



Research Paper

## Designing and Streamlining the Development Strategies of Iranian Football Coaches with the BSC Approach

Somaeyeh Emadi.<sup>1\*</sup>, Gholamreza Jabbari.<sup>2</sup>

Received: Jul 03, 2020

Accepted: Jun 10, 202

---

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to map and implement strategies of development of football coaches with BSC approach.

**Methodology:** The research method is descriptive and purposefully applied. Data collection was done by field and mixed methods (quantitative and qualitative). The statistical population of the study included 55 officials and experts in the quantitative section of the Football Federation's training and staff, and 12 in the qualitative section of the football coaches' managers and experts. Due to limitations, the statistical population was equal to the sample. Prior to this study, nine strategies were designed to develop the country's soccer coaches, the strategies were included in the BSC Landscape Design Form, and a small sample of research was provided. According to the majority, the landscapes were determined by the rational induction method and the Governing Council in the qualitative part.

**Results:** The results showed that the development system of football coaches of the country has four aspects of growth and learning, internal processes, productivity, professionalization, 21 strategic goals, 36 measures and 54 actions and initiatives.

**Conclusion:** This map facilitates the implementation of strategies for achieving the development of football coaching and is capable of achieving the long-term goals of coaching development.

**Keywords:** strategy, football, couches

---

1. Assistant Professor of Physical Education Department, Dariun Branch, Islamic Azad University, Dariun, Iran, 2. Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [sou\\_emadi@gmail.com](mailto:sou_emadi@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

What is certain is that the development and advancement of the coaching profession will play an important role in the development of football in the country. On the other hand, in recent years, the Asian Football Confederation emphasizes the empowerment of football coaches. Recently, in this regard, the strategic plan of the education and development system of football coaches of the country has been compiled and sent to AFC. In this program, 9 strategies have been designed. It is feared that this plan will not be implemented like the strategic plan of the Football Federation and will remain in the form of a draft. Therefore, the strategic map and presentation of the method of implementation of the development strategies of Iran's football coaches was designed with the BSC approach in order to facilitate the implementation of the strategies while determining the cause and effect relationships and help the development of the country's football by helping the development and progress of the coaches.

### Methodology

The current research is a type of strategic studies, which is in the line of applied research. Also, according to the collection method, the present research is a combination of quantitative and qualitative research. The research information was conducted in the form of library study, internet, and questionnaire method, as well as in-depth qualitative interview of the research sample until theoretical saturation about the views and strategic goals, as well as metrics, measures, and initiatives. The statistical population of the research in the quantitative part consists of 31 people, responsible for the training unit of the provincial football teams, 5 people from the officials and experts of the training unit of the federation, 10 people from the officials of the technical committees, youth, talent search of the federation and the national football center and 9 people. There were a total of 55 prominent football experts and coaches of the country. In the qualitative section, 12 experts were selected based on their theoretical mastery, experience, accessibility and willingness to cooperate. Due to the fact that the development strategies of the country's football coaches were designed before the current research, the strategies were included in the BSC landscape determination form and were provided to the quantitative research sample in the form of a questionnaire. The necessary information was obtained through the study of theoretical foundations and the collection of 50 questionnaires as well as 12 qualitative interviews to the extent of theoretical saturation of the research

community. The perspective of each strategy was determined based on the opinion of the majority of the research sample (frequency percentage). In the qualitative part of the research, the logical induction method was used to analyze the data for conceptualization. The process of data analysis was as follows: editing interviews, coding opinions, classifying opinions in the same conceptual groups, interpreting concepts and data, combining concepts and conclusions, and finally all the findings in the steering council from different angles. different, reviewed and then, the strategic goals, metrics and actions and initiatives of each strategy were summarized and finalized.

## Results

In the development and training system of football federation coaches, there are four aspects of professionalization, productivity, internal processes and growth and learning. In the perspective of professionalizing the development strategies of women's football coaching and the foundation and considered development of the professionalization of football coaching in the country, the strategic goals are to increase women's football coaches, increase talent scouts and talent breeders, increase the awareness of football coaches and managers with the principles of professional sports. E. Conducting scientific researches on the development of football coaching, statistics, indicators and professional football coaching standards were compiled in accordance with FIFA and AFC standards. From the point of view of the effectiveness of the strategies of creating a volunteer movement in the management of the training system of football federation coaches and the design and development of space and places needed by the training system of coaches, the strategic goals of increasing voluntary and honorary forces in administrative affairs and coordination of the training system, increasing part-time employees, An increase in the survey and needs assessment of the space and an increase in the space for training and development of trainers were formulated. From the point of view of internal processes, the strategies of developing interactions and relations with the countries with leading football styles for the purpose of international learning and the establishment and development of performance management were included in the pillars of the coach training system, and the strategic goals were to increase interactions and relations with leading football countries, increase exchanges Manpower with countries of style, increasing the number of auditors and special evaluators to evaluate teachers, increasing the evaluation and field supervision of football coaches and counting the important evaluation indicators

of the strategic plan were compiled. In the perspective of growth and learning strategies for empowering coaching instructors and officials of the education system of the federation and football boards, creating an integrated system of talent management and facilitating the development path of young soccer coaches in the country and expanding the participation of outstanding instructors and coaches in national and international congresses and conferences and the goals of increasing research and development, increasing professional coaches at the world class level, increasing targeted and qualitative courses, improving the levels of national and club team coaches, increasing the number of talented coaches, developing talent, employment of talented coaches alongside outstanding coaches, Increasing the sending of lecturers to football development congresses and increasing the holding of professional football development congresses were formulated in this perspective and finally a strategic plan was designed.

### **Discussion and Conclusion**

The strategy map fills the gap between strategy formulation and its implementation. A strategy map is a logical structure and a work plan for describing, measuring and aligning intangible assets to achieve superior performance. The strategies of the country's football coach development system, to facilitate the implementation, needed a map and a current model, which is the current map and model that has strategic goals, metrics, measures and appropriate initiatives. This will give the possibility to the coaches' development officials to be able to implement the formulated strategies and put the country's football on the path of sustainable development and progress, and they will not be afraid of the plans not being implemented. In the management system of training and development of football coaches, Coaching courses are held based on the executive calendar. It is suggested to increase the holding of courses and quantitative and qualitative development and reach the standards announced by AFC and in accordance with the country's football needs, even in the parts of the cities, and to remove the quantitative and qualitative limitations of the coach, and this should be followed on a regional basis. Delegating and delegating authority to regional education officials under the supervision of the federation. Also, in order to empower the lecturers as much as possible, expanding interactions and relationships with scientific and research centers and exploiting the latest scientific findings should be put on the agenda, while sending grade A and professional lecturers to international congresses and the

FIFA annual congress, annually At least one specialized international football congress should be held in the country. The category of talent search and talent development is one of the essentials of the coach development system, which is in the perspective of research growth and learning, and is effective in the development of coaching and the realization of strategies, processes and productivity. Therefore, it is suggested that a comprehensive talent search system be launched and arrangements and conditions are provided so that young and talented coaches can work and be promoted as assistants alongside outstanding and foreign-style coaches working in the country.

**Keywords:** strategy, football, coaches.

---



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال یازدهم، شماره چهارم، پیاپی ۳۲

شناسه دیجیتالی: 10.22124/jsmd.2021.15259.2208



مقاله پژوهشی

## طراحی نقشه و جاری سازی استراتژی های توسعه مربیان فوتبال ایران با رویکرد BSC

سمیه عمادی<sup>۱\*</sup>، غلامرضا جباری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۳

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، طراحی نقشه و جاری سازی استراتژی های توسعه مربیان فوتبال ایران با رویکرد BSC بود.

