

## Research Paper

**Hot Bench: Pathology of Frequent Changes of Coaches in Iranian Premier League****Kianoosh Shajie<sup>1</sup>, Reza Heydari<sup>2</sup>, Ehsan Asadollahi<sup>3</sup>, Mehdi Esfahani<sup>4\*</sup>, Mahnaz Gol Goli<sup>5</sup>**

1. Ph.D. in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Ph.D. Student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
3. Faculty Member of Sanabad Golbahar Higher Education, Golbahar, Iran
4. Member of Imam Reza International University, Mashhad, Mashhad, Iran (Corresponding Author)
5. Master of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Received:** 2021/01/06**Accepted:** 2021/05/05**Abstract**

Today, the dismissal and transfer of coaches in professional football is a common phenomenon and an obvious issue that occurs for various reasons. Therefore, the aim of the present study was to diagnose the pathology of frequent changes of coaches in the Iranian Football Premier League. The present article is an applied research based on the purpose; in terms of nature, it is a type of exploratory research; in terms of data collection, it is a descriptive-survey research; and due to the application of Q method, it is a mixed research (qualitative-quantitative). The statistical population was all veterans and elites of Iranian football, from which 20 people were selected as participants by a combination of purposeful and non-probabilistic sampling and snowball sampling. Finally, the main factors in the frequent change of coaches in the clubs of the Iranian Football Premier League were prioritized based on six mental patterns. Club-minded people, ignorant managers, ignorant coaches, the yellow media, a flawed economy, and ultimately destructive communication were among the mental patterns that emerged from the research. According to the research findings, it is suggested that in order to benefit from the positive results of the stability of the club team bench, the CEOs and board members of the clubs must first reduce conflicts, contradictions and non-compliance with the

1. Email: kianooshshajie@yahoo.com
2. Email: Reza.hdr1994@gmail.com
3. Email: asadollahiehsan92@gmail.com
4. Email: mahdisfh@gmail.com
5. Email: goli.mahnaz.73@gmail.com



obligations to the coaches, and develop professional principles and regulations, vision and strategic plan in the clubs. In addition, by consciously selecting coaches, minimize bench and technical staff changes in the club and provide stability in order to focus on the club's goals; afterwards, they must create the necessary framework for football managers to enter and be aware of club and economic issues, and select coaches with principles and philosophy in accordance with the club's goals and aware of football technical issues. It is also necessary to strengthen communication with the media in order to reduce margins by creating a transparent financial system in the club, especially the contracts of coaches.

**Keywords:** Destructive Communication, Economics, Football Coaches, Managers, Media.

---

### **Extended Abstract**

#### **Background and Purpose:**

Frequent and successive changes of coaches of Iranian football clubs, in addition to imposing exorbitant costs on the football community, will damage the emotions and feelings of spectators in both national and club sections (Talebpour, Shajieh, Keshtidar & Alizai, 2018: 81). According to the current situation of Iranian coaches and the undeniable role of the country's coaches in the development and excellence of football, the present study seeks to take a step towards the promotion of national and club football by eliminating the harmful cases of frequent changes of coaches and developing a model in this field and finally providing practical and operational solutions to overcome the identified injuries. This research provides useful information to managers and high-ranking football officials of the country as well as active coaches in Iranian football leagues in order to provide stable conditions for coaches in teams and in the long run, witness the performance and positive results of the teams in the national and international arena.

#### **Materials and Methods:**

The present study is an applied research based on the purpose; in terms of nature, it is a type of exploratory research; in terms of data collection, it is a descriptive-survey research; and due to the application of Q method, it is a mixed research (qualitative-quantitative). Q methodology is a method that includes the simultaneous application of qualitative and quantitative methods. Therefore, the results of reviewing and analyzing the information obtained in this study include extracting the main factors mentioned in previous studies and the coherence of these studies in addition to conducting a Q interview to extract the views and opinions of experts. Targeted methods with small samples are used to select participants. Therefore, in the present study, in the interview section, among the



veterans and elite coaches of Iranian football who had experimental, scientific and research backgrounds in this field, five people were purposefully selected. In the interview section, open and axial coding, summarizing and filtering techniques were exerted to extract the raw data. Further, in the quantitative part, statistical methods were used to categorize individuals such as Q factor analysis and principal component analysis (Duenckmann,2010: 287). In the phrase sorting section, among the active coaches in the Premier League, veterans and elite experts, sports management professionals familiar with the field of football, sociologists and members of the media active in football, 20 people were selected as research participants in this field. This selection was made with the help of a combination of purposive, non-probability and snowball sampling (Barros et al., 2009).

**Findings:**

Table 1 shows that according to the individuals' views, a total of six factors have been identified, which explain and cover about 74.21% of the variance. According to Table 1, the total explained variances of the identified injuries can be expressed based on the importance of mental patterns. In this way, the barriers identified in mental pattern (No. 1) are more important than other ones because they explain larger amounts of total variance. A rotated matrix of factors was used to interpret and identify the factors. With the help of this matrix, it is determined which expressions have caused each mental pattern in behavioral injuries. Based on the findings, six mental patterns were also identified related to the frequent changes of coaches. Accordingly, the priority of mental models includes the mindset of club members in the first place, ignorant managers in the second place, ignorant coaches in the third place, yellow media in the fourth place, defective economy in the fifth place, and destructive communication in the sixth place.



Table 1 - Results of Q Factor Analysis

Row	Total Squares Extraction Bars		The total Rotational Square of the Bars	
	The Cumulative Percentage	Total	Percentage of Variance	The Cumulative Percentage
1	19.12	3.06	13.59	13.59
2	33.66	2.32	13.30	26.90
3	46.40	2.03	13.18	40.09
4	56.89	1.67	13.16	53.25
5	66.67	1.56	11.63	64.88
6	74.21	1.20	9.32	74.21

### Conclusion:

According to the results, in order to benefit from the positive results of the stability of the club team bench, the CEOs and board members of the clubs must first reduce conflicts, contradictions and non-compliance with the obligations to the coaches, the weakness of the club philosophy and school, and also develop professional principles and regulations, vision and strategic plan in the clubs and then, by consciously selecting coaches, minimize bench and technical staff changes in the club and provide stability in order to focus on the club's goals; afterwards, in the next steps, they must create the necessary framework for football managers to enter and be aware of club and economic issues, and select coaches with principles and philosophy in accordance with the club's goals and awareness of football technical issues. It is also necessary to strengthen communication with the media and reduce the influence of media brokers and the yellow media, and then be able to reduce margins by creating a transparent financial system in the club, especially the contracts of coaches. Finally, it is essential to control and decrease the effect of informal organizations such as coach relations with players, players with players or with brokers, political games, and so on.

**Keywords:** Destructive communication, Economics, Football Coaches, Managers, Media, Football coaches, Football clubs.

### References

1. Talebpour, M., Shajie, K., Keshtidar, M., & Alizai, O. (2018). Developing a model for measuring the behavioral injuries of Iranian Premier League coaches. *New Approaches in Sports Management*, 5(19), 79-93. (in Persian).



2. Barros, C. P., Frick, B., & Passos, J. (2009). Coaching for survival: The hazards of head coach careers in the German 'Bundesliga'. *Applied Economics*, 41(25), 3303-3311.
3. Duenckmann, F. (2010). The village in the mind: Applying Q-methodology to re-constructing constructions of rurality. *Journal of Rural Studies*, 26(3), 284-295.



