



Research Paper

Designing a personal development model for Iranian football coaches

Hadith Basat Shir¹, Mozghan Salehipour², Javad Karimi³

1. Master's student in sports management, Physical education Department, Ilam University, Ilam, Iran.
2. Assistant Professor in Sports Management, Physical education Department, Ilam University, Ilam, Iran.
3. PhD in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.

Received: 27 August 2022

Accepted: 5 January 2023

Abstract

Objective: The purpose of this research work was to design a personal development model for Iranian football coaches.

Methodology: The research method was qualitative, and based on the foundation data theory. Data analysis was done according to Glazer (1992). Interviews were used to collect the data. The validity and reliability of the research work was confirmed through the criteria of validity, transferability, reliability, and verifiability. A total of 15 interviews were conducted with experts and specialists, and continued until the research work reached theoretical saturation and adequacy. It was collected through library study and qualitative interviews, and analyzed by an open, central, and selective coding method.

Results: Based on the findings, 77 concepts were framed in the form of 20 sub-themes and 10 main themes. The main themes included organizational index, management factors, individual principles, professional competence, and training, evaluation, functional, behavioral, cognitive, and attitudinal.

Conclusion: In the direction of individual development of football coaches, one should focus on strategies such as assessing the educational needs of coaches and paying attention to the basic principles, as well as preparing updated educational content, and by using the variety of individual development programs, the necessary fields for functional, behavioral, cognitive, and attitudinal flourishing.

Keywords: Training, Empowerment, Assessment, Competence, Football.

To cite this article:

Basat Shir H, Salehipour M, Karimi J. Designing a personal development model for Iranian football coaches, Human Resource Management in Sport. 2023; 10(1):61-77. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.12221.2491>

Corresponding Author: **Mozghan Salehipour**

E-mail: mojgan.salehipour@yahoo.com



Extended Abstract

Summary

This research work was conducted with the aim of designing the model of individual development of Iranian football coaches because individual development is of special importance in sports, and should be emphasized and focused by the researchers. The findings of this research work were categorized into three main categories: antecedents, process, and consequences. Based on these findings, different indicators should be considered for the personal development of trainers.

Introduction

In the Iranian football, every year the clubs fire the head coach at the beginning and also during the season. The most important reason for dismissing the club head coaches is the hope of getting better results (1). This is a sign of functional weakness in management knowledge, and should be taken into consideration because the existence of development programs before the start of the season can prepare the coaches for the new season. The coaching process is a phenomenon that is still not clearly understood even by those who train coaches (2). Therefore, the need for individual development programs for coaching in football is felt.

Methodology and Approach

The method of carrying out the research work was qualitative, and based on the data theory of the foundation with Glazer's approach. The participants included university sports management professors with relevant educational and research experience, expert experts of the Ministry of Sports and Youth, and football coaches who were interviewed (15 people in total). The criteria for selecting the participants was the activity in the field of football coaching. This research work was conducted in the spring and summer of 1401. The estimation of the number of samples was based on the theoretical saturation of the extractive components of the research work. The main research tool included semi-structured exploratory interview. In order to complete the findings of the interview, a theoretical study was used on the library, documentary, and media sources related to the research topic.

Results and Conclusion

The sub-themes obtained from the coding of 77 concepts include organizational structure, organizational culture, managers' support, strategic planning, willingness to learn, values and beliefs, perceptual skills, personality traits, empowerment, planning, clear feedback, evaluation method, coaching performance, team performance, creative behavior, collaborative behavior, decision making, flexibility, purposefulness, and background knowledge. The identified sub-themes were framed in 10 main themes, which included the following: organizational index, management factors, individual principles, professional competence, and training, evaluation, functional, behavioral, cognitive, and attitudinal.

In the end, it is suggested that there should be transparency of the structure and roles in the organization and that sufficient communication networks should be created in order to achieve a flexible organizational structure in the organization. Also the culture of participation and cooperation should be spread in the organization, and an effort should be made to create a suitable



environment for learning and transformation, in order to facilitate individual development. In order to provide the appropriate budget for the training of trainers and to expand information technology in the organization through the creation of a healthy and happy educational environment and the existence of intelligent platforms, based on the influence of the strategic planning component, it is suggested to provide a suitable environment for teaching and learning by using the strategy of developing human resources through the use of participatory decision-making in the training of trainers by providing rewards and issuing job qualification certificates, develop the tendency of trainers to change, and increase their knowledge. Values and beliefs are other effective factors on individual development, which is suggested to encourage individual development in the direction of team success with proper culturalization in line with the credibility of coaches.

Ethical Considerations: It was tried to use authentic research articles in this research work. Also by transferring the findings and results of previous studies, it was tried to create the necessary transparency for the audience, and not to make any bias in the report of the results.

Funding: In this research work, no financial assistance was received from financial organizations in the public, commercial or non-profit sectors.

Authors' Contributions: All the authors participated in the design, implementation, and writing of different parts of this research work.

Conflicts of interest: The authors have no conflict of interest.

Acknowledgment: We feel it is necessary to express our gratitude to all those who helped us in carrying out this work.

References

1. Ramzaninejad R, Hamtinejad M, Qolizadeh M, Ramzani M, Hosseini Keshtan M. The effect of changing coaches on the performance of football clubs in the Premier League of Iran. *Human resource management in sports*. 2016; 4(2):275-287.
2. Gould D, Giannani J, Krane V, Hodge K. Educational needs of elite US National, PanAmerican and Olympic coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*. 1990; 9(4): 332-344.





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران

حدیث بساط شیر^۱، مژگان صالحی پور^۲، جواد کریمی^۳

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

۳. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۵

چکیده

هدف: هدف این پژوهش طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش به شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد بود. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گلنزر (۱۹۹۲) انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شد. روایی و پایایی پژوهش از طریق معیارهای اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و تاییدپذیری تأیید شد. در مجموع ۱۵ مصاحبه با خبرگان و متخصصان انجام شد و تا جایی ادامه یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسید، سپس داده‌های به دست آمده به روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها: براساس یافته‌ها ۷۷ مفهوم در قالب ۲۰ مضمون فرعی و ۱۰ مضمون اصلی چارچوب‌بندی شدند. مضامین اصلی شامل شاخص‌های سازمانی، عوامل مدیریتی، اصول فردی، صلاحیت حرفه‌ای، آموزش، ارزیابی، عملکردی، رفتاری، شناختی و نگرشی بود. نتیجه‌گیری: در جهت توسعه فردی مربیان فوتبال باید به راهبردهایی مانند نیازسنجی آموزشی مربیان و توجه به اصول اساسی و تهیه محتوای به روزرسانی شده آموزشی تمرکز کرد و با استفاده از تنوع برنامه‌های توسعه فردی زمینه‌های لازم برای شکوفایی عملکردی، رفتاری، شناختی و نگرشی را فراهم نمود.