**روش شناسی:** روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. جمع آوری اطلاعات، به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، ۵۵ نفر از مسئولان و کارشناسان واحد آموزش فدراسیون فوتبال و هیات ها و در بخش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان آموزش مربیان فوتبال بودند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری با نمونه برابر شد. پیش از این پژوهش، تعداد ۹ استراتژی جهت توسعه مربیان فوتبال کشور، طراحی شده بود، استراتژی ها در فرم تعیین مناظر BSC درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت. بر اساس نظر اکثریت، مناظر تعیین شد در بخش کیفی از روش استقراء منطقی و شورای راهبری استفاده شد.

**یافته ها:** نتایج نشان داد که نظام توسعه مربیان فوتبال کشور، دارای چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره وری و حرفه ای سازی، ۲۲ هدف استراتژیک، ۳۶ سنجه و ۵۴ اقدام و ابتکار است. **نتیجه گیری:** این نقشه، تسهیل گر اجرای استراتژی ها برای دستیابی به توسعه مربیگری فوتبال است و قابلیت تحقق اهداف بلند مدت توسعه مربیان را دارد.

**واژه های کلیدی:** استراتژی، فوتبال، مربیان.

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران ۲. گروه تربیت بدنی، دانشگاه

فرهنگیان، تهران، ایران

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: sou\_emadi@yahoo.com

## مقدمه

فوتبال در کشور ایران 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 فوتبال، تدوین و اجرا شود تا آینده ای مطلوب در این عرصه، محقق شود (F. F. o. t. I. R. Iran, 2013). در واقع همه تشکیلات و بخش های فوتبال در کشور ناگزیرند به طور دائم بر ابعاد درونی و بیرونی اثرگذار بر فوتبال نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات محیطی وفق دهند (Nadri, 2009). از نظر محققان علوم ورزشی بازیکنان، مربیان و باشگاه ها از ارکان اصلی صنعت فوتبال هستند و هر کدام از آن ها جایگاه و اهمیت خاصی دارند (Redmond Soccer Club., 2005). مربیان بیشترین نقش و تأثیر گذاری را در پیشرفت ورزشکاران و موفقیت تیم های فوتبال دارند. لذا ارتقای بازیکن و مربی و ارتباط بین این دو در موفقیت تیم از اهمیت زیادی برخوردار است (Soyer F, Sari İ, & L-G., 2014). در توسعه و پیشرفت ورزش، مربیان نقش کلیدی دارند. در رشته فوتبال نیز این شرایط حاکم است. در ورزش نه تنها بازیکنان، بلکه مربیان نیز باید همیشه در اوج باشند و عملکرد عالی داشته باشند. مربیان می توانند با کنترل متغیرهای روانشناسی خود توانایی ها و مهارت هایشان را

بهبود بخشند و در شغل خود به نتایج درخشانی برسند (Gimeno, Castillo, & Marcen, 2013). حرفه مربیگری به خصوص در رشته فوتبال از حرفه های بسیار پرنش و حساس است، به طوری که سازماندهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، شرکت در رقابت های ورزشی، ارتباط با مدیران و رسانه های مختلف، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت های مختلف روانی و مدیریتی از جمله مهارت هایی است که وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است (Brendao et al., 2014). در حقیقت در رویدادهای فوتبال نقش مربیان آن قدر مهم است که از آنها به عنوان محور اصلی و سکان دار تیم های ورزشی نام برده می شود. مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش نقش اصلی را در جهت رساندن ورزشکاران و تیم ها به سکوی افتخار ایفا می کنند (Behnam, Hamidi, Ahmadi, & Bakhshandeh, 2013). با توجه به اهمیت و نقش تعیین کننده مربیان در توسعه فوتبال، پرداختن به راهکارهای توسعه مربیان از جمله طراحی و اجرای استراتژی، کمک شایانی به حرفه ای سازی مربیان فوتبال و توسعه فوتبال کشور خواهد کرد.

از آن جا که استراتژی به اهداف بلند مدت، سیاست ها، اهداف سالانه، برنامه های عملیاتی واحدهای گوناگون سازمان تبدیل می شود و تخصیص بودجه و ارزیابی عملکرد نیز بر اساس آن صورت می گیرد. لذا می توان روش اجرای استراتژی را مهم تلقی کرد. بنابراین باید در جستجوی راهکاری مناسب بود تا اجرای استراتژی ها را در بر گیرد و استراتژی ذهنی را

دادن سرمایه گذاری انسانی، اطلاعاتی و سازمانی مورد توجه قرار می گیرد (Linda, 2010).

سازمان ها برای توسعه و بقا در عرصه رقابت ناگزیر به استفاده از استراتژی هستند. در این رابطه پژوهشی برای توسعه و پیشرفت مربیان فوتبال صورت نگرفته و یا بسیار اندک است اما پژوهش هایی در فوتبال ایران انجام گرفته که بیانگر ضرورت توجه به توسعه کمی و کیفی حرفه مربیگری است. در پژوهشی معماری و همکاران (۱۳۹۲) دریافتند که رویکرد سیستمی و هماهنگی با انجمن های قاره ای و جهانی مربیان از نیازهای عاجل مربیگری به منظور توسعه ورزش کشور است (Meamari, Hamidi, & Seifi, 2013). همچنین روحانی و همکاران (۱۳۹۲)، عامل فنی- آموزشی مربیان فوتبال را مهم ترین عامل ارزیابی عملکرد می دانند (Rouhani, Talebpour, & Ramezani, 2013). دوستداری و همکاران (۱۳۹۴) به آشنا نبودن مربیان فوتبال با روش های اصولی استعداد یابی و تربیت نکردن افراد متخصص در این زمینه اشاره کردند (Dostdari, Ashraf Ganjavi, & Soheili, 2015). پور و همکاران (۱۳۹۴) در چالش ها و موانع پیشرفت فوتبال در استان های غرب کشور به کمبود مربیان اشاره کردند (Eidipour, Khazaei, Ashraf, & al., 2015). همکاران (۱۳۹۵)، ارتقاء سطح دانش مربیان را مهم ترین عامل موثر بر توسعه فوتبال در استان قزوین به دست آوردند (Yaghoubi, JalaliFarahani, & AliDoost Ghahghari, 2016). افتخاری و همکاران (۱۳۹۷)، به به مولفه های کمبود مربیان آکادمیک و حرفه ای در فوتبال زنان، نبود الگو سازی خوب برای مربیان جوان تر و عدم اعزام مربیان زن

از حرف به استراتژی عینی یا عمل تبدیل کند و دغدغه موجود را به حداقل، کاهش دهد (Kaplan & Norton, 2011). در این زمینه، متخصصان علم مدیریت ابزار های خاصی را برای اجرای استراتژی ها معرفی کرده اند در بین آنها رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون مشاور برجسته مدیریت با ابداع روش کارت امتیازی متوازن، پاسخ مناسبی را برای چالش مذکور ارائه کردند (Tayebi J & R., 2005). این ابزار پس از تکامل، فراتر از یک ابزار ارزیابی عمل عمل کرده و چارچوبی برای پیاده سازی اهداف و استراتژی های کلان سازمانی نیز فراهم آورد (Armstrong, 1994). از طرفی طراحی نقشه راهبردی، مهمترین مولفه 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. کارت امتیازی متوازن، یک نظام ارزیابی و مدیریت استراتژیک است که اهداف استراتژیک را به شاخص های جامع متصل می کند و توجه مدیر را بر طیفی از شاخص های کلیدی، متمرکز می کند تا دیدی متعادل فراهم آورد و باعث می شود که سنجه ها، اهداف کمی و طرح های ابتکاری سازمانی به صورت کاربردی تری انتخاب شوند (Vahdani, Mehrzad H., Khabiri, & Alidoust, 2017). علاوه بر این، نقشه استراتژی برای پیوند دادن فرآیند با نتایج دلخواه، و نیز برای ارزیابی، اندازه گیری و بهبود فرآیندهای حیاتی برای موفقیت و هدف قرار



فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد می باشد (Maria, 2015). حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) در آکادمی ملی فوتبال ایران اقدام به تدوین اجرای استراتژی های این آکادمی کردند مناظر مالی، مشتریان، روابط با ذینفعان، فرایند های داخلی و رشد و یادگیری دست یافتند و برای جاری سازی استراتژی ها، اهداف استراتژیک، سنجه و اقدامات و ابتکارات را تدوین کردند (Hamidi, Hamidi, & Khabiri, 2016). یکسکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در بررسی برنامه استراتژیک تیم ورزشی و کنترل آن با استفاده از کارت امتیازی متوازن، پس از تعیین روابط علت و معلولی، به چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافت (Becsky, 2011). همچنین گوهری و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی نقشه استراتژیک فدراسیون فوتبال به ۵ منظر (مالی، مشتری، بومی سازی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری)، ۳۳ هدف استراتژیک (۷ هدف در منظر مالی، ۷ هدف در منظر بومی سازی، ۲ هدف در منظر مشتری، ۸ هدف در منظر فرایند داخلی و ۹ هدف در منظر رشد و یادگیری)، ۳۶ سنجه در منظرهای مختلف و ۳۹ اقدام و ابتکارات دست یافتند (Gohari, Hamidi, & Amir Hosseini, 2019). فدراسیون ووشو جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۵) اقدام به تدوین برنامه راهبردی و طراحی مدل جاری سازی استراتژی ها برای مدت ۴ سال کرد. برای فدراسیون ووشو ۶ استراتژی تدوین گردید و سپس جهت تسهیل اجرای استراتژی ها ۲۷ هدف راهبردی (هدف کلی) ۲۸ سنجه (عنوان کمی طرح) و ۶۸ اقدام در قالب مناظر چهارگانه کاپلان تدوین کردند

به کلاس های آموزشی برون مرزی اشاره کرده اند ( Eftekhari, Gohar Rostami, & Boroumand, 1979). در برخی از سازمان های ورزشی، با بهره گیری از ابزار کارت امتیازی متوازن، پژوهش هایی انجام شده است که اغلب با موفقیت همراه بوده است. در همین رابطه وو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که یک نقشه استراتژیک برای کمک به مدیریت در اولویت بندی شاخص های عملکردی و تمرکز بر روی فعالیت های مربوط به استراتژی های مهم است. از نظر او این نتایج می تواند برای سازمان های ورزشی مفید باشد (Wu, 2012). همچنین نتایج تحقیقات بایی و هوانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در اجرای برنامه های ورزشی دانشگاه های چین با رویکردهای کارت امتیازی متوازن اشاره کرد که از چهار منظر مالی، خدماتی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری و ترجمه استراتژی های هر منظر به سنجه ها، اهداف کمی و برنامه های عملیاتی، استفاده شود (BAI & HUANG, 2011). وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) در تدوین نقشه استراتژیک تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی وزارت آموزش و پرورش ۱۰ هدف استراتژیک را تحلیل کردند. آن ها به منظرهای منظرهای رشد و یادگیری، فرایندها، بهره وری و اجتماعی سازی دست یافتند (Vahdani et al., 2017). نیوپلویچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در جاری سازی استراتژی ها، برای حمایت از توسعه ورزش و تفریحات سالم در شهر لوبلین به این نتیجه رسید که ورزش این شهر دارای چهار منظر مالی، مشتری،

1- Wu

2- Bai &amp; Huang

3- Nieplowicz Maria

4- Becsky

بهره برداری از آن‌ها نبوده‌اند و به صورت دستورات عمل و در حد تدوین باقی مانده است. به عنوان مثال، نادری نسب و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی اقدام به تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال ایران نمودند که به دلیل عدم ارائه روش اجرا، مسئولین فدراسیون فوتبال نتوانستند برنامه را اجرا نمایند.

آنچه مسلم است، توسعه و پیشرفت حرفه مربیگری در توسعه فوتبال کشور نقش مهمی را ایفا خواهد کرد. از طرفی نیز در سال‌های اخیر، کنفدراسیون فوتبال آسیا نسبت به توانمندسازی مربیان فوتبال تأکید دارد. اخیراً در همین راستا برنامه استراتژیک نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور تدوین و به AFC ارسال شده است. در این برنامه، ۹ استراتژی طراحی گردیده است. بیم آن می‌رود که این برنامه نیز همانند برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال اجرا نگردد و در حد تدوین باقی بماند. از این رو نقشه استراتژیک و ارائه شیوه پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه مربیان فوتبال ایران با رویکرد BSC طراحی گردید تا ضمن تعیین روابط علت و معلولی، اجرای استراتژی‌ها تسهیل گردد و با کمک به توسعه و پیشرفت مربیان به توسعه فوتبال کشور کمک گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع مطالعات استراتژیک است که در ردیف پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. همچنین تحقیق حاضر بر حسب روش گردآوری، ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی به شمار می‌رود. اطلاعات تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی و روش پرسش‌نامه و هم‌چنین مصاحبه عمیق کیفی از نمونه تحقیق تا

(W. F. o. t. I. R. o. Iran, 2106). کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان تدوین منظرها و نقشه راهبردی توسعه ژیمناستیک ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که فدراسیون ژیمناستیک دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد بود و ۳۴ هدف راهبردی طراحی شد. همچنین در نقشه راهبردی این فدراسیون، روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف راهبردی و قابلیت جاری سازی راهبردها وجود داشت (Keshavarz, Farahani, & Daneshmandi, 2015). حسینی کشتان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به طراحی مدل ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداختند. آن‌ها به چهار منظر پیشنهادی کاپلان و نورتون (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد) دست یافتند (Hosseini Keshtan, R., & Hemati Nejad, 2014). نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن اقدام به طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی کردند. آنها دریافتند که فدراسیون کشتی، چهار منظر مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری و رشد، ۱۶ هدف استراتژیک، ۴۵ سنجه و ۹۸ اقدام و ابتکارات دارد. همچنین روابط علت و معلولی بین منظرها و برخی اهداف استراتژیک وجود دارد (Nasirzadeh, Goodarzi, & A., 2013).

برخی از سازمان‌های ورزشی، اقدام به تدوین برنامه استراتژیک نموده‌اند. اما تعداد اندکی از آن‌ها روش پیاده‌سازی برنامه را ارائه کرده‌اند. استراتژی‌هایی که شیوه جاری سازی آن‌ها طراحی نگردیده است، مدیران قادر به اجرا و

تفسیر مفاهیم و داده ها، ترکیب مفاهیم و نتیجه گیری و در نهایت تمام یافته‌ها در شورای راهبری از زوایای مختلف، بررسی و سپس، اهداف استراتژیک، سنجه‌ها و اقدامات و ابتکارات هر استراتژی جمع بندی و نهایی شد. اطلاعات اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. برای این که خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند از روش گروه کانونی استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

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 و 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 کمتر از ۱۰ سال در مدیریت فوتبال بودند.