## مقاله پژوهشی

## نیمکت داغ: آسیب‌شناسی تغییرات مکرر مربیان در لیگ برتر فوتبال ایران

کیانوش شجاع<sup>۱</sup>، رضا حیدری<sup>۲</sup>، احسان اسداللهی<sup>۳</sup>، مهدی اصفهانی<sup>۴\*</sup>، مهناز گل‌گلی<sup>۵</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۳. عضو هیئت علمی مؤسسه آموزش عالی سناباد گلپه‌هار، گلپه‌هار، ایران
۴. عضو هیئت علمی دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)
۵. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

## چکیده

امروزه اخراج و جابه‌جایی مربیان در فوتبال حرفه‌ای پدیده‌ای متداول و از موضوعات بدیهی است که به دلایل متعدد روی می‌دهد؛ بنابراین این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی تغییرات مکرر مربیان در لیگ برتر فوتبال ایران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، به لحاظ ماهیت، اکتشافی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و به دلیل کاربرد روش‌شناسی کمی، از نوع پژوهش‌های آمیخته بود. جامعه آماری پژوهش همه پیشکسوتان و نخبگان فوتبال ایران بودند که از بین آن‌ها ۲۰ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان به کمک تلفیقی از نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی و نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. عوامل اصلی در تغییر مکرر مربیان در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران براساس الگوهای ذهنی شش‌گانه اولویت‌بندی شدند. باشگاه‌گرایان، مدیران ناآگاه، مربیان ناآگاه، رسانه زرد، اقتصاد معیوب و ارتباطات مخرب از جمله الگوهای ذهنی برآمده از پژوهش بودند. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مسئولان و سیاست‌گذاران کلان ورزش، به‌ویژه مدیران فوتبالی با اتخاذ راهکارهای اجرایی در جهت ایجاد شرایط باثبات برای کارکردن مربیان بآنها، باانتگیزه و آینده‌دار از طریق افزایش دانش حقوقی مربیان در عقد قراردادهای همکاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی و بیان خواسته‌ها و نظرهای خود به‌صورت شفاف با مدیران و رسانه‌ها، کاهش سیاسی‌بازی و رفتارهای مخرب در باشگاه، کاهش واسطه‌گری و دلال‌بازی‌ها در عرصه مربیگری، طراحی، تدوین و پیاده‌سازی اصول و نظام‌نامه حرفه‌ای در باشگاه‌ها، تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی برای باشگاه و فعالیت‌های باشگاه و انتخاب مدیران ورزشی و فوتبالی به‌عنوان مدیران عامل در رأس باشگاه‌ها گام بردارند.

1. Email: kianooshshajie@yahoo.com
2. Email: Reza.hdr1994@gmail.com
3. Email: asadollahiehsan92@gmail.com
4. Email: mahdisfh@gmail.com
5. Email: goli.mahnaz.73@gmail.com



## مقدمه

امروزه فوتبال به دلیل جذابیت منحصر به فردش در مقایسه با سایر ورزش‌ها، دارای بیشترین جمعیت علاقه‌مند در دنیاست و جایگاه بالایی در بین مردم پیدا کرده است؛ به شکلی که به پدیده‌ای فراگیر و جهانی تبدیل شده است و نمی‌توان برای آن حد و مرزی قائل شد. به گواه آمار، این رشته المپیکی امروزه پرهوادارترین و محبوب‌ترین رشته ورزشی در اغلب کشورهای جهان محسوب می‌شود؛ تا آنجا که بیشتر کشورها آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند (جلالی و آقای، ۲۰۱۹، ۲۱). در رسانه‌ها، درباره این ورزش پرهوادا، بیش از سایر رشته‌های ورزشی بحث و ارزیابی شده و به پدیده اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تبدیل شده است و در جوامع گوناگون قابل مقایسه با ورزش‌های دیگر نیست (طیعی، باقری، متین و جندقی، ۲۰۱۶، ۱۲۳۱؛ زارعی، آجرلو و محمدکازمی، ۲۰۱۹، ۱۹). همچنین فوتبال به یک صنعت تبدیل شده است و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری روی آن صورت گرفته است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، امضای قراردادهای بازیکنان و مربیان، رقابت بین حامیان برای جذب ستاره‌ها به منظور ترویج محصولات خود، مذاکرات حق پخش رسانه‌ای و تلاش مدیران برای جذب سرمایه‌گذاران، تنها جزئی از دنیای فوتبال است (دیمیتروپولوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). کشور ما نیز از این قاعده مستثنا نیست و فوتبال جذاب‌ترین و پرمخاطب‌ترین رشته ورزشی در ایران محسوب می‌شود؛ به طوری که گفته می‌شود، کشور ما بیشترین طرفدار را در سطح قاره آسیا دارد و از این حیث با کشورهای اروپایی و دیگر کشورهای صاحب نام فوتبال رقابت می‌کند. استقبال پرشور افراد در تمامی سنین در بخش‌های مختلف فوتبال محلات، دانش‌آموزی، دانشگاهی، قهرمانی و حرفه‌ای، حضور گسترده تماشاچیان در عرصه‌های ملی و بین‌المللی، حضور باثبات در مسابقات جام جهانی و موارد دیگر همه دلیلی بر این ادعاست (هادوی، تندنویس و سلطانی، ۲۰۱۴، ۱۱۹).

با توجه به مطالب عنوان شده، بررسی‌های حاکی از آن است که فوتبال ایران به‌رغم پای گذاشتن به دنیای حرفه‌ای هنوز در ساختار خود از آسیب‌های فراوانی لطمه می‌خورد. مشکلات مربوط به مسائل اقتصادی در فوتبال، نتیجه‌نگرفتن تیم‌های پایه و بزرگسال در میدان‌های بین‌المللی، تغییرات پی‌درپی مربیان ملی و باشگاهی، مشکلات در زمینه امکانات سخت‌افزاری، ورزشگاه‌های غیراستاندارد، بی‌توجهی به فوتبال پایه، گریزان بودن هواداران از ورزشگاه و مسائلی از این دست، از جمله آسیب‌های

## 1. Dimitropoulos



موجود در فوتبال کشور به شمار می‌روند؛ از این رو به جاست در جهت پیشبرد اهداف عالی، توسعه قهرمانی و حرفه‌ای و کسب جایگاه‌های بین‌المللی، به صورت علمی و منطقی به بررسی جامع این ورزش پر مخاطب در کشور پرداخت و با دیدگاهی واقع‌گرایانه عوامل موفقیت و آسیب‌زای آن را نمایان کرد (طالب‌پور، شجیع، کشتی‌دار و علیزایی، ۲۰۱۸، ۸۱). در این بین توجه ویژه به سرمایه‌های انسانی فوتبال جدا از توسعه فوتبال، موجبات جلوگیری از بروز دیگر آسیب‌های فوتبال را فراهم خواهد کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند امروزه فوتبال حرفه‌ای، برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود را بر پایه مدیریت مؤثر سرمایه‌های انسانی بنا می‌کند. بدون شک، نتایج حاکی از کارایی در فوتبال حرفه‌ای تحت‌تأثیر سرمایه انسانی مؤثر است (سویر، ساری و طالقیر، ۲۰۱۴، ۴۲۱). هر یک از منابع انسانی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در پیشرفت فوتبال حرفه‌ای تأثیرگذارند، جزئی از سرمایه انسانی فوتبال حرفه‌ای محسوب می‌شوند؛ بنابراین توجه ویژه و اساسی به این رکن مهم در فوتبال، شناسایی آسیب‌های موجود برای سرمایه‌های انسانی فوتبال و در پی آن ارائه راهکارهای منطقی در جهت رفع این آسیب‌ها، بیش‌ازپیش مورد نیاز فوتبال امروز کشور است (طالب‌پور و همکاران، ۲۰۱۸، ۸۰). مربیان، بازیکنان، هواداران، مدیران، داوران و غیره جزء اصلی و جدانشدنی از ساختار فوتبال محسوب می‌شوند. در این بین یکی از مهم‌ترین افراد تأثیرگذار بر موفقیت ورزشکاران و موفقیت تیم‌های فوتبال، مربیان هستند (سویر و همکاران، ۲۰۱۴، ۴۲۲). مربیان در فوتبال از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند؛ تاجایی که فراست<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) از میان سه رکن اصلی مربی، تماشاگر و ورزشکار، مربی را به‌عنوان رکن و محور اصلی تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی معرفی می‌کند (شجیع، طالب‌پور، عظیم‌زاده، کشتی‌دار، جباری نوقایی، ۲۰۲۰، ۳).