واژه‌های کلیدی: آموزش، توانمندسازی، ارزیابی، صلاحیت، فوتبال.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

بساط شیر، حدیث؛ صالحی پور، مژگان و کریمی، جواد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران. مدیریت منابع انسانی در

ورزش، ۱۰(۱)، ۶۱-۷۷. <https://doi.org/10.22044/shm.2022.12221.2491>

نویسنده مسئول: مژگان صالحی پور

E-mail: mojan.salehipour@yahoo.com



مقدمه

در آموزش‌های تخصصی، بخش عمده‌ای از آموزش کارآموزان را یادگیری مبتنی بر محیط تشکیل می‌دهد. مربیان تسهیل کننده اصلی یادگیری در کارآموزان هستند (۱). مربی ورزشی یک نقش کلیدی در ایجاد شرایط اجتماعی برای رشد مثبت جوانان، به ویژه در رابطه با ایجاد یک فضای ورزشی ایمن و انگیزشی دارد (۲). اگرچه مربیان گاهی آموزش‌های رسمی مربیگری دریافت می‌کنند، اغلب چنین آموزش‌هایی بر جنبه‌های فنی مربیگری ورزشی (مانند تمرین‌هایی برای توسعه مهارت‌های ورزشی خاص) و نه بر دانش لازم برای توسعه مهارت‌های زندگی و قابلیت انتقال تمرکز می‌کنند. در برنامه‌های ورزشی مبتنی بر جامعه، مربیان ورزشی اغلب بر توسعه مهارت‌های فردی بدون توجه خاص به قابلیت انتقال این مهارت‌ها به سایر حوزه‌های اجتماعی متمرکز هستند. این رویکرد ضمنی به این معنی نیست که هیچ استراتژی برای آموزش مهارت‌های زندگی اجرا نمی‌شود، بلکه مربیان ورزشی بیشتر بر ایجاد محیط‌های بهینه تمرکز می‌کنند که در آن جوانان می‌توانند این مهارت‌ها را بدون بحث خاصی درباره قابلیت انتقال بیاموزند (۳).

توسعه فردی به طور گسترده‌ای به عنوان فرآیندی شناخته می‌شود که به کشف نقاط قوت و بخش‌های مثبت فرد کمک می‌کند و سپس این ویژگی‌ها را به ایجاد واقعیتی تبدیل می‌کند که در آن بتواند به طور کامل هدف بزرگتر وجود خود را بپذیرد و به فعلیت برساند (۴). توسعه فردی به افزایش خودآگاهی افراد از نقاط قوت و ضعف خود و آگاهی برای تغییر جهت بهتر کمک می‌کند. علاوه بر این، توسعه فردی همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا ارزش افزوده را از طریق یادگیری در داخل و خارج از اهداف دوره‌هایی درک کنند که در حال یادگیری هستند (۵). یک طرح توسعه فردی، نقشه راهی را برای بهترین نسخه از آینده شخصی، تحصیلی و حرفه‌ای فرد ایجاد می‌کند. این امر باعث می‌شود که فرد به طور فعال در تمام جنبه‌های مربوط به زندگی خود، به ویژه با توجه به آمادگی برای آینده خود مشارکت کند (۴). مربیان باید از ظرفیت‌های توسعه فردی استفاده کنند. آن‌ها از نحوه یادگیری و راهبردهای مختلف یادگیری برای دستیابی به اهداف بیشتر آگاه باشند؛ با استفاده از یادداشت‌ها و شواهد یادگیری، پیشرفت یادگیری را به طور مؤثر نظارت و بررسی کنند؛ نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی و تشخیص دهند و راه‌هایی را برای غلبه بر نقاط ضعف شناسایی کنند (۶). برای شروع، این امر مستلزم پرورش یا شناسایی یک تمایل ذاتی صمیمانه از قبل موجود در فرد برای تبدیل شدن به بهترین نسخه از خود است (۴). یکی از شاخص‌های مؤثر بر توسعه فردی، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که آمادگی برای تغییر و توسعه وجود داشته باشد و فرهنگ بهبود مستمر در سازمان حاکم باشد که کمک می‌کند، افراد بتوانند خودشان را توسعه و با توسعه خود سازمان را توسعه دهند. در یک سازمان به منظور اتخاذ یک برنامه توسعه فردی مستمر، وجود یک برنامه آموزش نظام‌مند برای ایجاد یک تغییر در فرهنگ سازمان ضروری است (۷).

در این خصوص، توماس^۱ و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی روندهای معاصر در ادبیات مربیگری ورزشی پرداختند. در تحقیق آن‌ها، چهار حوزه مهم شناسایی شده است: ۱. تحلیل اجتماعی فرهنگی مربیان ورزشی ۲. چند مربی و شبکه‌های توسعه، ۳. توسعه مربیان ورزشی و ۴. جنسیت و الگوها و نقش ادبیات موجود. این مرور ادبیات تلاش می‌کند تا با برجسته کردن شکاف‌ها در دانش و تحریک برنامه‌های تحقیقاتی نوآورانه برای تولید شواهد تجربی مرتبط با زمینه فرهنگی، مربیگری ورزشی را بازسازی کند (۸). سیالندر و استیگمر^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به بررسی مقایسه‌ای توسعه فردی در مقابل توسعه نهادی به عنوان چشم اندازهایی برای حرکت بر ورای انگیزه‌ها پرداخته‌اند. نتیجه مقایسه آن‌ها نشان داده است که افراد، چشم اندازی فرد محور بر توسعه خودشان به ویژه توسعه

1. Thomas
2. Silander and Stigmar



آموزشی دارند و بیشتر بر یک رویکرد یادگیری مدار متمرکز هستند (۹). کریم^۱ و همکاران (۲۰۱۸) در یافته‌های خود نشان دادند، علاقه یا مسیرهای توسعه ترجیحی آن‌ها و محتوای اعتباربخشی ترجیحی، با آنچه که قبلاً توسط هیئت حاکمه فوتبال ملی ارائه شده است، متفاوت است. آن‌ها معتقد بودند، می‌توانند شایستگی مربیان خود را افزایش دهند (۱۰). سابینا و ماریا^۲ (۲۰۱۸) در نتایج تحقیقات خود نشان دادند که هدف مربیان ورزشی ایجاد تجربیات ورزشی معنادار برای جوانان بود. این تجربیات ورزشی معنادار پیش شرطی برای درگیر نگه داشتن جوانان در فعالیتهای ورزشی و همچنین پیش شرطی برای توسعه مهارت‌های زندگی در نظر گرفته شد. مربیان ورزشی به طور خاص بر ایجاد لحظات موفقیت و اطمینان از اینکه جوانان احساس می‌کنند به یک گروه تعلق دارند، تمرکز کردند. به منظور اطمینان از اینکه جوانان می‌توانند لحظات موفقیت را تجربه کنند، استراتژی‌های مربیگری خاصی برای افزایش درک و مدیریت جوانان در موقعیتهای ورزشی خاص اجرا شد. به گفته مربیان ورزشی، تجربه لحظات کوچک موفقیت می‌تواند به افزایش درک جوانان آسیب‌پذیر اجتماعی از چالش‌های روزمره‌ای که با آن‌ها روبه‌رو هستند و همچنین به توانایی آن‌ها برای مقابله با این چالش‌ها کمک کند (۱۱). میشل^۳ و همکاران (۲۰۱۶) به تحقیقی در مورد توسعه مربیان در برزیل پرداختند. در حالی که برخی از فدراسیون‌ها برنامه‌های خود را در سطوح متری مرتبط با زمینه‌های مختلف عملکرد (مبتدی، توسعه، عملکرد) ساختار می‌دهند، برخی دیگر بدون توجه به زمینه عملکرد حرفه‌ای مربی، از طریق سطوح، عمق دانش مربوط به مربیگری را در اولویت قرار می‌دهند (۱۲). رایان^۴ (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان یادگیری مربیان و ثبات در ورزش‌های سطح بالا، توانایی تمرکز مربیان را بر روی عملکرد ورزشکاران ضروری می‌داند. یک مربی باید عمیقاً دارای این توانایی باشد تا ورزشکاران را در محیط تمرین و مسابقه آموزش دهد، فرایندهای تربیت ورزشکار را طرح ریزی و برنامه ریزی کند و به طور مداوم ورزشکاران را تحت حمایت تکنیکی قرار دهد (۱۳). صدوقی و همکاران (۲۰۲۱) در یافته‌های خود نشان دادند که سه بعد کلیدی برای توسعه فردی وجود دارد. بعد شایستگی‌های فردی مدیران (شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی)، بعد اقدامات و فرایندهای توسعه فردی (تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین منابع و امکانات، اقدامات توسعه فردی، ارزیابی، بازخورد و اصلاح) و در نهایت بعد عوامل مؤثر (شامل عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی، شغلی، محیطی) تشکیل دهنده الگوی توسعه فردی مدیران بوده است (۱۴). قربانیان و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود نشان دادند که توسعه فردی معلمان استثنایی شامل شش بخش کلیدی از جمله عوامل فردی فرایند توسعه فردی، عوامل سازمانی، راهبردهای توسعه، نتایج توسعه شخصی و نتایج توسعه حرفه‌ای بوده‌اند (۱۵). طیبی و همکاران (۲۰۱۹) به شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر توسعه فوتبال حرفه‌ای در ایران پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش از میان عوامل مورد بررسی، عامل اقتصادی دارای رتبه اول در اثرگذاری بر توسعه فوتبال حرفه‌ای است. به ترتیب عامل مدیریتی در رتبه دوم، عامل هواداری در رتبه سوم، عامل رسانه‌ای در رتبه چهارم و عامل حقوقی در رتبه پنجم قرار دارند. از همین رو پیشنهاد می‌شود که تحلیل شکاف‌های موجود میان قوانین و مقررات موجود در فوتبال ایران با استانداردهای حرفه‌ای گری مدنظر فیفا مورد توجه مسئولان فوتبال کشور قرار گیرد (۱۶). گوهری و همکاران (۲۰۱۹) به طراحی نقشه استراتژی توسعه مربیان فوتبال ایران پرداختند. یافته‌های این مطالعه، چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره‌وری و حرفه‌ای نشان داده است (۱۷). باید تأکید داشت که فوتبال بخشی از جامعه است و روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به همین دلیل، توجه ویژه مسئولان و مدیران سازمان‌های ورزشی را می‌طلبد (۲۳). فوتبال به عنوان یکی از رشته‌هایی که نسل‌های مختلف آن را فقط با دید ورزش نگاه