با توجه به تدوین برنامه استراتژیک توسعه مربیان فوتبال کشور، ابتدا با استفاده از پیشینه تحقیق، نظرات خبرگان و جمع بندی داده ها در شورای راهبردی، مناظر BSC مدیریت آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران تعیین گردید یافته ها نشان داد که در نظام توسعه و آموزش مربیان

حد اشباع نظری در مورد مناظر و اهداف استراتژیک و همچنین، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات، انجام شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از ۳۱ نفر، مسئول واحد آموزش هیأت‌های فوتبال استان‌ها، 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 خبرگان و مربیان برجسته فوتبال کشور در مجموع، برابر با ۵۵ نفر بودند. در بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر از خبرگان بر اساس تسلط نظری، تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب شدند. اعضای شورای راهبری نظام آموزش فدراسیون فوتبال، شامل ۴ نفر از مسئولین و کارشناسان واحد آموزش، ۲ نفر از مسئولین آکادمی و مرکز ملی فوتبال، ۲ نفر از اساتید دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی و ۲ نفر از خبرگان بودند. با توجه به این که استراتژی های توسعه مربیان فوتبال کشور، پیش از تحقیق حاضر، طراحی شده بود، استراتژی ها در فرم تعیین مناظر BSC درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت. اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری و وصول ۵۰ پرسش نامه و همچنین ۱۲ مصاحبه کیفی تا حد اشباع نظری از جامعه تحقیق به دست آمد. منظر هر استراتژی، بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق (درصد فراوانی) تعیین گردید. در بخش کیفی تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش استقرار منطقی به منظور مفهوم سازی استفاده شد. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت زیر بود: ویرایش مصاحبه ها، کدگذاری نظرات، طبقه بندی نظرات در گروه های مفهومی یکسان،

پس از تعیین منظر هر یک از استراتژی ها، داده های مربوط به اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات پس از انجام مصاحبه با خبرگان با استفاده از روش استقرای منطقی و جلسات شورای راهبری نظام آموزش و توسعه مربیان فدراسیون جمع بندی و تدوین گردید. نتایج در جداول ۱ الی ۴ درج گردیده است.

فدراسیون فوتبال، چهار منظر حرفه ای سازی، بهره وری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری وجود دارد. سپس تعداد ۹ استراتژی که برای توسعه مربیان طراحی شده بود در فرم تعیین مناظر، درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت. تعیین مناظر، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق و جمع بندی داده ها در شورای راهبردی تعیین گردید.

### جدول شماره ۱. اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات توسعه مربیان فوتبال کشور

منظر	استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
توسعه و پیشرفت فنی و تخصصی مربیان فوتبال کشور	افزایش مربیان فوتبال بانوان	افزایش مربیان فوتبال بانوان	- تعداد مربیان زن	- تعیین ظرفیت و پتانسیل توسعه فوتبال بانوان در هر استان و شهرستان
			- تعداد مربیان حرفه ای فوتبال زنان	- تعیین تعداد مربی مورد نیاز هر استان و شهرستان در هر یک از سال های دوره چهار ساله برنامه
توسعه و پیشرفت فنی و تخصصی مربیان فوتبال کشور	افزایش مربیان استعدادیاب و استعداد پرور	افزایش مربیان استعدادیاب و استعداد پرور	- تعداد مربیان مورد نیاز	- احصاء تعداد مربیان زن فعال با تفکیک درجات مختلف در هر استان و شهرستان
			- تعداد مربی استعدادیاب	- شناسایی موانع توسعه مربیان زن
توسعه و پیشرفت فنی و تخصصی مربیان فوتبال کشور	انجام پژوهش های علمی توسعه مربیگری فوتبال	انجام پژوهش های علمی توسعه مربیگری فوتبال	- تعداد مربی استعدادیاب	- ارائه راهکار رفع موانع و تسهیل مسیر توسعه، افزایش و ترقی مربیان زن
			- تعداد مربی استعدادیاب	- توسعه منظم و سنجیده دوره های مربیگری فوتبال بانوان
توسعه و پیشرفت فنی و تخصصی مربیان فوتبال کشور	توسعه مربیگری فوتبال	توسعه مربیگری فوتبال	- تعداد مطالعات تطبیقی	- مطالعه و بررسی مسیر ترقی کشورهای پیشرو در فوتبال و مربیگری حرفه ای
			- تعداد پژوهش ها و مقالات انجام شده	- تعامل با مراکز علمی - پژوهشی و توسعه تحقیقات و پژوهش ها
توسعه و پیشرفت فنی و تخصصی مربیان فوتبال کشور	افزایش شاخص ها و استانداردهای مربیگری فوتبال حرفه ای	افزایش شاخص ها و استانداردهای مربیگری فوتبال حرفه ای	- تعداد مطالعه مقالات و پژوهش های توسعه مربیگری	- بومی سازی و اجرایی کردن تجربیات کشورهای پیشرو و یافته های علمی
			- تعداد شاخص های مربیگری حرفه ای	- افزایش آگاهی مدیران باشگاه ها و مربیان از شاخص ها و معیارهای مربیگری حرفه ای
توسعه و پیشرفت فنی و تخصصی مربیان فوتبال کشور	استانداردهای فوتبال فیفا و AFC	استانداردهای فوتبال فیفا و AFC	- تعداد مربیان ایرانی شاغل در کنار مربیان برجسته خارجی شاغل در کشور	- ارائه و اجرای طرحی مبنی بر اشتغال مربیان داخلی به عنوان دستیار مربیان برجسته خارجی شاغل در باشگاه ها و تیم های ملی
			- میزان آگاهی مربیان و مدیران فوتبال با اصول ورزش حرفه ای	- برگزاری دوره های عمومی دانش افزایی در زمینه توسعه سنجیده مربیگری و اصول ورزش حرفه ای

## جدول شماره ۲. اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات در منظر بهره وری

منظر	استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
بهره وری	ایجاد نهضت داوطلبی در مدیریت نظام مریبان، فدراسیون فوتبال	- افزایش نیروهای داوطلب و افتخاری در امور اداری و هماهنگی نظام آموزش کارکنان	- تعداد نیروی داوطلب مورد نیاز - تعداد نیروی داوطلب فعلی - تعداد کمبود نیروی داوطلب - تعداد کارکنان - تعداد نیروی پاره وقت - تعداد نیروی پاره وقت مورد نیاز	- تعیین تعداد کارکنان پاره وقت و داوطلب در واحد آموزش فدراسیون و هیات ها - تعیین تعداد نیروهای مورد نیاز - اطلاع رسانی عمومی جذب نیرو با یکی از شیوه های مرسوم - انتخاب نیرو به تعداد لازم - برگزاری دوره آموزش جهت نیروهای جدید ورود
	نظام آموزش مریبان	- افزایش بررسی و نیاز سنجی فضا - افزایش فضای امور آموزش و توسعه مریبان	- میزان فضای موجود - میزان فضای مورد نیاز در سطح کشور - میزان کمبود فضا	- تعیین تعداد زمین های چمن و سالن های فوتسال مورد نیاز - تعیین تعداد زمین های چمن و سالن های فوتسال در اختیار فدراسیون و هیات ها - تعیین میزان کمبود فضاهای مورد نیاز - توسعه ارتباطات فدراسیون و هیات ها با وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل تابعه - تقاضای فضای مورد نیاز و ارائه طرح به ادارات کل و وزارت ورزش