جایگاه و نقش مربیان فوتبال و آثار حاصل از عملکرد و ویژگی شخصیت آنان، در فوتبال بسیار مهم است؛ به طوری که مربیان نقش چشمگیری در پیشرفت تیمی، توسعه مهارت‌های فنی و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی بازیکنان دارند. کاشین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که عملکرد خوب و بیشتر موفقیت‌های یک بازیکن فوتبال ناشی از دانش فنی، رفتارها و عملکرد یک مربی خبره و چندمهارتی است. در واقع، می‌توان ادعا کرد که در فوتبال بیش از هر رشته دیگری برای نقش مربی ارزش و اهمیت قائل شده‌اند. عموم مردم همواره مربیان را مسئول عملکرد ضعیف یک تیم می‌دانند و در صورت برد و گرفتن جایزه، آن‌ها را ستایش می‌کنند و به ایشان پاداش می‌دهند. گاملستر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز نقش

1. Soyer
2. Frast
3. Cushion
4. Gammelsæter





سرمربیان را در عملکرد تیم‌های ورزشی ویژه می‌داند و معتقد است که موفقیت تیم‌های ورزشی حاصل از رهبری موفقیت‌آمیز و مؤثر سرمربیان آن‌هاست. همچنین آرنسون و سالمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عملکرد یک تیم به متغیرهای اساسی مانند توانایی فنی مربیگری، تجربه مربیگری و مهارت‌های ارتباطی وی ارتباط پیدا می‌کند. شرایط کار مربیگری به‌گونه‌ای است که عملکرد مربیان به‌صورت دقیق و موşkافانه از سوی هواداران، بازیکنان، مدیران، خبرنگاران و رسانه‌های گروهی نقد و بررسی می‌شود (شجیع، ۲۰۱۹).

هنگامی که عملکرد تیم یا باشگاه دور از انتظار هواداران است، معمولاً اولین عاملی که مدنظر قرار می‌گیرد، کادر فنی و سرمربی باشگاه است که به‌طور منصفانه یا غیرمنصفانه به‌علت عملکرد و نتایج ضعیف بازخواست می‌شوند و در موارد بسیاری سبب اخراج و برکناری سرمربی و کادر فنی می‌شود (آدلر، بری و دوهرتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۲؛ دی پائولا و اسکوپا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). فدراسیون جهانی فوتبال (۲۰۰۶) معتقد است که پشت سر هر تیم بزرگی که نتایج خوبی به دست می‌آورد و نمایشی زیبا و باکیفیت از فوتبال ارائه می‌دهد، می‌توان یک شخص ممتاز و رهبر را به عنوان سرمربی مشاهده کرد که بر جنبه‌های تکنیکی، تاکتیکی، روان‌شناختی و آموزشی فوتبال تسلط دارد. کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) نیز مهارت و دانشی را که یک سرمربی فوتبال باید دارا باشد، مدیریت برنامه تمرین، سازمان‌دهی و هدایت جلسات تمرین، نظارت بر ایجاد ارتباط، برنامه‌ریزی و تعیین اهداف، مدیریت مهارت در هدایت تیم در مسابقه، آگاهی از روان‌شناسی در ورزش، تجزیه و تحلیل و بررسی‌های آماری را عنوان می‌کند. از مربیان موفق در فوتبال با عنوان سرمربیان کامل نام برده می‌شود و ویژگی‌هایی مانند تجربه و دانش زیاد در تمام بخش‌های اصلی فوتبال (تاکتیک، تکنیک، آمادگی جسمانی و روان‌شناسی)، مهارت در به‌کارگیری بازیکنان، ساخت فرهنگ تیمی مطلوب، برقراری ارتباط خوب با رسانه‌ها و داشتن تفکر راهبردی و برنامه بلندمدت برای مربیان لازم است. می‌توان ادعا کرد در فوتبال بیش از هر رشته دیگری برای نقش سرمربی ارزش و اهمیت قائل شده‌اند. در صورتی که مربی نتواند انتظارات مربوط به عملکرد را برآورده کند، ممکن است باشگاه‌ها مربی را اخراج یا جابه‌جا کنند (کاظمی‌پور مشا و مهدی‌پور، ۲۰۱۹، ۴۴۷).

اخراج و جابه‌جایی مربیان در فوتبال حرفه‌ای پدیده‌ای متداول و از موضوعات بدیهی است که به دلایل متعدد روی می‌دهد. در مواقعی خود مربیان، خواهان جدایی از تیم هستند و در مواقعی دیگر،

1. Arnesson & Salman
2. Adler
3. Di Paula & Scopa



مدیران باشگاه‌ها بنا به صلاحدید و اغلب به دنبال کسب نتایج ضعیف، اقدام به جابه‌جایی مربی می‌کنند تا ضمن جلوگیری از تکرار نتایج نامطلوب، به موفقیت و برد دست پیدا کنند. در برخی موارد، مدیران باشگاه‌ها به منظور فرار از انتقادات شدید هواداران و رسانه‌ها دست به جابه‌جایی مربی می‌زنند؛ به‌صورتی که بسیاری از مواقع بازیکنان قبلی تیم را که از محبوبیت نسبی در بین هواداران برخوردار هستند، به‌عنوان سرمربی تیم انتخاب می‌کنند که گاهی کیفیت لازم را در عرصه مربیگری ندارند و صرفاً برای فرار از فشار هواداران صورت می‌گیرد و بعد از مدتی که فشارها کاهش یافت، این مربی را نیز از سمت خود برکنار کنند؛ باین‌حال، بیشتر پژوهشگران بر این باورند که عملکرد ضعیف، دلیل اصلی اخراج مربیان است و باشگاه‌ها امیدوار هستند از طریق تغییر مربی در عملکرد تیم بهبود ایجاد کنند، ولی تأثیر این اقدامات در عملکرد بعدی تیم‌ها مشخص و یک‌سویه نیست (هادوی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۱۸). در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران نیز نمونه‌های زیادی از اخراج و جابه‌جایی مربیان وجود دارد که می‌توان به لیگ برتر فوتبال ایران در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ اشاره کرد که بین ۱۶ تیم حاضر در مسابقات، نیمکت ۱۳ از جمله تیم‌های پرتعداد پایداری در مقایسه با فصل گذشته دستخوش تغییر شدند. همچنین تغییر سرمربی تیم ملی فوتبال ایران در سال ۱۳۹۸ از مصادیق تغییرات مکرر مربیان در فوتبال ملی و باشگاهی ایران است که به نظر می‌رسد اغلب براساس تصمیم‌گیری‌های شتاب‌زده و لحظه‌ای بیهوده و درباره‌ی ضرورت این‌گونه اقدامات و تأثیر آن بر عملکرد آینده تیم‌ها اظهارنظرهای متفاوتی وجود داشته است (زارعی و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۸). برخی بر این باور هستند که بی‌ثباتی مربیان، افت کیفی عملکرد تیم‌ها را به دنبال دارد. ضمن اینکه تغییر مربیان در فوتبال ایران کارشناسی شده نیست و حتی در برخی موارد این تغییرات فقط موجب افزایش هزینه‌های تیم‌ها شده و در عمل در بهبود نتایج و عملکرد تیم‌ها تأثیر مطلوب نداشته است. مربیان اخراج‌شده نیز پس از جدایی از تیم، طبق قرارداد به دنبال دریافت حقوق و دستمزد خود برای مدت زمان باقی‌مانده تا پایان قرارداد هستند؛ درحالی‌که در همان مدت زمان باشگاه مجبور است برای مربی جدید هزینه هنگفتی پرداخت کند (هادوی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۱۸). موضوع مهم‌تر این است که با برکناری سرمربی و تغییر کادر فنی، عملکرد و نتایج باشگاه چه تغییراتی می‌کند و عملکرد باشگاه روندی روبه‌رشد به خود می‌گیرد یا در ادامه نتایج قبل از ایجاد تغییرات، روند روبه‌نزول ادامه می‌یابد و تغییری در عملکرد به وجود نمی‌آید؟ پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که نتایج و عملکرد نامطلوب، عامل اصلی اخراج و برکناری مربیان است. در لیگ برتر فوتبال ایران نیز هر سال باشگاه‌ها در ابتدا و همچنین در طی فصل به تعویض و برکناری سرمربی و کادر فنی خود اقدام می‌کنند که این تغییرات معمولاً با اهداف گوناگونی نظیر کسب نتایج ضعیف، مشکلات درون‌باشگاهی و مشکلات مالی صورت می‌پذیرد؛ البته مهم‌ترین