1. Karim
2. Sabina and Maria
3. Michel
4. Ryane



نمی‌کنند و از حالت تک بعدی به چند بعدی تبدیل شده است. ماهیت وجودی فوتبال، نشان از آن است که در کنار مشارکت در ورزش، ایجاد هیجان و افزایش روابط اجتماعی به نوعی کارکرد روانشناسی هم دارد و این عامل باعث افزایش سلامتی می‌شود (۲۴)؛ لذا توجه به توسعه فوتبال امری ضروری است و در این بین، اهمیت توسعه مربیان بر همگان می‌تواند آشکار باشد.

در لیگ برتر فوتبال ایران هر سال باشگاه‌ها در ابتدا و همچنین در طی فصل اقدام به تعویض و برکناری سرمربی و کادر فنی خود می‌کنند که این تغییرات معمولاً با اهداف مختلفی صورت می‌پذیرد. البته مهم‌ترین علت برکناری سرمربی باشگاه‌ها، امید به کسب نتایج بهتر بوده است که مدیران باشگاه‌ها هنگامی که با عملکرد و نتایج دور از انتظار و مغایری مواجه می‌شوند، دست به تغییر می‌زنند تا شاید از این طریق روند رو به رشدی داشته باشند و به اهداف از پیش تعیین شده خود برسند (۲۵). این امر نشان از ضعف عملکردی در حوزه دانش مدیریتی است و باید مورد توجه جدی قرار گیرد؛ زیرا وجود برنامه‌های توسعه‌ای قبل از شروع فصل، می‌تواند مربیان را برای فصل جدید آماده سازد؛ همچنین عقیده اکثر مردم این است که سرمربی، مسئول عملکرد ضعیف تیم هستند و در صورت عملکرد مطلوب تیم، مردم آن‌ها را ستایش می‌کنند؛ لذا فرایند مربیگری، پدیده‌ای است که همچنان حتی نزد کسانی که مربیان را آموزش می‌دهند، به روشنی شناخته نشده است (۲۶). بنابراین نیاز به برنامه‌های توسعه فردی مربیگری در فوتبال به شدت احساس می‌گردد. در واقع می‌توان گفت که طراحی و پیاده‌سازی یک برنامه توسعه فردی و ارزیابی مهارت‌های کارکنان می‌تواند نقش مهمی در انجام برنامه عملی سازمان و در نهایت تحقق اهداف استراتژیک سازمان داشته باشد؛ لذا بر اساس اهمیت موضوع این پژوهش انجام گردید. می‌توان بین توسعه فردی افراد به عنوان رهبر و برآورده کردن نیازهای مربی در یک زمینه خاص تمایز قائل شد. در یک زمینه ورزشی، این تمایز مهم است، زیرا تمایل به تمرکز بر تلاش برای توسعه فرد به جای برآورده کردن نیازهای مربی وجود دارد. با پیروی از این خط فکری، مربیان باید به جای اینکه فقط بر توسعه افراد خاص به عنوان رهبر تمرکز کنند؛ به دنبال توسعه توانایی‌های همه اعضای تیم خود باشند. از آن جا که نتایج این پژوهش می‌تواند دید مناسبی به دست اندرکاران و روانشناسان و جامعه شناسان حوزه مدیریت ورزشی در این حیطه دهد، لذا این پژوهش با عنوان طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال انجام شد. همانگونه که بیان شد، توسعه فردی مربیان از اهمیت بسیاری برخوردار است که در این پژوهش به بررسی متغیرهای آن پرداخته شد. توسعه فردی به عنوان مفهومی بیان می‌شود که به طور گسترده‌ای از دیدگاه‌های نظری مورد مطالعه قرار گرفته است و تعاریف متفاوتی از آن بیان شده است. در پژوهش‌های انجام شده در رابطه با برنامه توسعه فردی، اغلب تحقیق‌ها در حوزه تاثیرات برنامه توسعه فردی بر عوامل مختلف از جمله عملکرد یا شایستگی و این قبیل عوامل انجام شده است؛ همچنین از کمک‌هایی که این برنامه به توسعه افراد در زمینه‌های مختلف انجام می‌دهد، سخن گفته‌اند. در حوزه پژوهش‌های داخلی کشور موضوعاتی مانند آثار توسعه فردی مربیان مورد بررسی قرار گرفته است. از طرفی مطالعات انجام شده در خارج از کشور نیز توسعه ورزشی دانشجویان، برنامه توسعه شخصی در سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند که در جامعه ورزشی با کمبود چنین پژوهشی مواجه است؛ لذا محقق در این تحقیق سعی دارد، در اقدامی جدید، بر توسعه فردی مربیان ورزشی تمرکز کند که در واقع عواملی که در اجرا و نتایج برنامه توسعه فردی تأثیر دارند را شناسایی کند؛ لذا مسئله اصلی این تحقیق، پرداختن به این مهم است که الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران چگونه است؟

روش شناسی

روش اجرای تحقیق از نوع کیفی و بر مبنای تئوری داده بنیاد با رویکرد گلیزر استفاده شد. مشارکت کنندگان شامل اساتید مدیریت ورزشی دانشگاهی با سابقه آموزشی و پژوهشی مرتبط، کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان و مربیان فوتبال بود که مورد مصاحبه



قرار گرفتند (مجموع ۱۵ نفر). ملاک انتخاب مشارکت کنندگان فعالیت در زمینه مربیگری فوتبال بود. این تحقیق در بازه زمانی بهار و تابستان سال ۱۴۰۱ انجام شد. برآورد تعداد نمونه براساس اشباع نظری مؤلفه‌های استخراجی پژوهش بود. ابزار اصلی پژوهش شامل مصاحبه اکتشافی نیمه ساختارمند بود. جهت تکمیل یافته‌های مصاحبه از مطالعه نظری بر روی منابع کتابخانه‌ای، اسنادی و رسانه‌ای مربوط به موضوع پژوهش استفاده شد. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه شونده‌گان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه و در صورتی که مصاحبه شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار گرفت. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه بندی شدند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار کرد؛ طبقات جدا و یا ادغام شدند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار گرفت. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کرد که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد (مصاحبه ۱۵).