## جدول شماره ۳. اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات در منظر فرایندهای داخلی

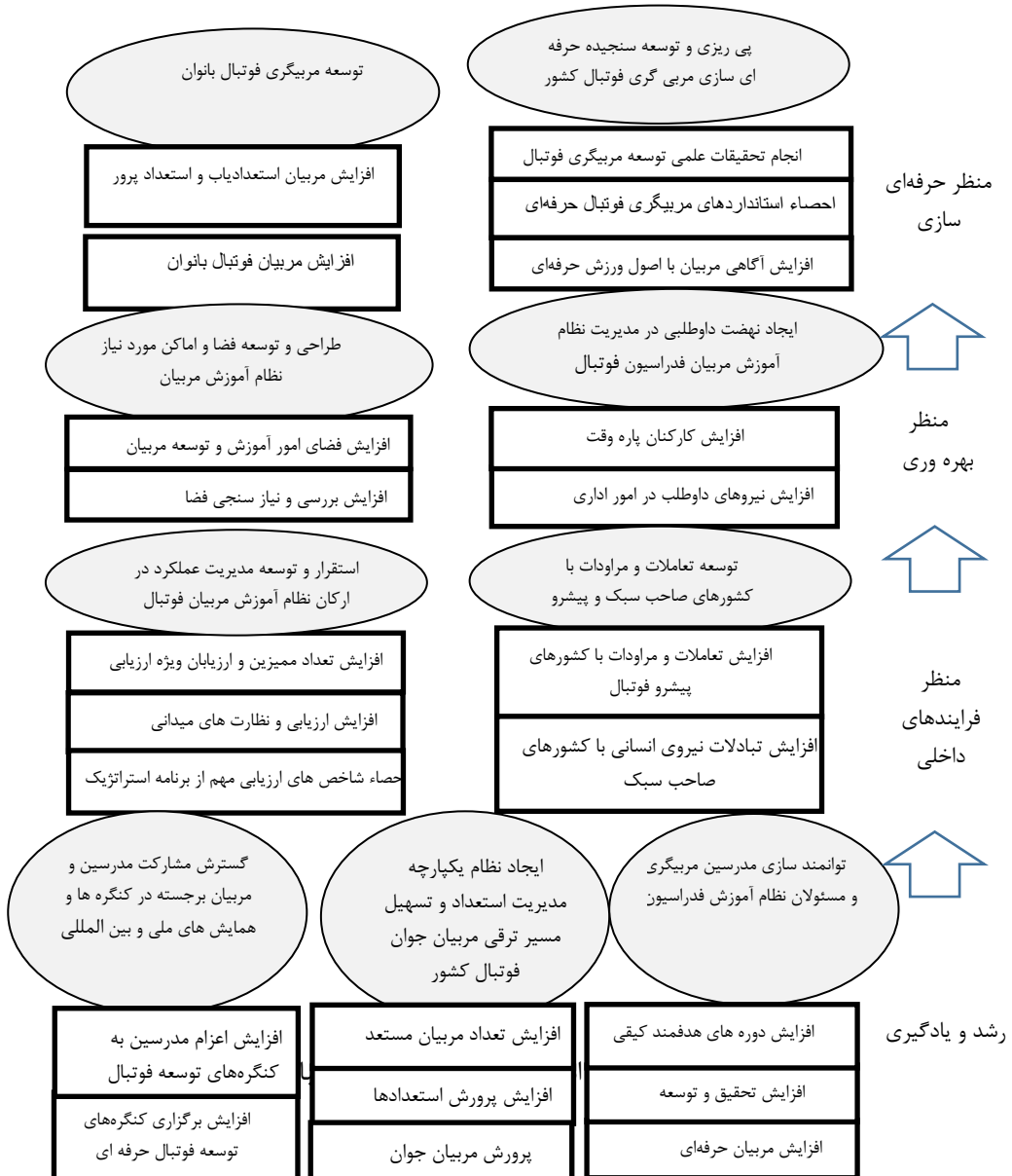
منظر	استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
فرایندهای داخلی	توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین المللی	- افزایش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال - افزایش تبادل نیروی انسانی با کشورهای صاحب سبک	- تعداد مکاتبات با کشورهای پیشرو در فوتبال - تعداد جلسات و تفاهم نامه های همکاری با کشورهای پیشرو فوتبال - تعداد مطالعات تطبیقی - تعداد اعزام نیرو به منظور بررسی مسیر پیشرفت کشورهای صاحب سبک - تعداد دعوت از متخصصین برجسته به منظور استفاده از علم و تجربیات آنان	- تبادل تفاهم نامه های مشترک با فدراسیون های ملی و باشگاه های معتبر فوتبال جهان - تشکیل ائتلاف های منطقه ای و قاره ای برای کسب کرسی ها در زمینه آموزش و مربیان - گسترش ارتباطات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال - توسعه مطالعات تطبیقی - بهره گیری از متخصصین و مدرسان برجسته بین المللی و دعوت از آن ها
	استقرار و توسعه مدیریت عملکرد در ارکان نظام آموزش مریبان	- افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی مدرسین - افزایش ارزیابی و نظارت های میدانی از مربیان فوتبال - احصاء شاخص های ارزیابی مهم از برنامه استراتژیک	- تعداد ممیزین و ارزیابان - تعداد نظارت های میدانی - تعداد شاخص های ارزیابی از برنامه	- برگزاری دوره های آموزش ممیزین، تعیین سالانه میزان پیشرفت و احراز برنامه استراتژیک - اعزام تیم های ارزیابی به استان ها، تجلیل از بخش های موفق - تدوین دستورالعمل های خودارزیابی و ارزیابی بیرونی