علت برکناری سرمربیان باشگاه‌ها، امید به کسب نتایج بهتر است. مدیران باشگاه هنگامی که با عملکرد و نتایج دور از انتظار و مغایر با اهداف باشگاه مواجه می‌شوند، دست به تغییر می‌زنند تا شاید از این طریق روندی روبه‌رشد داشته باشند و به اهداف از پیش تعیین شده خود برسند. گاهی نیز تغییرات کادر فنی در پی تغییر پیاپی مدیر عاملان رخ می‌دهد و باشگاه‌هایی که مدیریت بی‌ثباتی را تجربه می‌کنند، متعاقباً با ورود مدیریت جدید یا سلیقه و برنامه‌ریزی جدید، کادر فنی نیز تغییر می‌کند. در نهایت اینکه گاهی نیز سرمربی و کادر فنی باشگاه با اتمام قرارداد و حتی زودتر از اتمام قرارداد بنا به دلایل گوناگون، مانند نتایج ضعیف کسب‌شده، اختلافات مالی و مسائل شخصی و خانوادگی، قرارداد خود را با باشگاه فسخ کرده و باشگاه را ترک می‌کنند (رمضانی‌نژاد، همتی‌نژاد، قلی‌زاده، رضانیان و حسینی، ۲۰۱۷). با توجه به اهمیت نقش ثبات مربیان در موفقیت تیم‌های فوتبال که در پژوهش‌های گوناگون به آن اشاره شده است، توجه اساسی و برنامه‌ریزی در جهت آسیب‌های مربوط به تغییرات مکرر مربیان فوتبال در ایران، از اولویت زیادی برخوردار است.

با نگاهی به پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور، آشکارا درمی‌یابیم که تاکنون پژوهشی به صورت مستقیم تغییرات مکرر و پی‌درپی مربیان فوتبال در لیگ برتر فوتبال ایران را بررسی نکرده است و پژوهش‌ها بیشتر به بررسی ثبات مربیان فوتبال و تأثیرات آن بر عملکرد تیم‌ها معطوف بوده‌اند. علی‌دوست قهفرخی و جلالی فراهانی (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی و تحلیل پدیده تعویض مربیان در لیگ برتر پرداختند. آن‌ها میزان و نحوه حضور مربیان خارجی و همچنین کمیت و کیفیت تغییرات صورت‌گرفته را تنها در جهت ایجاد شوک و خارج شدن از بحران دانستند و آن را فاقد پشتوانه علمی و اصولی تفسیر کردند. پژوهش هادوی و همکاران (۲۰۱۴) بر ۱۸ تیم لیگ برتر فوتبال ایران صورت گرفت. نتایج حاکی از بی‌تأثیر بودن تغییر مربیان بر کسب نتایج مثبت باشگاه‌ها در لیگ برتر فوتبال ایران بود. همچنین پژوهشگران در این پژوهش متوسط عمر مربیگری مربیان فوتبال را ۱۶/۱ هفته گزارش کردند. ثبات کم از جمله آسیب‌های ساختاری مربیان در بدنه باشگاه‌های فوتبال کشور است که در پژوهش آن‌ها به‌درستی به آن اشاره شده است. بهرام‌فر، امیری و قدیری (۲۰۱۵) در پژوهش خود بیان کردند بین ثبات در مدیریت، مربیان و بازیکنان و کسب موفقیت (رتبه) رابطه مستقیم برقرار است. همچنین تغییر مربیان در طول و میانه فصل نتیجه مطلوبی را برای تیم به همراه نیاورده است. زارعی و همکاران (۲۰۱۶) با توجه به نتایج پژوهش خود به مدیران باشگاه پیشنهاد کردند که به استراتژی‌های مربوط به جذب و حفظ بازیکن و مربی توجه بیشتری کنند. در پژوهشی دیگر، رضانی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند ثبات مربیان با ایجاد زمان کافی برای سرمربیان به‌منظور جذب بازیکنان مدنظر و پیاده‌کردن تاکتیک‌ها و فلسفه کاری خود، در نهایت سبب بهبود



عملکرد باشگاه خواهد شد. همچنین یافته‌های پژوهش طالب‌پور و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که مؤلفه‌های ارتباطات غیررسمی، مهارت‌های عمومی، شخصیت، دانش تخصصی، نگرش و مؤلفه اخلاق فردی تأثیر مثبت و معناداری بر آسیب‌شناسی رفتاری مربیان دارد.

در اندک پژوهش‌های صورت‌گرفته در خارج از کشور، تنا و فارست<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در زمینه ثبات شغلی مربیان در باشگاه‌ها و دلایل اخراج مربیان در طول فصل برگزاری مسابقات، مطالعه‌ای را در لیگ برتر فوتبال اسپانیا انجام دادند. نتایج نشان داد تیم‌هایی که به دلیل ترس از شکست‌های متوالی و سقوط به دسته‌های پایین‌تر دست به تغییر مربیان می‌زنند، در کل تغییری در نتایج و عملکرد تیمشان دیده نمی‌شود. در پژوهشی دیگر، شاو و آلن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بیان کردند که مربیان باتجربه و اثبات ورزشی می‌توانند موفق‌تر از دیگر مربیان عمل کنند. فریک، بروس و پرینز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) با بررسی اطلاعات مربوط به ۲۲ دوره لیگ فوتبال آلمان نشان دادند، مربیانی که در تیم‌های مطرح و متمول‌تر فعالیت می‌کردند، بیشتر در معرض برکناری و اخراج قرار داشتند؛ در حالی که مربیان سایر باشگاه‌ها از ثبات و امنیت شغلی بیشتری برخوردار بودند. ون اوریس و ون تویجل<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بیان کردند که تعویض مربیان عملکرد تیم را در مقایسه با گذشته بهبود نمی‌بخشد؛ در حالی که گومز، لاگو پناس، گومز، جیمز و لیچت<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) بیان کردند که تغییرات مربیان بر عملکرد تیم‌های حرفه‌ای فوتبال تأثیر دارد. همچنین آنان ذکر کردند که عملکرد کوتاه‌مدت تیم با تغییر مربی به صورت چشمگیری بهبود یافت که این نتیجه می‌تواند حاصل تأثیرات روانی و انگیزشی بر بازیکنان پس از تغییر مربی باشد. در پژوهشی دیگر، برایسون، بورامیو، فارنل و سیمونز<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) بیان کردند که وقتی مربیان فوتبال عملکرد بالاتر از حد انتظار داشته باشند، احتمال برکناری آن‌ها کم است. به باور این پژوهشگران، موفقیت مربی در گذشته و تجربه او نیز احتمال برکناری آنان را کاهش می‌دهد.