علاوه بر این، چهار فعالیت دیگر نیز به منظور افزایش روایی درونی یافته‌ها انجام شد که شامل ۱. استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها ۲. بررسی داده‌ها توسط یک دستیار ۳. مشارکت یک متخصص آشنا (دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی) به روش پژوهش داده‌بنیاد و موضوع پژوهش ۴. شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤال‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها می‌باشد. روایی رونوشت مطالعه کتابخانه‌ای و ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان ارزیابی گردید. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان بررسی شد. نتایج حاکی از رد فرض استقلال کدهای استخراج شده و تأیید وابستگی آن‌ها به یکدیگر است؛ بنابراین، می‌توان ادعا نمود که فرآیند کدگذاری نهایی از پایایی کافی برخوردار بوده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مراحل کدگذاری استفاده شد. کدگذاری در سه مرحله: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. در کدگذاری باز، پس از پیاده‌سازی هر مصاحبه، کدهای مفهومی از مصاحبه‌ها استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مفهومی در قالب مفاهیم مشابه قرار گرفت و به هر گروه یک برچسب یا مؤلفه زده شد و از تمامی مؤلفه‌ها، مقوله‌های فرعی استخراج شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، براساس مدل مفهومی تحقیق، مقوله‌های استخراج شده در قالب مفاهیم انتزاعی بالاتر و مقوله‌های اصلی در مدل پارادایمی قرار گرفت.

یافته‌ها

جمعیت مورد مطالعه این پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان آشنا به حیطه مورد مطالعه بود که دارای تجربه لازم در حوزه مربی‌گری فوتبال بودند. در جدول ۱ به ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش اشاره شده است.



جدول ۱. ویژگی جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of research participants

جنسیت	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه کاری
زن	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۵ سال
مرد	دکتری تخصصی	مربی فوتبال	۱۱ سال
زن	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۸ سال
مرد	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۸ سال
زن	دکتری تخصصی	مربی فوتبال	۱۰ سال
مرد	کارشناسی ارشد	مربی فوتبال	۲۱ سال
زن	دکتری تخصصی	مربی فوتبال	۶ سال
زن	دکتری تخصصی	کارمند وزارت ورزش و جوانان	۸ سال
مرد	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال
زن	دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال
مرد	کارشناسی ارشد	کارمند وزارت ورزش و جوانان	۱۳ سال
زن	کارشناسی ارشد	کارمند وزارت ورزش و جوانان	۵ سال
مرد	کارشناسی ارشد	مربی فوتبال	۱۷ سال
مرد	دکتری تخصصی	کارمند وزارت ورزش و جوانان	۱۳ سال
مرد	کارشناسی ارشد	مربی فوتبال	۱۰ سال

یافته‌های پژوهش که از مصاحبه با مشارکت کنندگان مستخرج شد، پس از مراحل کدگذاری سه مرحله‌ای در قالب چارچوب و مدل مفهومی تنظیم گردید. این یافته‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری باز (مضامین فرعی و مفاهیم)

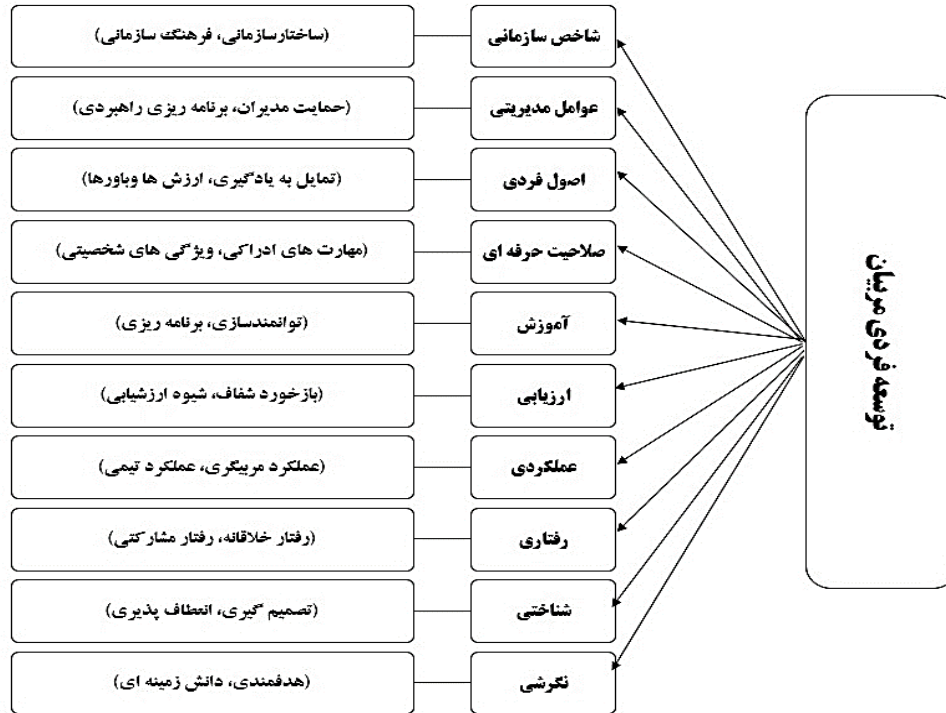
Table 2. Results of open coding (Sub themes and concepts)

مضامین فرعی	مفاهیم
ساختار سازمانی	نقش و شرح شغل روشن، شبکه وسیعی از ارتباطات، شبکه و کانال‌های بازخورد، سطوح سلسله مراتب، تخصص گرایی، ساختار سازمانی منعطف
فرهنگ سازمانی	تاکید بر فرهنگ مشارکت و همکاری، تاکید بر فرهنگ یادگیری و تحول، وجود فرهنگ اعتمادساز، وجود فرهنگ اخلاق مدار، تاکید بر فرهنگ رشد و توسعه
حمایت مدیران	حمایت مدیران از آموزش‌های به روز، تأمین بودجه مناسب برای آموزش مربیان، پیگیری مدیران برای توسعه کیفی مربیان، ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی، ایجاد بسترهای هوشمندسازی سازمان، ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات
برنامه ریزی راهبردی	به کارگیری استراتژی پرورش منابع انسانی، استفاده از تصمیم گیری مشارکتی در آموزش مربیان، مدیریت مبتنی بر عملکرد، ارائه کلیه امکانات آموزشی
تمایل به یادگیری	توان و تمایل مربیان به یادگیری، گرایش مربیان به تغییر و افزایش دانش، هدفدار بودن مربیان در راستای موفقیت تیمی، مسئولیت پذیری مربیان در قبال یادگیری بیشتر
ارزش‌ها و باورها	نگرش ذهنی مثبت مربیان نسبت به آموزش، میزان استقلال و بلوغ فکری مربیان، باور به توسعه فردی در راستای موفقیت تیمی
مهارت‌های ادراکی	تعیین اهداف توسعه فردی، توانایی تجزیه و تحلیل چالش‌ها، مهارت‌های حل مسئله و کشف راه کارها، خود آگاهی مربیان در تیم‌های ورزشی
ویژگی‌های شخصیتی	کنجکاوی و جستجوگری، تعهد مربیان به یادگیری، وجود اعتماد به نفس کافی جهت یادگیری، توجه به ملاک‌های حرفه‌ای گری