## جدول شماره ۴. اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات در منظر رشد و یادگیری

منظر	استراتژی	اهداف استراتژیک	سنجه ها	اقدامات و ابتکارات
منظر آموزش فدراسیون و هیات های فوتبال	توانمند سازی مدرسین مربیگری و مسئولان نظام	- افزایش تحقیق و توسعه	- تعداد مطالعات برنامه های استراتژیک آموزشی	- ارتباط و تعامل با مراکز علمی-پژوهشی - حمایت از پژوهشگران و دانشجویان در تحقیقات مرتبط
		- افزایش مربیان حرفه ای در سطح کلاس جهانی	- تعداد مربیان حرفه ای و دانش افزایی	- بررسی و مطالعه تحقیقات آموزشی مربیگری - به روز رسانی دانش مدرسان، مدیران باشگاه ها و مربیان - تهیه سی دی ها، تراکت ها، جزوات آموزشی و به روز رسانی علوم جدید مربی گری و غیره
منظر جوان فوتبال کشور	ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی مربیان	- افزایش دوره های هدفمند و کیفی ارتقای سطوح مربیان تیم های ملی و باشگاهی	- میزان مشارکت مدرسان و مسئولین نظام آموزش در کنگره ها و همایش های مرتبط با توسعه فوتبال	- افزایش دوره های مربیگری حرفه ای - افزایش هدفمند و سنجیده دوره های کیفی و دانش افزایی
		- افزایش تعداد مربیان جوان کمتر از ۳۰ سال	- تعداد مربیان جوان کمتر از ۳۰ سال	- احصاء کلیه متقاضیان حضور در دوره مربی گری - احصاء تعداد جوان ترین متقاضیان مربی گری - اخذ سوابق ورزشی و مربیگری متقاضیان جوان
منظر ملی و بین المللی	گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی	- افزایش استعداد پروری	- تعداد دوره های ارزیابی و غربال گری استعداد ها	- برگزاری گسترده دوره مربیگری درجه C برای متقاضیان جوان
		- اشتغال مربیان مستعد در کنار مربیان برجسته	- تعداد مربیان پرورش یافته از نظام استعداد یابی	- طراحی و ایجاد نظام جامع استعداد یابی - ارزیابی های گسترده میدانی از فراگیران جوان - کشف بهترین استعداد های مربی گری - گسترش هدفمند دوره های دانش افزایی برای استعداد های جوان
منظر ملی و بین المللی	گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی	- افزایش اعزام مدرسین به کنگره های توسعه فوتبال	- تعداد اعزام مدرسین و مربیان برجسته به کنگره های بین المللی	- ارائه طرحی مبنی بر به کارگیری مربیان مستعد و جوان در کنار مربیان برجسته در باشگاه های سطح اول و تیم های ملی
		- افزایش برگزاری کنگره های توسعه فوتبال	- تعداد برگزاری کنگره های ملی و بین المللی	- ارزیابی میدانی از فعالیت مربیان پرورش یافته از نظام استعداد یابی و غربال مجدد
منظر ملی و بین المللی	گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی	- افزایش اعزام مدرسین به کنگره های توسعه فوتبال	- تعداد اعزام مدرسین و مربیان برجسته به کنگره های بین المللی	- بررسی همایش ها و کنگره های بین المللی - احصاء شاخص هایی برای شناسایی مدرسین و مربیان توانمند و ترجیحا جوان
		- افزایش اعزام مدرسین به کنگره های توسعه فوتبال	- تعداد برگزاری کنگره های ملی و بین المللی	- گسترش تعاملات و مراودات بین المللی با مراکز علمی و پژوهشی شاخص و برجسته
منظر ملی و بین المللی	گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی	- افزایش اعزام مدرسین به کنگره های توسعه فوتبال	- تعداد برگزاری کنگره های ملی و بین المللی	- اعزام هدفمند مدرسین و مربیان برجسته به کنگره های بین المللی
		- افزایش اعزام مدرسین به کنگره های توسعه فوتبال	- تعداد برگزاری کنگره های ملی و بین المللی	- ارتباط نزدیک با مراکز علمی - پژوهشی - برگزاری همایش های ملی و بین المللی فوتبال

رشد و یادگیری

در مجموع، تعداد ۲۲ هدف استراتژیک، ۳۶ سنجه و ۵۴ اقدام و ابتکار، جهت جاری سازی استراتژی های توسعه مربیان فوتبال کشور تعیین و تدوین شده است. شکل شماره ۱ نقشه استراتژیک توسعه نظام آموزش مربیان فوتبال کشور و همچنین، روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف استراتژیک را نشان دهد.



**بحث و نتیجه‌گیری**

بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشور به طراحی برنامه استراتژیک روی آورده‌اند. به منظور توسعه مربیان فوتبال کشور نیز تعداد ۹ استراتژی طراحی گردیده است. بیم عدم اجرای استراتژی‌ها، همانند برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال که توسط نادری نسب و همکاران در سال ۱۳۸۹ طراحی شده بود، احساس می‌شود. با توجه به این که نسل سوم BSC یکی از کارآمدترین مدل‌های پیاده سازی استراتژی‌های سازمانی به شمار می‌رود، از این ابزار برای طراحی نقشه و جاری‌سازی استراتژی‌های توسعه مربیان فوتبال ایران استفاده گردید. ابتدا مناظر کارت امتیازی متوازن تعیین گردید. یافته‌ها نشان داد که در نظام مدیریت آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران، چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندها، بهره‌وری و حرفه‌ای‌سازی وجود دارد. یافته‌های پژوهش، با یافته وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) که به منظرهای رشد و یادگیری، فرایندها، بهره‌وری و اجتماعی‌سازی دست یافته بودند، همخوانی دارد (Vahdani et al., 2017). ولی با یافته‌های نیوپلویچ (۲۰۱۵)، انجمن دارکریوم انگلیس (۲۰۰۹) و حسینی کشتان (۱۳۹۳)، که به منظرهای رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافته‌اند، همخوانی ندارد. مدل پیشنهادی کاپلان و نورتون (۲۰۱۵) بر شرکت‌ها متمرکز است و هدف‌نهایی آن جذب مشتری و کسب درآمد است. اما شرح وظایف واحد آموزش فوتبال، مندرج در اساسنامه فدراسیون فوتبال (۱۳۸۶)، مسئولیت نیازسنجی آموزشی،

برنامه‌ریزی و تطبیق کلیه دوره‌های آموزشی مربیگری، مدیریت و دانش‌افزایی در سطوح و زمینه‌های مختلف، مطابق با استانداردهای جهانی و نیز در چارچوب سیاست‌های کلی فدراسیون فوتبال ایران و AFC می‌باشد. از این رو به جای مناظر مشتری و مالی، مناظرهای بهره‌وری و حرفه‌ای‌سازی به دست آمد. بنابراین تفاوت در مناظر به دلیل تفاوت در ماهیت وظایف و رسالت نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال با دیگر سازمان‌های مورد مطالعه نیز است

بر اساس یافته‌ها، سه استراتژی توانمندسازی مدرسین مربیگری و مسئولان نظام آموزش فدراسیون و هیأت‌های فوتبال، ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی مربیان جوان فوتبال کشور و گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی در منظر رشد و یادگیری جای دارند. 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 منظر رشد و یادگیری جای دارند. آن‌جا که سلسله مراتب اثرگذاری در کارت امتیازی متوازن از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی (در این پژوهش، حرفه‌ای‌سازی) می‌باشد، تحقق استراتژی‌های منظر رشد و یادگیری بر اجرا و تحقق استراتژی‌های دیگر مناظر اثرگذار است و از سوی دیگر از پیش شرط‌های محوری در شکل‌گیری و تکامل



فرآیندهای توسعه پایدار، وجود سیاست ها، برنامه ها، و مداخلات چند بعدی در جهت توانمندسازی منابع انسانی است. اولین راهبرد اساسی در برنامه های توانمندسازی، آموزش است. مدرسان توانمند، خلاق و با انگیزه، نقش مهمی در توسعه پایدار مربیان دارند. تمرکز مسئولین و تصمیم گیرندگان فدراسیون فوتبال بر دانش افزایی مستمر مدرسان مربیگری و آگاهی از جدیدترین علوم و فنون روز فوتبال، ضروری به نظر می رسد. از این رو با اطمینان می توان اذعان کرد که مسئولین باید بر اجرای دقیق این دو استراتژی تمرکز نمایند. زیرا به تحقق دیگر استراتژی ها کمک خواهد کرد.