بی‌شک، فوتبال ایران در جایی که به یک صنعت بزرگ پول‌ساز در دوران گذار از فوتبال آماتور به فوتبال حرفه‌ای است، با چالش‌ها و آسیب‌های زیادی روبه‌روست. در این بین، مربیان فوتبال که یکی از اجزای اصلی آن محسوب می‌شوند، با مشکلات بسیاری در فوتبال مانند جابه‌جایی زیاد، آموزش، ثبات شغلی و امنیت شغلی، فقدان شایسته‌گرایی، نظارت و غیره روبه‌رو هستند که در صورت

1. Tena & Forrest
2. Shaw & Allen
3. Frick
4. Van Ours & Van Tuijl
5. Gómez, Lago-Peñas, Gómez, Jimenez & Leicht
6. Bryson, Buraimo, Farnell & Simmons



بی‌توجهی و شناسایی نشدن آسیب‌ها موجب کاهش عملکرد آن‌ها می‌شوند و صدمات جبران‌ناپذیری به پیکره فوتبال وارد خواهد آمد. بدون شک، انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در رأس تیم‌های ملی فوتبال یا باشگاه‌های بزرگ فوتبال که از جنبه‌های گوناگون تأیید شده و مقبول باشد، بسیار خطیر و دشوار است. تغییرات مکرر و پی‌درپی مربیان باشگاه‌ها در فوتبال ایران، علاوه بر تحمیل هزینه‌های گزاف بر جامعه فوتبال، موجب خدشه‌دار شدن عواطف و احساسات تماشاگران در دو بخش ملی و باشگاهی خواهد شد؛ چنانکه انتخاب‌های نادرست سرمربیان در فوتبال از دلایل اصلی شکست تیم‌های باشگاهی و ملی در رویدادهای بین‌المللی در طول سالیان متمادی است. در اندک پژوهش‌های انجام شده نزدیک به پژوهش حاضر، پژوهشگران به تأثیرات تغییر مربیان فوتبال پرداخته‌اند و آثار این تغییرات را بر نتایج و عملکرد تیم‌ها و باشگاه‌ها بررسی کرده‌اند. در کمتر پژوهشی به آسیب‌شناسی و دلایل تغییرات مکرر مربیان فوتبال پرداخته شده است تا راهکارهایی پیش‌روی مدیران و مسئولان فوتبال کشور گذاشته شود. همچنین تلاش پژوهش حاضر در استفاده از نظرهای هر دو قشر دانشگاهی و اجرایی، موضوعی است که بر غنای آن افزوده است؛ چراکه افراد اجرایی از نزدیک درگیر موضوع هستند و به‌خوبی با نقص‌ها و کاستی‌ها آشنایی دارند و از سوی دیگر متخصصان دانشگاهی نیز می‌توانند از بعد نظری به اعتبار پژوهش کمک کنند. به‌طور کلی، نظر به وضعیت کنونی وضعیت مربیان فوتبال ایران و نقش انکارناپذیر مربیان کشور در توسعه و تعالی فوتبال، پژوهش حاضر درصدد است تا با برشمردن موارد آسیب‌زای تغییرات مکرر مربیان و تدوین الگویی در این زمینه و درنهایت ارائه راه‌حل‌های کاربردی و عملیاتی به منظور برون‌رفت از آسیب‌های شناسایی شده، گامی در جهت اعتلای فوتبال ملی و باشگاهی کشور بردارد. بی‌شک نتایج این پژوهش می‌تواند راهگشای مشکلات بسیار زیاد باشگاه‌ها و مربیان فوتبال باشد. همچنین نتایج این پژوهش، اطلاعات مفیدی را در اختیار مدیران و مسئولان عالی‌رتبه فوتبال کشور و مربیان فعال در لیگ‌های فوتبال ایران قرار می‌دهد تا از این طریق بتوانند شرایط ثبات مربیان در تیم‌ها را فراهم آورند و در درازمدت شاهد عملکرد و نتایج مثبت تیم‌ها در عرصه‌های ملی و بین‌المللی باشند.

## روش پژوهش

این پژوهش براساس هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی، از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی و به‌دلیل کاربرد روش کیو<sup>۱</sup> از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی - کمی) بود. روش‌شناسی کیو، روشی شامل به‌کارگیری هم‌زمان روش‌های

### 1. Q Method



کیفی و کمی است؛ بنابراین نتایج بررسی و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش دربرگیرنده استخراج عوامل اصلی اشاره‌شده در مطالعات پیشین و هم‌راستایی این بررسی‌ها به‌علاوه انجام‌دادن مصاحبه کیو برای استخراج دیدگاه‌ها و تفکرات صاحب‌نظران است. در بخش مصاحبه نیز از تکنیک‌های کدگذاری باز و محوری، تلخیص و فیلترگذاری برای استخراج داده‌های خام بهره گرفته شد. همچنین در بخش کمی، از روش‌های آماری برای دسته‌بندی افراد مانند تحلیل عاملی کیو و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شد و از آنجا که هدف اصلی این روش، آشکارکردن الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند، به روش پژوهش کیفی نیز نزدیک‌تر است. این روش از نظرهای ذهنی برای ساخت گونه‌شناسی دیدگاه‌های متفاوت استفاده می‌کند. درواقع، روش‌شناسی کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و در درجه دوم به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان بپردازد (دوئنکمن، ۲۰۱۰، ۲۸۷).

نظر به استفاده از روش کیو برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش‌های هدفمند با نمونه‌های کوچک استفاده می‌شود؛ از این رو در پژوهش حاضر در بخش مصاحبه از بین پیشکسوتان و مربیان نخبه فوتبال ایران که دارای سوابق تجربی، علمی و پژوهشی در این حوزه بودند، پنج نفر به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. اطلاعات جمعیت‌شناختی این افراد در جدول شماره یک ذکر شده است. در بخش مرتب‌سازی عبارات از میان مربیان فعال در لیگ برتر، پیشکسوتان و کارشناسان نخبه، متخصصان مدیریت ورزشی آشنا به حوزه فوتبال، جامعه‌شناسان و اصحاب رسانه فعال در فوتبال، ۲۰ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش در این بخش انتخاب شدند (جدول شماره دو). این انتخاب به کمک تلفیقی از نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی و نمونه‌گیری گلوله‌برفی انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش براساس ارتباط نزدیک آن‌ها با موضوع پژوهش و اهمیت حضور آن‌ها در پژوهش بود.