مضامین فرعی	مفاهیم
توانمندسازی	نیازسنجی آموزشی مربیان و توجه به اصول اساسی، تهیه محتوای به روزرسانی شده آموزشی، پرورش خلاقیت و نوآوری مربیان، پرورش استعدادها با تاکید بر آموزش خلاقانه، مد نظر قرار دادن انگیزه‌های لازم
برنامه ریزی آموزشی	تأمین بودجه مناسب جهت آموزش حرفه‌ای، داشتن استراتژی و برنامه مشخص دوره‌های آموزش، تأمین منابع انسانی مجرب جهت آموزش، شبیه سازی موقعیت‌های مختلف مربیگری، تنوع برنامه‌های توسعه فردی
بازخورد شفاف	توجه به پایش مربیان و درجه بندی آن‌ها، تاکید بر بازخورد مناسب در آموزش‌ها، استفاده از نقطه نظرات مربیان در آموزش‌ها
شیوه ارزشیابی	استفاده از شیوه‌های مشارکتی ارزشیابی، ارزشیابی فرایندگرا، ارزشیابی دوره‌های آموزشی با رویکرد مبتنی بر هدف
عملکرد مربیگری	استفاده از ظرفیت‌های مربیگری به طور کامل، دستیابی به آرامش روان و کنترل روان، بهبود اخلاق حرفه‌ای در مربیگری
عملکرد تیمی	افزایش کار تیمی به تبع توسعه فردی مربیان، کسب نتایج مثبت و بهتر تیمی، افزایش تعهد بازیکنان به مربیان
رفتار خلاقانه	افزایش رفتارهای نوآورانه در تمرینات، افزایش سرعت و سهولت انجام کار، استفاده از روش‌های نوین آموزش
رفتار مشارکتی	استفاده از نظرات بازیکنان در جهت بهبود عملکرد، افزایش روحیه انتقادپذیری، توانایی مشاهده و درک دیدگاه‌های دیگران
تصمیم گیری	توانایی تصمیم گیری در لحظات حساس، افزایش سرعت تصمیم گیری در مسابقات، تصمیم گیری مبتنی بر دانش تخصصی
انعطاف پذیری	پذیرش و شناخت تفاوت‌های فردی، توانایی کنترل احساسات در لحظات تنش زا، تغییر در برنامه‌ها در صورت لزوم
هدفمندی	وقت شناسی و تعیین برنامه‌های زمانی مناسب تمرینی، پرهیز از برنامه‌ها و اقدامات حاشیه‌ای، توجه به نظم و انضباط در تمرینات، غلبه بر به تعویق انداختن امور اساسی
دانش زمینه‌ای	افزایش دانش فنی و اجرایی مربیان، افزایش آگاهی مربیان نسبت به قابلیت‌های خود، پذیرش دانش و یادگیری‌های جدید در آینده

براساس جدول ۲، مضمون‌های فرعی به دست آمده از کدگذاری ۷۷ مفهوم شامل؛ ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران، برنامه ریزی راهبردی، تمایل به یادگیری، ارزش‌ها و باورها، مهارت‌های ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی، توانمندسازی، برنامه ریزی، بازخورد شفاف، شیوه ارزشیابی، عملکرد مربیگری، عملکرد تیمی، رفتار خلاقانه، رفتار مشارکتی، تصمیم گیری، انعطاف پذیری، هدفمندی، دانش زمینه‌ای است. شاخص‌های اصلی مورد مطالعه پژوهش به صورت شکل زیر (شکل ۱) ترسیم گردید.



شکل ۱. شاخص‌های مؤثر بر توسعه فردی مربیان فوتبال

Figure 1. Effective indicators on the individual development of football coaches

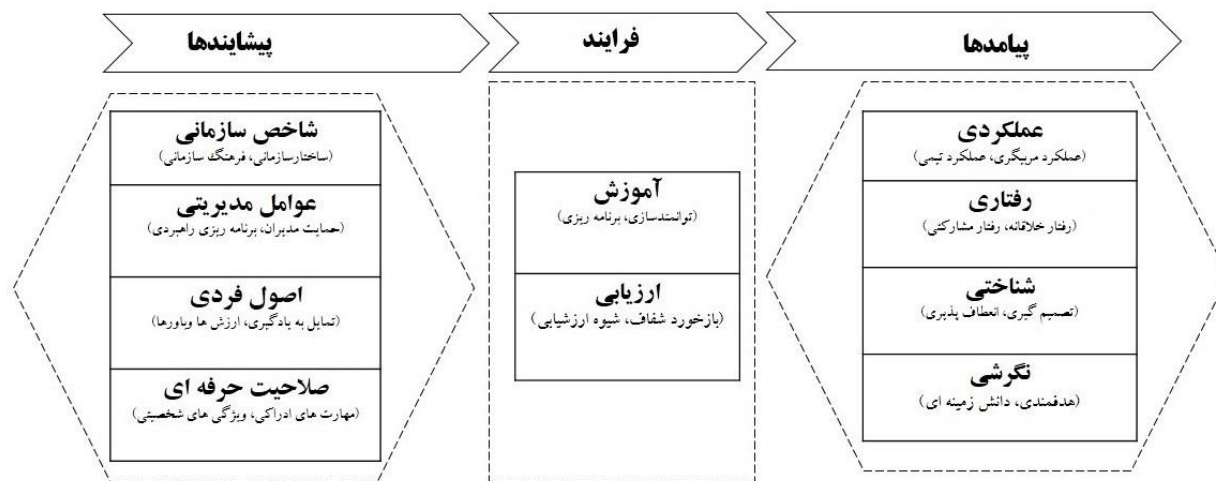
در مرحله بعد شامل که دسته‌بندی ابعاد شناسایی شده در کدگذاری گزینشی به صورت مضامین اصلی است. ۲۰ مضمون فرعی شناسایی شده در ۱۰ مضمون اصلی چارچوب‌بندی شدند که شامل موارد زیر است: شاخص سازمانی، عوامل مدیریتی، اصول فردی، صلاحیت حرفه‌ای، آموزش، ارزیابی، عملکردی، رفتاری، شناختی، نگرشی. این یافته‌ها در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. دسته بندی ابعاد (مضامین فرعی و مضامین اصلی)

Table 3. Categories of dimensions (sub-themes and main themes)

مضامین اصلی	مضامین فرعی
شاخص‌های سازمانی	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی
عوامل مدیریتی	حمایت مدیران، برنامه ریزی راهبردی
اصول فردی	تمایل به یادگیری، ارزش‌ها و باورها
صلاحیت حرفه‌ای	مهارت‌های ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی
آموزش	توانمندسازی، برنامه ریزی آموزشی
ارزیابی	بازخورد شفاف، شیوه ارزشیابی
عملکردی	عملکرد مربیگری، عملکرد تیمی
رفتاری	رفتار خلاقانه، رفتار مشارکتی
شناختی	تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری
نگرشی	هدفمندی، دانش زمینه‌ای

از ترکیب، سطح‌بندی و ترتیب توالی اثرگذاری بین متغیرهای شناسایی شده (مضامین اصلی و فرعی) مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر (شکل ۲) ترسیم گردید.



شکل ۲. الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال

Figure 2. Individual development model of football coaches

بحث و نتیجه گیری

مربیان باید از شرایط لازم را برای توسعه فردی خود ایجاد نمایند (خیری^۱، ۲۰۱۹). این امر می‌تواند از طریق آموزش‌های مختلف و برگزاری دوره‌های ویژه توسعه فردی حاصل گردد؛ بنابراین این پژوهش با هدف طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران انجام شد.