همچنین نقشه استراتژیک حاضر، نشان داد که استراتژی های توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین المللی و استقرار و توسعه مدیریت عملکرد در ارکان نظام آموزش مربیان در منظر فرایندهای داخلی تکنیک BSC قرار گرفته اند. معماری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی دریافتند که رویکرد سیستمی و هماهنگی با انجمن های قاره ای و جهانی مربیان از نیازهای عاجل مربیگری به منظور توسعه ورزش کشور است. 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 از جمله استراتژی های فرایندهای داخلی می باشد (Vahdani et al., 2017). گوهری و همکاران (۱۳۹۸) به مقوله های تعاملات و ارتباطات و همچنین ارزیابی و مدیریت عملکرد در منظر فرایندهای داخلی پرداخته اند که با یافته های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

سازمان ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. ارزیابی عملکرد کارکنان وظیفه ای ضروری و انکار ناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و مأموریت های سازمانی است. ارزیابی عملکرد، موجب آگاهی و بازخورد شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد و موقعیت سازمان در محیط پرتلاطم و پر از تغییرات محیطی را تعیین می نماید. علاوه بر این، مدیریت عملکرد، رفتار فردی و سازمانی را سامان داده و عملکرد افراد را در سطوح پایین تا بالای سازمان بهبود می بخشد. وظیفه مسئولین در منظر فرایندها، تعیین فرایندهای مهم داخلی است که سازمان باید در آن بخش ها ایجاد توسعه نمایند. سنجه ها عمدتاً بر روی آن دسته از فرایندها متمرکزند که بیشترین تاثیر را در دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان دارند. توجه مسئولین به ارزیابی و مدیریت عملکرد و همچنین توسعه تعاملات بین المللی به توسعه مربیان حرفه ای فوتبال کمک خواهد کرد.

از دیگر یافته های این پژوهش، قرار گرفتن دو استراتژی توسعه ایجاد نهضت داوطلبی و مدیریت نظام آموزش مربیان فدراسیون فوتبال و طراحی و توسعه فضا و اماکن مورد نیاز نظام آموزش مربیان، در منظر بهره وری نقشه استراتژیک می باشد. 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 با یافته های این پژوهش همخوانی دارد. ارتقای بهره وری نظام آموزش فدراسیون فوتبال مستلزم کوشش و تلاش همه جانبه مسئولان، کارشناسان و مدرسین می باشد.

مانند: افزایش ممیزین و ارزیابان، افزایش ارزیابی و نظارت میدانی، افزایش مربیان حرفه ای، افزایش دوره های هدمند کیفی ارتقای مربیگری و داوری و افزایش مربیان استعدادیاب تعیین گردید که اهداف یاد شده با اهداف تعیین شده در تحقیقات حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) و الگوی اجرایی استراتژی های فدراسیون ووشو (۱۳۹۵) مشابه است. همچنین اهداف استراتژیک توسعه مربیان فوتبال ایران این قابلیت را به وجود می آورد تا استراتژی ها را به اهداف عملیاتی و قابل سنجش تبدیل نماید.

براساس نتایج تحقیق، تعداد ۳۶ سنجه در مناظر مختلف، برای کنترل دستیابی به استراتژی ها و اهداف استراتژیک توسعه مربیان فوتبال به دست آمد. در منظر حرفه ای سازی ۱۰ سنجه، در منظر بهره وری ۸ سنجه، در منظر فرایندهای داخلی ۸ سنجه و در منظر رشد و یادگیری ۱۰ سنجه وجود دارد که نوع و سختیت سنجه های یاد شده با برخی از سنجه های تحقیقات حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۳)، گوهری و همکاران (۱۳۹۸)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) و الگوی اجرایی ارائه شده راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵)، همخوان است. با مقایسه سنجه های پژوهش حاضر با سنجه های یاد شده در ادبیات پیشینه می توان ادعای کرد که از هر دو سنجه تابع و هادی استفاده شده است. از این رو می توان دریافت که این پژوهش توجه کافی به جوانب مختلف توسعه مربیان فوتبال و تعداد و تناسب سنجه ها با اهداف استراتژیک فدراسیون را داشته است. بنابراین چنین رویکردی این اطمینان را برای مدیران به وجود خواهد آورد که

بهره وری شامل کارایی و اثربخشی است. کارایی یعنی انجام درست کار و اثربخشی یعنی انجام کار درست در راستای اهداف سازمان. بنابراین چنانچه به نحو مطلوب و سنجیده پیاده سازی شوند و مورد توجه قرار گیرند، به توسعه حرفه ای مربیگری فوتبال کشور کمک خواهد شد.

استراتژی های توسعه حرفه مربیگری و فوتبال بانوان و پی ریزی و توسعه سنجیده حرفه ای سازی مربی گری فوتبال در کشور در منظر حرفه ای سازی تکنیک BSC قرار دارند. این دو استراتژی به عنوان هدف غایی و نهایی توسعه مربیان فوتبال کشور به حساب می آیند. تحقق این دو استراتژی، مستلزم توجه به دیگر استراتژی ها به ویژه استراتژی های منظر رشد و یادگیری می باشد. پیاده سازی صحیح و به موقع استراتژی ها در طیف ارتباطات علت و معلولی، زمینه ساز تحقق حرفه ای سازی مربیان و مدیران فوتبال کشور خواهد شد.

در بخش دیگری از یافته های تحقیق ۲۲ هدف استراتژیک در مناظر چهارگانه (حرفه ای سازی ۵، بهره وری ۴، فرایندهای داخلی ۵ و یادگیری و رشد ۷ هدف استراتژیک) به دست آمد. یافته های تحقیق بیانگر تعادل نسبی بین تعداد اهداف تعیین شده در مناظر بوده و تعداد، تنوع و تناسب این تحقیق با یافته های مدل های اجرایی نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) و الگوی اجرایی ارائه شده استراتژی های فدراسیون ووشو (۱۳۹۵)، همخوان است. در واقع چنین به نظر می رسد که در طراحی مدل اجرایی استراتژی های توسعه مربیان فوتبال با روش کارت امتیازی متوازن، اهداف استراتژیک مناسبی

برای موفقیت در عرصه های بین المللی آگاه می سازد.

نقشه استراتژی فاصله میان تدوین استراتژی و پیاده سازی آن را پر می کند. نقشه استراتژی، یک ساختار منطقی و یک برنامه کار برای تشریح، سنجش و همراستا سازی دارایی های نامشهود برای رسیدن به عملکرد برتر می باشد. استراتژی های نظام توسعه مربیان فوتبال کشور، برای تسهیل اجرا، نیازمند یک نقشه و مدل جاری سازی بود که نقشه و مدل حاضر که دارای اهداف استراتژیک، سنجه ها و اقدامات و ابتکارات مناسب می باشد. این امکان را به مسئولان توسعه مربیان خواهد داد که بتوانند استراتژی های تدوین شده را اجرا نمایند و فوتبال کشور را در مسیر توسعه پایدار و پیشرفت قرار دهند و بیم اجرا نشدن برنامه ها را نخواهند داشت.

### پیشنهادات برخاسته از تحقیق

در نظام مدیریت آموزش و توسعه مربیان فوتبال، بر اساس تقویم اجرایی دوره های مربیگری برگزار می شود. پیشنهاد می شود افزایش برگزاری دوره ها و توسعه کمی و کیفی و رسیدن به استانداردهای اعلام شده از سوی AFC و متناسب با نیاز های فوتبال کشور، حتی در بخش های شهرستان ها و رفع محدودیت کمی و کیفی مربی دنبال گردد و این کار به صورت منطقه بندی و تفویض اختیار به مسئولین آموزش مناطق و با نظارت فدراسیون انجام شود. همچنین به منظور توانمندسازی هرچه بیشتر مدرسان، گسترش تعاملات و مرادوات با مراکز علمی و پژوهشی و بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی در دستور کار

در صورت ضعف و کاستی در اجرای برنامه ها، بازخورد کافی جهت اصلاح وجود دارد. به طور کلی می توان اذعان کرد که سنجه های به دست آمده در نظام توسعه مربیان فوتبال کشور، این قابلیت را دارد که میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و رسالت واحد آموزش فدراسیون را اندازه گیری نماید و افق های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، سنجه های ارزیابی کننده، آموزش، یادگیری و بهبود، ارزیابی عملکرد و عملیاتی و بومی سازی در آنها وجود دارد که برای مدیریت آموزش و حتی فدراسیون فوتبال ضروری است.