## 1. Duenckmann



جدول ۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (مصاحبه)

Table 1- Demographic Information of the Participants (Interview)

کد	پست سازمانی	سابقه شغلی	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	درجه مربیگری
Code	Organizational Position	Work Experience	Field of Study	Level of Education	Coaching Degree
1	پیشکسوت مربیگری فوتبال Veteran Football Coaching	۴۰ سال 40 Year	مدیریت بازرگانی Business Management	کارشناسی B.S.	مدرس AFC AFC Instructor
2	مربی و بازیکن سابق تیم ملی و پرسپولیس Former Coach and Player of the National Team and Persepolis	۳۸ سال 38 Year	تربیت بدنی Physical Education and Sports Science	دانشجوی دکتری Ph.D. Student	مدرس فوتبال پایه Basic Football Instructor
3	مربی و بازیکن سابق تیم ملی Former Coach and Player of the National Team	۴۰ سال 40 Year	تربیت بدنی Physical Education and Sports Science	کارشناسی B.S.	درجه A Degree A
4	پیشکسوت مربیگری Veteran Football Coaching	۳۵ سال 35 Year	تربیت بدنی Physical Education and Sports Science	کارشناسی ارشد M.A.	درجه A Degree A
5	مربی و بازیکن سابق استقلال Former Coach and Player of the Esteghlal	۵۵ سال 55 Year	تربیت بدنی Physical Education and Sports Science	کارشناسی B.S.	مدرس AFC AFC Instructor



جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (مرتب‌سازی عبارات)

Table 2- Demographic Information of the Participants (Sorting Phrases)

مشارکت‌کنندگان	سن	سطح تحصیلات	پست سازمانی	شغل سابق	مشارکت‌کنندگان	س	سطح تحصیلات	پست سازمانی	شغل سابق
Contributors	Age	Level of Education	Organizational Position	Work Experience	Contributors	A	Level of Education	Organizational Position	Work Experience
1	35	دکتری Ph.D.	عضو هیئت علمی و مدرس فوتبال Faculty Member and Football Instructor	15 سال	11	4	دکتری Ph.D.	عضو هیئت علمی و مدرس فوتبال Faculty Member and Football Instructor	21 سال
2	42	کارشناسی ارشد M.A.	بازیکن سابق باشگاه‌های لیگ برتر Former Player of Premier League Clubs	15 سال	12	5	کارشناسی B.S.	بازیکن سابق تیم ملی Former National Team Player	36 سال
3	36	کارشناسی ارشد M.A.	بازیکن سابق لیگ برتر Former Premier League Player	11 سال	13	4	کارشناسی B.S.	مدیر سابق هیئت فوتبال تهران Former Manager of Tehran Football Board	15 سال
4	38	کارشناسی B.S.	خبرنگار باسابقه فوتبال	14 سال	14	4	کارشناسی B.S.	مربی بین‌المللی فوتبال	17 سال





25 سال	مدرس فوتبال	کارشناسی	47	15	35 سال	مدرس فوتبال	کارشناسی	55	5
25 Year	Football Instructor	B.S.			35 Year	Football Instructor	B.S.		
20 سال	کارمند سابق هیئت فوتبال خراسان رضوی	کارشناسی	40	16	21 سال	عضو هیئت علمی، بازیکن حرفه‌ای	کارشناسی	50	6
20 Year	Former Employee of Khorasan Razavi Football Board	B.S.			21 Year	Faculty Member, Professional Player	B.S.		
32 سال	عضو هیئت علمی و مربی فوتبال	دکتری	50	17	25 سال	عضو هیئت علمی و مربی فوتبال	دکتری	51	7
32 Year	Faculty Member and Football Coach	Ph.D.			25 Year	Faculty Member and Football Coach	Ph.D.		
40 سال	عضو هیئت علمی و بازیکن سابق تیم ملی	دکتری	70	18	20 سال	بازیکن سابق تیم ملی	دیپلوم	48	8
40 Year	Faculty Member and	Ph.D.			20 Year	Former National Team Player	Diploma		



Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player	Former National Team Player
32 سال 32 Year	مربی لیگ برتر Premier League Coach	کارشناسی B.S.	4 1	19	18 سال 18 Year	مربی لیگ برتر Premier League Coach	کارشناسی B.S.	42	9
14 سال 14 Year	استاد دانشگاه و مربی بین‌المللی فوتبال University professor and International Football Coach	دکتری Ph.D.	3 9	20	20 سال 20 Year	مربی لیگ برتر Premier League Coach	کارشناسی B.S.	42	10



## جدول ۳- گام‌های اجرایی پژوهش

Table 3 - Executive Steps of the Research

گام‌های اجرایی Executive Steps	شماره No
مراجعه به ادبیات موضوع، جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب، جمع‌آوری فضای گفتمان و استخراج عوامل اصلی و آسیب‌ها Refer to the Subject Literature, Search and Select Appropriate Articles, Collect Discourse Space and Extract the Main Factors and Harms	1
مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان Interviews and Polls of Experts	2
ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان Evaluate and Summarize the Discourse Space	3
انتخاب عبارتهای نهایی کیو (کارت‌های کیو) Select Final Q Phrases (Q Cards)	4
ایجاد دسته کیو Create a Q Category	5
انتخاب مشارکت‌کنندگان از میان متخصصان و خبرگان Selection of Participants from Among Specialists and Experts	6
مرتب‌سازی نمونه‌های کیو در نمودار کیو Sorting Q Samples in Q charts	7
تحلیل آماری داده‌ها (تحلیل عاملی کیو) Statistical Analysis of Data (Q Factor Analysis)	8

**مرور ادبیات پژوهش:** در گام نخست و بر پایه پژوهش کتابخانه‌ای، از میان مقالات علمی، کتب، مناظره‌های رادیویی و تلویزیونی، روزنامه‌ها، یادداشت‌ها، فیلم‌ها و مجلات و غیره، تمامی اطلاعات مربوط به هدف پژوهش استخراج شدند.

**مصاحبه:** در ادامه از مصاحبه برای تکمیل فضای گفتمان استفاده شد؛ بر همین اساس با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی با پنج نفر افراد دارای تجربه و تخصص در این زمینه مصاحبه شد. گفتنی است مشارکت افراد در این پژوهش کاملاً آزادانه بود و به آن‌ها اطمینان داده شد که پاسخ آن‌ها به صورت محرمانه باقی خواهد ماند. برای اجرای مصاحبه و گردآوری داده‌ها از روش نیمه‌ساختاریافته و به صورت تعاملی - مشارکتی<sup>۱</sup> استفاده شد. مدت زمان انجام هر مصاحبه، ۱۵-۲۰ دقیقه بود. که مصاحبه‌ها توسط گوشی تلفن همراه ضبط می‌شد. در نهایت پس از اتمام مصاحبه‌ها،

## 1. Collaborative/Interactive Interviews



اطلاعات در قالب متن پیاده‌سازی و نهایی‌سازی شد. در بخش مصاحبه نیز از تکنیک‌های کدگذاری باز و محوری، تلخیص و فیلترگذاری برای استخراج داده‌های خام بهره گرفته شد.

**جمع‌آوری فضای گفتمان:** در این گام همه اطلاعات برآمده از مراحل اول و دوم یعنی مرور

ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان با یکدیگر ادغام شدند و فضای گفتمان پژوهش را بنا نهادند.

**ارزیابی و جمع‌آوری فضای گفتمان:** این مجموعه پس از گردآوری باید به عبارت‌های کوتاه و

منقطع تبدیل شود تا بتوان نمونه را از بین آن‌ها انتخاب کرد؛ بنابراین از عبارت‌های مناسب و دلخواه که از مبانی نظری پژوهش یعنی یافته‌ها و نتایج اجرای مصاحبه‌ها به دست آمدند، آن‌هایی جمع‌آوری شدند که ارتباط زیادی با هدف پژوهش داشتند.