یافته‌های تحقیق نشان داد پیشایندهای توسعه فردی مربیان فوتبال ایران شامل شاخص‌های سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی)، عوامل مدیریتی (حمایت مدیران، برنامه ریزی راهبردی)، اصول فردی (تمایل به یادگیری، ارزش‌ها و باورها) و صلاحیت حرفه‌ای (مهارت‌های ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی) است. این یافته‌ها با نتایج گرینن (۲۰۱۶)، صدوقی و همکاران (۲۰۲۱)، قربانیان و همکاران (۲۰۲۰)، طیبی ثانی و همکاران (۲۰۲۰)، همسو و هم جهت است (۱۶، ۷، ۱۴، ۱۵). منظور از ساختار سازمانی مناسب جهت توسعه فردی مربیان، نقش و شرح شغل روشن، شبکه وسیعی از ارتباطات، شبکه و کانال‌های بازخورد، سطوح سلسله مراتب، تخصص‌گرایی، ساختار سازمانی منعطف است. یکی از مهم‌ترین اهداف توسعه فردی، توجه به مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد در اجرای یک نظام توسعه فردی است (۱۸). در واقع باید به این نکته توجه کرد که مربیان ورزشی باید دارای مهارت‌های ویژه‌ای باشند تا از این طریق به کارکردهای توسعه فردی، نائل آیند. در کنار این توانمندی‌ها و مهارت‌ها باید به نقش فرهنگ سازمانی نیز اشاره‌ای داشت. فرهنگ سازمانی مؤثر بر توسعه فردی نشان‌دهنده تأکید بر فرهنگ مشارکت و همکاری، تأکید بر فرهنگ یادگیری و تحول، وجود فرهنگ اعتمادساز، وجود فرهنگ اخلاق مدار، تأکید بر فرهنگ رشد و توسعه است. فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که آمادگی برای تغییر و توسعه وجود داشته باشد و فرهنگ بهبود مستمر در سازمان حاکم باشد که کمک می‌کند افراد بتوانند خودشان را توسعه و با توسعه خود سازمان را توسعه دهند. در یک سازمان به منظور اتخاذ یک برنامه توسعه فردی مستمر، وجود یک برنامه

آموزش نظام‌مند برای ایجاد یک تغییر در فرهنگ سازمان ضروری است (۷). در واقع فرهنگ سازمانی در توسعه فردی نقش موثری دارد که می‌تواند از وجود فرهنگ مناسب یادگیری در سازمان تبعیت کند و از این طریق اشتیاق یادگیری را در بین مربیان فوتبال به اوج برساند؛ لذا تاکید و تمرکز بر این پدیده و شاخص از ضروریات توسعه فردی مربیان است.

عوامل مدیریتی مؤثر بر توسعه فردی مربیان اشاره به حمایت و برنامه ریزی مدیران دارد؛ لذا حمایت مدیران از آموزش‌های به روز، تأمین بودجه مناسب برای آموزش مربیان، پیگیری مدیران برای توسعه کیفی مربیان، ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی، ایجاد بسترهای هوشمندسازی سازمان، ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات می‌تواند از برنامه‌های حمایتی مدیران در راستای توسعه فردی مربیان باشد؛ همچنین برنامه ریزی راهبردی باید با تاکید بر به کارگیری استراتژی پرورش منابع انسانی، استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی در آموزش مربیان، مدیریت مبتنی بر عملکرد، ارائه کلیه امکانات آموزشی انجام شود تا آثار مثبت آن در توسعه فردی مربیان به چشم بخورد. این امر نشان دهنده قدرت برنامه ریزی راهبردی در برنامه‌های توسعه مربیان فوتبال است. از این حیث که برنامه ریزی می‌تواند مسیر روشنی برای پیشرفت مربیان ترسیم نماید و آن‌ها را به دانش و تخصص کافی در زمینه مورد نظر هدایت نماید.

توسعه فردی می‌تواند فرایندهایی را شامل شود که بر اساس نیاز آموزشی هر فرد طراحی می‌گردد و سعی در ارتقای کیفیت آموزش‌ها در جهت رشد و اعتلای مربیان فوتبال دارد. این امر در جهت پیشرفت دانش فنی مربیان فوتبال ضروری به نظر می‌رسد؛ چرا که از این طریق نیازهای مربیان شناسایی و رفع می‌گردد. علاوه بر مطالب ذکر شده، اصول فردی (تمایل به یادگیری، ارزش‌ها و باورها) می‌تواند بر توسعه فردی مربیان مؤثر باشد. به شکلی که توان و تمایل مربیان به یادگیری، گرایش مربیان به تغییر و افزایش دانش، هدفدار بودن مربیان در راستای موفقیت تیمی، مسئولیت‌پذیری مربیان در قبال یادگیری، بیشتر فضایی را ایجاد می‌کند که مربیان برای توسعه فردی خود گام بردارند. انگیزه تعیین می‌کند که آیا یک فرد علاقه خاصی داشته باشد یا به فعالیت خاصی مشغول شود یا خیر. در زمینه یادگیری، انگیزه به عنوان یک منبع درونی که رشد شناختی را تقویت، حفظ یا میانجی‌گری می‌کند، مفهوم سازی می‌شود. چندین مؤلفه انگیزشی که بر یادگیری تأثیر می‌گذارد شامل انگیزه درونی و بیرونی، ارتباط شخصی، خودکارآمدی و خود تعیینی است. انگیزه یادگیری شامل یک رضایت ذاتی است که ناشی از این احساس است که یادگیری جالب و لذت بخش است (۱۹). این عوامل در کنار ارزش‌ها و باورهایی نظیر نگرش ذهنی مثبت مربیان نسبت به آموزش، میزان استقلال و بلوغ فکری مربیان، باور به توسعه فردی در راستای موفقیت تیمی می‌تواند زمینه‌های بسیار مناسبی برای یادگیری و به تبع توسعه فردی باشد. در نهایت یکی دیگر از پیشایندها یا شاخص‌های مؤثر بر خلق فرصت‌های توسعه فردی، صلاحیت حرفه‌ای (مهارت‌های ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی) است. این شاخص نشان می‌دهد که مهارت‌های ادراکی باید در سطح معمول و معقول واقع شوند. به عنوان مثال، تعیین اهداف توسعه فردی، توانایی تجزیه و تحلیل چالش‌ها، مهارت‌های حل مسئله و کشف راه کارها، خود آگاهی مربیان در تیم‌های ورزشی از جمله الزامات مهارت‌های ادراکی مربیان است که در جهت توسعه فردی ضروری است. علاوه بر این ویژگی‌های شخصیتی مربیان مانند کنجکاوی و جستجوگری، تعهد مربیان به یادگیری، وجود اعتماد به نفس کافی جهت یادگیری، توجه به ملاک‌های حرفه‌ای گری می‌تواند زمینه‌های توسعه فردی و گرایش به این مقوله را فراهم نماید. در نهایت باید بیان کرد که زمانی مربیان به درک مناسبی از آموزش پذیرد در راستای توسعه فردی خود برسند، تمایلات ویژه‌ای برای یادگیری بیشتر در آن‌ها ایجاد می‌شود که این انگیزش باعث بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود.