در بخش پایانی این پژوهش، یافته ها نشان داد که در مدل اجرای استراتژی های توسعه مربیان فوتبال کشور ۵۴ برنامه عملیاتی (اقدام و ابتکار) وجود دارد که نتایج پژوهش با یافته های تحقیق حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۳)، کشاورز همکاران (۱۳۹۲)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، گوهری و همکاران (۱۳۹۸) و الگوی اجرایی راهبردهای فدراسیون ووشو (۱۳۹۵)، که در سازمان ورزشی انجام شده همخوانی دارد. در واقع کارت امتیازی متوازن این زمینه را برای نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال به وجود می آورد که اقدامات، ابتکارات و برنامه های عملیاتی متناسب و متوازن با هر منظر، هر استراتژی و هر هدف استراتژیک را تعیین کند و پاسخگوی سولاتی از قبیل چه کاری باید انجام شود؟ چگونه باید اجرا شود؟ چه زمانی و چه کسی انجام دهد؟ باشد. به طور کلی تدوین این اقدامات، فدراسیون فوتبال و واحد آموزش این فدراسیون را از وظایف هر بخش و زمان و شیوه اجرای آنها را

- قرار گیرد و ضمن اعزام مدرسان درجه A و حرفه ای به کنگره های بین المللی و کنگره سالانه فیفا، سالانه حداقل یک کنگره بین المللی تخصصی فوتبال در کشور برگزار گردد. مقوله استعدادیابی و پرورش استعدادها از ضروریات نظام توسعه مربیان است که در منظر رشد و یادگیری تحقیق قرار دارد و در توسعه مربیگری و تحقق استراتژی های مناظر فرایندها و بهره وری اثر گذار می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود که نظام جامع استعدادیابی راه اندازی شود و تمهیدات و شرایطی فراهم شود تا مربیان جوان و مستعد جهت تجربه اندوزی به عنوان دستیار در کنار مربیان برجسته و صاحب سبک خارجی شاغل در کشور فعالیت کنند و ارتقا یابند.
- منابع**
- Brendao, M. R. F., Casal, H. M. V., Machado, A. A., Rebustini, F., Agresta, M., & Ribeiro, F. A. (2014). Soccer, international sport and national identity: a comparison between Brazil & Japan. . *R. Bras. Ci e Mov*, 12(1), 57-62 .
  - Dostdari, S., Ashraf Ganjavi, F., & Soheili, B. (2015). Problems of Football Talent. *Sport Management*, 7(1), 621-635 .
  - Eftekhari, O., Gohar Rostami, H. R., & Boroumand, M. R. (1979). Identifying Barriers to the Development of Women's Football, Management in Iran. . *Sport Management and Development*, 7(2), 143-163. [Persian] .
  - Eidipour, K., Khazaei, A., Ashraf, A. E. (2015). Challenges and Obstacles of Football Development in Western Provinces of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport*, 2(2), 51-58. [Persian] .
  - Gimeno, F., Castillo, R., & Marcen, C. (2013). Psychological Skills Evolution During a Sport Season of Coaches of Women's Handball Teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 82, 727-729 .
  - Gohari, Z., Hamidi, M., & Amir Hosseini, S. E. (2019). *Strategic Map Design and Implementation of the Strategic Document of the Football Federation with BSC and ISM Approaches*. Yasuj Azad. [Persian].
  - Hamidi, M., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2016). *Developing the Strategic Plan of the National Football Academy of Iran and Designing its Strategic Map with the Methods of BSC and ISM*. tehran. [Persian].
  - Hosseini Keshtan, M., Gholizadeh, M. H., & Hemati Nejad, M. A. (2014). *Designing an Evaluation*
  - Armstrong, M. (1994). *Performance management key strategies and practical guidelines*: Saxon Graphics Ltd, Derby.
  - Bai, B., & Huang, Y. t. (2011). Applied Study on Balanced Scorecard in College Sports Stadiums Management [J]. *Journal of Harbin Institute of Physical Education*, 4 .
  - Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(1033-2016-84152), 29-32 .
  - Behnam, M., Hamidi, M., Ahmadi, H. R., & Bakhshandeh, H. (2013). The effect of changing coaches on team performance in the Iranian Football Premier League. *Research in Sport Management and Motor Behavior (Motor Science and Sport)*, 2(10), 149-159. [Persian] .

- Explaining the Executive Model of the Ship Federation. *Applied Research in Sport Management*, 31-42. [Persian].
- RedmondSoccerClub. (2005). Available from: <http://www.Lwysa.org>.
  - Rouhani, M., Talebpour, M., & Ramezani Nejad, R. (2013). the Ministry of Education. . *Research in Educational Sport*, 12, 17–36. [Persian].
  - Soyer F, Sari İ, & Talaghir, L-G., (2014). The relationship between perceived coaching behaviour and achievement motivation: a research in football players. *Procedia-Social Behav Sci*, 152(4), 521-425 .
  - Tayebi, S. J., & Maleki, M. R. (۲۰۰۵). *Strategic Planning (Second Edi)*. : Terme Publications. [Persian].
  - Vahdani, M., Hamidi, M., Khabiri, M., & Alidoust, E. (2017). Compilation of Physical Education Strategy and Sport Activities of Model of the Ship Federation. . *Applied Research in Sport Management*, 2, 31–42. [Persian].
- Wu, H.-Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320 .
- Yaghoubi, R., Farahani, J., & AliDoost Ghahghari, E. (2016). *Investigating Factors Affecting the Development of Qazvin Football Teams*. tehran. [Persian].
- Model for Iranian Football Clubs*. Guilan. [Persian].
- Iran, F. F. o. t. I. R. (2013). *Strategic Document of Iranian Football Development*. [Persian].
  - Iran, W .F. o. t. I. R. o. (2106). *Strategic Plan of the Wushu Federation of the Islamic Republic of Iran and Presentation of its Implementation*, Strategic Committee. [Persian].
  - Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Strategy from Letter to Practice (Balanced Scorecard) (Second Edi)*. Commercial Publishing.
  - Keshavarz, L., Farahani, A., & Daneshmandi, H. (2015). Formulating Perspectives and Strategic Map of Iranian Gymnastics Development Using Balanced Scorecard Approach, Organizational Behavior Management. *Studies in Sport*, 2(7), 103–115. [Persian].
  - Linda, H. (2010). *Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance*. Duluth: MN. S.
  - Maria, N. (2015). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Quantitative, Methods in Accounting and Finance*, 95-103 .
  - Meamari, J., Hamidi, M., & Seifi, T. (2013). Study of Training, Evaluation and Promotion of Selected Country Sports Coaches and Proposals. *Sports Coaches and Proposals*, 2(2), 99–112. [Persian].
  - Nadri, H. (2009). *Designing a Strategy for Public Sports Development in Lorestan Province*. MSc Thesis, University of North. [Persian].
  - Nasirzadeh, A., Goodarzi, M., & Farahani, A. (2013). Designing and