**نهایی‌سازی عبارات کیو:** این عبارات مرتبط با تغییرات مکرر مربیان در لیگ برتر بودند که

پس از بررسی در دو مرحله توسط سه تن از خبرگان مدیریت ورزشی، انجام‌دادن تغییرهای لازم برای روایی عبارت‌ها مانند حذف عبارت‌های مشابه و تکراری یا رفع ابهام آن‌ها، بیست عبارت به‌عنوان عبارت‌های نهایی نمونه کیو در پژوهش حاضر انتخاب شدند.

**انتخاب مشارکت‌کنندگان:** در روش کیو انتخاب بین بیست تا هشتاد نمونه از افراد بررسی شده

برای دستیابی به دیدگاه‌های مختلف درباره یک موضوع کفایت می‌کند؛ بنابراین انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق روش‌های نمونه‌گیری احتمالی انجام نمی‌شود؛ بلکه نمونه افراد معمولاً به‌طور هدفمند و با اندازه‌های کوچک انتخاب می‌شود که در پژوهش حاضر از میان مربیان فعال در لیگ برتر، پیشکسوتان، متخصصان مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسان و اصحاب رسانه فعال در فوتبال ایران، بیست نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند.

**مرتب‌سازی نمودار کیو:** در مرحله بعد، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد براساس دستورالعمل

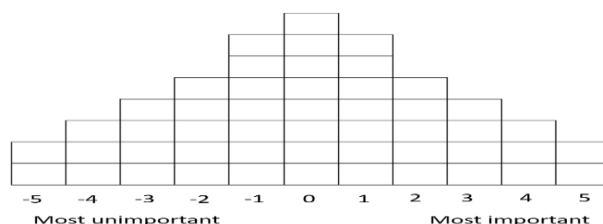
مرتب‌سازی کیو به قراردادان هرکدام از کارت‌ها روی نمودار کیو اقدام کنند؛ به این شکل که عبارات کیو روی هر کارتی نوشته شد و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت. درنهایت آن‌ها با بررسی عبارات به جای‌گذاری عبارات روی نمودار اقدام کردند (شکل شماره یک). برای انجام‌دادن این پژوهش از نمودار کیو با توزیع نرمال و توزیع اجباری استفاده شد (الینگسن، استورکسن و استیونز، ۲۰۱۰، ۳۹۸). این نمودار برای قراردادان ۲۰ عبارت کیو توسط مشارکت‌کنندگان از درجه ۵- که به معنای کمترین تأثیر با عبارت مدنظر است تا ۵+ که به معنای بیشترین تأثیر با عبارت کیوی مدنظر است، تعبیه شد.

## 1. Ellingsen, Størksen & Stephens



**تحلیل عاملی کیو:** پس از مرتب‌سازی توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش، تحلیل عاملی کیو با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس<sup>۱</sup> نسخه ۲۵ انجام شد. از نظر شیوه اجرا، تحلیل عاملی کیو تفاوت چندانی با تحلیل عاملی معمولی ندارد، اما تفاوت بنیادین در اینجاست که در تحلیل عاملی کیو به‌جای همبستگی میان متغیرها، همبستگی میان مشارکت‌کنندگان سنجیده می‌شود و افراد براساس نوع نگرششان دسته‌بندی می‌شوند (دوئنکمن، ۲۰۱۰، ۲۸۸).

ابزار به‌کاررفته در این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی تفکیک‌شده است. در بخش کیفی از طریق مصاحبه با روش تعاملی و مشارکتی و در بخش کمی از نمودار کیو برای انتقال اطلاعات برآمده از بخش کیفی با توزیع نرمال و اجباری استفاده شد. روایی صوری و محتوایی ابزار که در روش کیو می‌باید به جامعیت عبارات و نمودار کیو حکم دهد، به تأیید سه تن از متخصصان مدیریت ورزشی رسید. افزون بر آن، بازخوردهایی که پژوهشگر هنگام مرتب‌سازی کارت‌ها از مشارکت‌کنندگان دریافت کرد، نمایانگر این بود که عبارات مناسبی برای سنجش موضوع پژوهش انتخاب شده است (یوشیزاوا، یواسه، اوکوموتو، طاهارا و تاکاهاشی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ۶۲۸۲). برای سنجش پایایی نمودار و کارت‌های کیو از روش پایایی مصححان استفاده شد؛ از این‌رو از چهار تن از نمره‌گذاران خواسته شد که نمودار را تکمیل کنند. ضریب همبستگی ۰/۷۶ نشان‌دهنده پایایی مصححان است. شکل شماره یک نمودار و ساختار مرتب‌سازی کیو را برای مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد.



شکل ۱- نمودار کیو

Figure 1- Q Diagram

در مرحله آخر، داده‌ها کدگذاری نهایی شد و در قالب عبارات کیو روی کارت‌های کیو نوشته شد و در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. در بخش کمی پس از مرتب‌سازی توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش، نحوه امتیازدهی هر کدام از مشارکت‌کنندگان در فرم مخصوصی که برای این منظور طراحی

1. SPSS
2. Yoshizawa, Iwase, Okumoto, Tahara & Takahashi

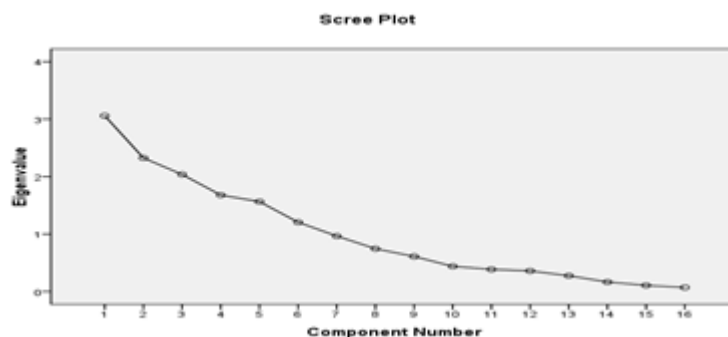


شده بود، ثبت شد. داده‌های مرتب‌سازی‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو ذهنیت‌های مختلف مشارکت‌کنندگان شناسایی شود و به کمک آن به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود.

در ادامه، برخلاف مرحله قبل که از روش کیفی استفاده شد، از رویه پژوهش‌های کمی برای شناسایی ذهنیت‌های مشابه بین مشارکت‌کنندگان پژوهش استفاده می‌شود. بدین‌منظور از روش آماری تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است؛ از این‌رو از عبارت «تحلیل عاملی کیو» استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرایند تحلیل عاملی، افراد به‌جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند؛ با وجود این، از نظر آماری هیچ تفاوتی بین تحلیل عاملی کیو و تحلیل عاملی عادی وجود ندارد (دوئنکمن، ۲۰۱۰). در این پژوهش، برای انجام دادن تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی که روشی مرسوم و معمول است، استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافتند. گفتنی است اعداد استخراج‌شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی‌اند؛ بر همین اساس یافته‌های مرتبط با تغییرات مکرر مربیان لیگ برتر فوتبال ایران نیز ارائه می‌شود.

## نتایج

برای تشخیص و انتخاب تعداد عامل‌های مناسب از آزمون سنگ‌ریزه استفاده شد. شکل شماره دو وضعیت عامل‌ها را در دو محور X و Y نشان می‌دهد.



شکل ۲- وضعیت عامل‌ها در نمودار سنگ‌ریزه

Figure 2- Status of Agents in the Gravel Diagram



همان‌طور که در شکل شماره دو مشاهده می‌شود، برای انتخاب تعداد عامل‌های مناسب مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک نیز تأیید و انتخاب می‌شوند. نتایج تحلیل عاملی کیو در جدول شماره چهار خلاصه شده است.