همچنین یافته‌ها نشان داد فرایند توسعه فردی مربیان فوتبال شامل شاخص‌های آموزش (توانمندسازی، برنامه ریزی آموزشی) و ارزیابی (بازخورد شفاف، شیوه ارزشیابی) است. این یافته‌ها با نتایج نیدا (۲۰۲۰)، گوهری و همکاران (۲۰۲۰)، قربانیان و همکاران (۲۰۲۰)، همسو است (۴، ۱۷، ۱۵). توانمندسازی مربیان با تأکید بر برنامه‌هایی نظیر نیازسنجی آموزشی مربیان و توجه به اصول اساسی، تهیه محتوای به روزرسانی شده آموزشی، پرورش خلاقیت و نوآوری مربیان، پرورش استعدادها با تأکید بر آموزش خلاقانه، مد نظر قرار دادن انگیزه‌های لازم انجام می‌شود. این اقدامات با هماهنگی و برنامه ریزی آموزشی باید همراه باشد؛ لذا در جهت توسعه فردی مربیان باید برنامه ریزی‌های لازم در راستای تأمین بودجه مناسب جهت آموزش حرفه‌ای، داشتن استراتژی و برنامه مشخص دوره‌ای آموزش، تأمین منابع انسانی مجرب جهت آموزش، شبیه سازی موقعیت‌های مختلف مربیگری، تنوع برنامه‌های توسعه فردی انجام گیرد. توسعه شایستگی‌های فردی شامل مواردی نظیر دانش، مهارت، تخصص و توانایی‌های شغلی است. از این رو، سازمان‌ها باید از توسعه پراکنده و غیر نظام‌مند برای آموزش منابع انسانی خودداری کنند. سازمان باید از یک برنامه توسعه فردی به عنوان ابزاری دقیق برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارمندان، افزایش اثربخشی و کاهش هدر رفت منابع استفاده نماید؛ زیرا اهداف توسعه حرفه‌ای، کارمندان را به سمت پیشرفت حرفه‌ای تر سوق می‌دهد (۲۰). برنامه آموزشی بر چند اصل اساسی مربیگری تأکید دارد: داشتن یک فلسفه مربیگری که یادگیری و توسعه را در اولویت قرار می‌دهد؛ مربی رویکرد مثبتی به مربیگری دارد (نشان دادن تقویت و تشویق مثبت)؛ تعبیه هنجارهایی که بر تعهدات ورزشکاران برای کمک و حمایت از یکدیگر تأکید دارند. برنامه‌های آموزشی باید با تأکید بر اهداف سازمانی باشد (۲۱). در این بخش می‌توان نتیجه گرفت، فرایندهای لازم برای توسعه فردی مبتنی بر سیستم آموزش است و در کنار آن باید ارزیابی نیز از روش‌های آموزش به عمل آید. این امر نشان دهنده ضرورت توجه و تمرکز بر ارزیابی در طول تمام برنامه‌های توسعه فردی است و نباید از نقش آن غافل شد. اهداف سازمانی را می‌توان به طور گسترده به عنوان نتایج مطلوب سازمانی تعریف کرد که می‌تواند برای هدایت اقدامات و ارزیابی عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد؛ لذا فرایند برنامه ریزی توسعه فردی باید به صورتی اجرا شود که تحقق اهداف فردی در راستای اهداف سازمانی صورت پذیرد. در کنار مباحث آموزشی تأکید بر فرایند ارزیابی از رویکردهای اصلی توسعه فردی است. در واقع از طریق بازخورد شفاف یعنی توجه به پیش مربیان و درجه بندی آن‌ها، تأکید بر بازخورد مناسب در آموزش‌ها، استفاده از نقطه نظرات مربیان در آموزش‌ها می‌توان اصلاحات لازم در مباحث آموزشی را برقرار ساخت؛ همچنین شیوه ارزشیابی نیز باید با تأکید بر شاخص‌های توسعه فردی باشد؛ لذا استفاده از شیوه‌های مشارکتی ارزشیابی، ارزشیابی فرایندگرا، ارزشیابی دوره‌های آموزشی با رویکرد مبتنی بر هدف ضروری به نظر می‌رسد. با ارزیابی و بازنگری برنامه توسعه فردی در زمان اجرا و در بازه‌های زمانی مشخص می‌توان اطمینان حاصل کرد که اهداف تعیین شده در آن محقق شده و یا در مسیر دستیابی به آن هستند. در غیر این صورت می‌توان اقدامات اصلاحی لازم را برای آن انجام داد. از این جهت تأکید بر برنامه‌های ارزیابی توسعه فردی از فرایندهای مؤثر و با اهمیت محسوب می‌شود.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیامدهای توسعه فردی شامل عملکردی (عملکرد مربیگری، عملکرد تیمی)، رفتاری (رفتار خلاقانه، رفتار مشارکتی) شناختی (تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری) و نگرشی (هدفمندی، دانش زمینه‌ای) است. این یافته‌ها با نتایج پائول و همکاران (۲۰۱۴)، صدوقی و همکاران (۲۰۲۱)، قربانیان و همکاران (۲۰۲۰)، و میشل و همکاران (۲۰۱۶)، رایان (۲۰۱۵) همسو است (۲۲)، ۱۴، ۱۵، ۱۲، ۱۳). یکی از مهم‌ترین پیامدهای توسعه فردی مربیان بهبود عملکردی مربیگری و عملکرد تیمی است. در این خصوص زمانی که عملکرد مربیگری توسعه می‌یابد، اتفاقاتی نظیر استفاده از ظرفیت‌های مربیگری به طور کامل، دستیابی به آرامش روان و کنترل روان، بهبود اخلاق حرفه‌ای در مربیگری شکل می‌دهد که در کنار بهبود عملکرد تیمی باعث افزایش کار تیمی به تبع توسعه



فردی مربیان، کسب نتایج مثبت و بهتر تیمی، افزایش تعهد بازیکنان به مربیان می‌شود. علاوه بر موارد ذکر شده رفتار خلاقانه از طریق افزایش رفتارهای نوآورانه در تمرینات، افزایش سرعت و سهولت انجام کار، استفاده از روش‌های نوین آموزش، بهبود می‌یابد و به تبع رفتارهای مشارکتی مانند استفاده از نظرات بازیکنان در جهت بهبود عملکرد، افزایش روحیه انتقادپذیری، توانایی مشاهده و درک دیدگاه‌های دیگران حاصل می‌گردد. مربی که برنامه‌های توسعه فردی را طی کرده است، توانایی تصمیم‌گیری در لحظات حساس، افزایش سرعت تصمیم‌گیری در مسابقات، تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش تخصصی را دارد و در برنامه ریزی‌ها دارای انعطاف پذیری است. او می‌تواند با پذیرش و شناخت تفاوت‌های فردی، توانایی کنترل احساسات در لحظات تنش‌زا، تغییر در برنامه‌ها در صورت لزوم برای موفقیت تیمش قدم بردارد. مربی با دانش در برنامه‌های هدفمند است. مهم‌ترین شاخص‌های هدفمندی مربی، وقت شناسی و تعیین برنامه‌های زمانی مناسب تمرینی، پرهیز از برنامه‌ها و اقدامات حاشیه‌ای، توجه به نظم و انضباط در تمرینات، غلبه بر به تعویق انداختن امور اساسی است. برنامه‌های توسعه فردی مربیان دانش زمینه‌ای را ایجاد می‌کنند؛ بنابراین پیامدهایی نظیر افزایش دانش فنی و اجرایی مربیان، افزایش آگاهی مربیان نسبت به قابلیت‌های خود، پذیرش دانش و یادگیری‌های جدید در آینده از فواید دوره‌های توسعه‌ی فردی مربیان است. در واقع می‌توان نتیجه گرفت، هر جایی که توسعه فردی اتفاق بیفتد، آسیب‌های مربوط به عدم تخصص و عدم برنامه ریزی کاهش می‌یابد و در عوض خلاقیت در کسب موفقیت‌ها افزایش خواهد یافت.

در پایان چند مورد از پیشنهادات در جهت توسعه فردی مربیان فوتبال ارائه می‌گردد: بر اساس مؤلفه ساختار سازمانی پیشنهاد می‌شود شفافیت ساختار و نقش‌ها در سازمان وجود داشته باشد و شبکه‌های ارتباطی کافی ایجاد گردد تا از این طریق ساختار سازمانی منعطف در سازمان حاصل گردد. بر اساس مؤلفه فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود، فرهنگ مشارکت و همکاری در سازمان اشاعه شود و سعی در ایجاد فضای مناسب برای ایجاد یادگیری و تحول گردد تا از این طریق توسعه فردی تسهیل یابد. مؤلفه حمایت مدیران یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه فردی است؛ لذا پیشنهاد می‌شود، بودجه مناسب برای آموزش مربیان تأمین شود و از طریق ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی و وجود بسترهای هوشمندانه، فناوری اطلاعات را در سازمان گسترش داد. بر اساس تأثیر مؤلفه برنامه ریزی راهبردی پیشنهاد می‌شود با به کارگیری استراتژی پرورش منابع انسانی از طریق استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی در آموزش مربیان فضای مناسب آموزش و یادگیری را فراهم نمود. یافته‌ها نشان داد، تمایل به یادگیری نیز بر توسعه فردی مربیان مؤثر است. لذا باید زمینه‌های ایجاد تمایل به یادگیری ایجاد گردد. در این راستا پیشنهاد می‌شود، با ارائه پاداش و صدور گواهی‌های صلاحیت شغلی، گرایش مربیان به تغییر و افزایش دانش را توسعه بخشید. ارزش‌ها و باورها از دیگر عوامل مؤثر بر توسعه فردی است که پیشنهاد می‌شود با فرهنگ سازی مناسب در راستای باورپذیری مربیان به توسعه فردی در راستای موفقیت تیمی همت گماشت. بر اساس مؤلفه مهارت‌های ادراکی پیشنهاد می‌شود، با تعیین اهداف توسعه فردی و سعی در برقراری روابط بین افراد و برگزاری دوره‌های آموزش گروهی با تاکید بر حل مسئله، توانایی تجزیه و تحلیل مربیان برای رویارویی با چالش‌ها و افزایش مهارت‌های حل مسئله و کشف راه کارها را ایجاد نمود. بر اساس مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی پیشنهاد می‌شود با اراده یک برنامه توسعه ویژگی‌های شخصیتی نظیر ارتباطات و آموزش خلاقیت و حل مسئله و ایجاد فضایی برای هم‌زیستی با دیگر مربیان، کنجکاوی و جستجوگری، تعهد مربیان به یادگیری و اعتماد به نفس کافی جهت یادگیری را توسعه بخشید.

ملاحظات اخلاقی

سعی شده است که در این پژوهش از مقالات معتبر پژوهشی استفاده شود؛ همچنین تلاش شد با انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچگونه سوگیری انجام نشود.



حامی مالی

در این پژوهش هیچگونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نشد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش بخش‌های مختلف این پژوهش، مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

این مقاله بر اساس اعلام نویسندگان، تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانیم، از تمامی کسانی که در انجام دادن این مطالعه ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم.

منابع

1. Teunissen PW, Scheele F, Scherpbier AJ, van der Vleuten CP, Boor K, van Luijk SJ, van Diemen-Tochel C, Haig A, Hesketh A, Cadzow A. The effectiveness of portfolios for post-graduate assessment and education: BEME Guide. 2009; 12(31):299–318.
2. Trottier C, Robitaille S. Fostering life skills development in high school and community sport: A comparative analysis of the coach's role. *Sport Psychologist*. 2014; 28(1):10–21.
3. Camiré M, Trudel P, Forneris T. Coaching and transferring life skills: Philosophies and strategies used by model high school coaches. *The Sport Psychologist*. 2012; 26:243–260.
4. Nida Z. Understanding the role of personal development in undergraduate's growth, and future employability: challenges & OPPORTUNITIES, *Pakistan Review of Social Sciences*. 2020; 1(1):5-9
5. Murley J. Personal development planning: self-paced video & workbook package. Catherine Booth College School for Learning & Development. <http://www.salvationarmy.org.au/cbc>.2014.
6. Khairi B. Personal Development Plan as a Guidance and Counseling Strategy in Higher Education, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume. 2019; 462:22-18.
7. Greenan P. Personal development plans: insights from a case based approach. *Journal of Workplace Learning*. 2016; 28(5):322-334.
8. Thomas M, Rebecca S. Reviewing the sports coach mentoring literature: a look back to take a step forward, *Sports Coaching Review*. 2020; 10(2):1-8.
9. Silander C, Stigmar M. Individual growth or institutional development? Ideological perspectives on motives behind Swedish higher education teacher training. *High Educ*. 2019; 77:265–281.
10. Karim Z.B.A, Razak N. Lesson Learned from Coaches of Malaysia National Football Development Programme (NFDP): Preferred Career Development Pathway and Accredited Coaching Course. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2018; 8(6):1069– 1082
11. Sabina K, Maria K. The role of community sports coaches in creating optimal social conditions for life skill development and transferability – a salutogenic perspective, *Sport, Education and Society*, 2018; 23(2): 173-185.
12. Michel M, Vitor C, William N.S, Valmor R, Larissa R.G, Juarez V. Coaches' development in Brazil: structure of sports organizational programmes, *Sports Coaching Review*. 2016; 5(2):1-9.
13. Ryane steven B, elifford J. Coaches learning and sustainability in high performance sports. 2015



14. Sadouqi H, Abolghasemi M, Fazl Elahi Qomshi S. Presenting the model of individual development of Iranian telecommunications company managers (a qualitative research). *Behavioral Studies in Management*. 2021; 12(26):1-20. **(Persian)**.
15. GHorbanian P, Taghipour Z, Ardalan M.R. providing a model for the personal development of elementary school teachers in exceptional schools: A qualitative study. 2019; 8(1):282-259. **(Persian)**.
16. Tayibi S.M, Fahiminejad A, RoshanZamir E. Identification and analysis of factors affecting the development of professional football in Iran, *Modern Olympics*, 2019; 1(2):109-146. **(Persian)**.
17. Gohari D, Emadi S, Jabari Gh, Majdi S. Designing a strategy map for the development of Iranian football coaches with BSC and ISM approaches, *Sports Science Quarterly*. 2019. **(Persian)**.
18. Moazzami Guderzi F. The impact of employer branding on individual and organizational performance of human resources in selected sports federations of Iran, Master's thesis, Department of Management, Faculty of Accounting, Alborz University. 2017. **(Persian)**.
19. Glynn S.M.P, Brickman N, Armstrong G. Taasooobshirazi Science motivation questionnaire II: validation with science majors and nonscience majors *Journal of Research in Science Teaching*. 2011; 48:1159-1176.
20. Ebrahimi A. (2017). Identifying factors affecting the personal development of management students with a competency approach, University of Tehran, Master's thesis. **(Persian)**.
21. Smith R. E, Smoll F.L, Barnett N.P. Reduction of children's sport performance anxiety through social support and stress-reduction training for coaches. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 1995; 16:125-142.
22. Paul J, Amanda J. Attitudes of Sports Development and Sports Management undergraduate students towards entrepreneurship", *Education + Training*. 2014; 56 (9):716 – 732.
23. Sadeghi H, Asgharpour H, Gholchinfar N. Estimation of Demand Function of Iran's Football Premier League. *QJER*. 2009; 9(3):183-202.
24. Hejazi N, babaei T. Social and Cultural Aspects of Women's Football Development. *Women and Family Studies*. 2011; 4(14): 103-117.
25. Ramzaninejad, R., Hamtinejad, M., Qolizadeh, M., Ramzani, M., Hosseini Keshtan, M. (2016). The effect of changing coaches on the performance of football clubs in the Premier League of Iran. *Human resource management in sports*, 4(2):275-287.
26. Gould, D., Giannani, J., Krane V., & Hodge, K. (1990). Educational needs of elite US National, PanAmerican and Olympic coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 9(4):332-344.