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی کیو

Table 4- Results of Q Factor Analysis

مجموع چرخشی مجذور بارها The Total Rotational Square of the Bars		مجموع استخراج مجذور بارها Total Squares Extraction Bars		ردیف Row
درصد تجمعی The Cumulative Percentage	درصد از واریانس Percentage of Variance	کل Total	درصد تجمعی The Cumulative Percentage	
13.59	13.59	3.06	19.12	1
26.90	13.30	2.32	33.66	2
40.09	13.18	2.03	46.40	3
53.25	13.16	1.67	56.89	4
64.88	11.63	1.56	66.67	5
74.21	9.32	1.20	74.21	6

جدول شماره چهار نشان می‌دهد که با توجه به دیدگاه افراد، در مجموع شش عامل شناسایی شده است که این شش عامل چیزی حدود ۷۴.۲۱ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند و پوشش می‌دهند.

همان‌گونه که اشاره شد، براساس جدول کل واریانس‌های تبیین‌شده (جدول شماره چهار)، آسیب‌های شناسایی‌شده را می‌توان براساس اهمیت الگوهای ذهنی بیان کرد؛ به این صورت که موانع شناسایی‌شده در الگوی ذهنی شماره یک اهمیت بیشتری در مقایسه با دیگر الگوهای ذهنی دارد؛ زیرا مقادیر بیشتری از واریانس کل را تبیین می‌کند؛ بنابراین اهمیت آسیب‌های شناسایی‌شده در الگوهای ذهنی شش‌گانه به همان ترتیبی است که در جدول شماره پنج آمده است. برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها از ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها استفاده شد. به کمک این ماتریس مشخص می‌شود که کدامیک از عبارات باعث ایجاد هر یک از الگوهای ذهنی در آسیب‌های رفتاری شده‌اند.



جدول ۵- ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

Table 5- Rotated Matrix of Agents

الگوهای ذهنی Mental Patterns						مشارکت‌کنندگان Contributors
6	5	4	3	2	1	
					0.87	3
					0.59	9
					0.63	5
				0.73		12
				0.81		13
			0.68			4
			0.81			8
			0.65			16
			0.74			1
		0.55				2
		0.85				7
		0.72				14
	0.66					11
	0.71					10
0.85						6
0.64						15

همان‌طور که در جدول شماره پنج مشخص است، برای تعیین اینکه کدام آسیب در کدام الگوی ذهنی جای می‌گیرد، از ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها استفاده شد؛ به‌طوری‌که بزرگترین عدد مثبت برای هر الگوی ذهنی نشان‌دهنده جای‌گرفتن آسیب در آن الگو نیز است. جدول شماره شش، نتیجه نهایی الگوهای ذهنی در آسیب‌های رفتاری را به تفکیک نشان می‌دهد.





## جدول ۶- الگوهای ذهنی

Table 6- Mental Patterns

الگوهای ذهنی Mental Patterns	مهم‌ترین آسیب‌های ساختاری براساس الگوی ذهنی The Most Important Structural Damage Based on Mental Pattern	شماره Number	
باشگاه‌گرایان Clubists	تناقض بین بندهای قرارداد و پایبند نبودن به تعهدات در قبال مربی Contradiction Between the Clauses of the Contract and Non-Compliance with Obligations to the Coach	Q4	1
	نبود فلسفه و مکتب در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران Lack of Philosophy and School in the Clubs of the Iranian Football Premier League	Q14	
	نبود اصول و نظام‌نامه حرفه‌ای در باشگاه‌ها Lack of Professional Principles and Regulations in Clubs	Q19	
	نبود چشم‌انداز و برنامه راهبردی در باشگاه‌ها Lack of Vision and Strategic Plan in Clubs	Q7	
	انتخاب ناآگاهانه و بدون شناخت مربیان Unknowningly Selecting Coaches without Hesitation	Q8	
مدیران ناآگاه Unaware Managers	حضور مدیران غیرورزشی و غیرفوتبالی در رأس باشگاه‌ها The Presence of Non-Sporting and Non- Football Managers at the Top of Clubs	Q5	2
	گرایش در به خدمت گرفتن مربیان دارای پشتوانه های مالی (دارای حامی مالی) و رسانه‌ای Tendency to Hire Coaches with Financial Support (Sponsored) and Media	Q6	
	علاقه مدیران باشگاه به کسب نتیجه و نتیجه‌گرایی Club Managers' Interest in Getting Results and Consequentialism	Q12	
	تحمیل بازیکنان و افرادی که مدنظر مربی نیستند به مربیان Imposing Players and People Who Are Not Considered by the Coach to the Coaches	Q18	
مربیان ناآگاه	نبود چشم‌انداز و برنامه در مربیان لیگ برتر	Q1	3



Unaware Coaches	Lack of Vision and Program in Premier League Coaches		
	نبود اصول و فلسفه کاری در مربیان	Q2	
	Lack of Principles and Work Philosophy in Coaches		
	تندادن به قراردادهای غیرواقعی و غیراصولی	Q20	
	Submitting to Unrealistic and Unprincipled Contracts		
	نتایج ضعیف و مستمر مربیان روی نیمکت (ضعف فنی)	Q17	
	Poor and Continuous Results of Coaches on the Bench (Technical Weakness)		
	نبود پایبندی به تعهدات ذکر شده در قرارداد	Q21	
	Failure to Comply with the Obligations Specified in the Contract		
رسانه زرد Yellow Media	حمایت رسانه‌های زرد از تغییرات پی‌درپی مربیان	Q3	4
	Yellow Media Support for Successive Changes of Coaches		
	وجود دلالان رسانه‌ای	Q9	
	Existence of Media Speculators		
اقتصاد معیوب Defective Economy	اختصاص بخشی یا نیمی از قرارداد باشگاه یا مربیان به دلالان و واسطه‌گران فوتبال	Q15	5
	Allocate Part or Half of the Club or Coaches' Contract to Football Brokers and Intermediaries		
	نبود شفافیت مالی در باشگاه‌ها	Q16	
	Lack of Financial Transparency in Clubs		
ارتباطات مخرب Malicious Communication	ارتباط غیررسمی و مخرب مربی با بازیکنان و تشکیل باندهای مخرب در تیم	Q10	6
	Informal and Destructive Communication Between the Coach and the Players and the Formation of Destructive Gangs in the Team		
	ارتباطات غیررسمی و مخرب مدیران باشگاه‌ها با دلالان و مدیربرنامه‌های غیررسمی	Q22	
	Informal and Destructive Communication of Club Managers with Informal Brokers and Agents		
	سیاسی کاری و ارتباطات مخرب خارج از فوتبال در مربیان و مدیران	Q11	



Political Work and Destructive  
Communication Outside of Football in  
Coaches and Managers

ارتباط غیررسمی و مخرب مربی با دلالان و مدیر برنامه - Q13

های غیررسمی

Informal and Destructive Relationship of  
the Coach with Informal Brokers and  
Agents

براساس یافته‌ها، شش الگوی ذهنی مرتبط با تغییرات مکرر مربیان شناسایی شدند؛ از لحاظ اولویت، الگوی ذهنی باشگاه‌گرایان در رتبه اول، مدیران ناآگاه در رتبه دوم، مربیان ناآگاه در رتبه سوم، رسانه زرد در رتبه چهارم، اقتصاد معیوب در رتبه پنجم و ارتباطات مخرب در رتبه ششم قرار گرفتند. گفتنی است نام‌گذاری الگوهای ذهنی بر پایه شیوه نام و برجسب‌گذاری روش کیو و براساس نظر تیم پژوهش انجام شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

ورزش حرفه‌ای بخش مهمی از صنعت ورزش است و باشگاه‌های ورزشی نیز به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی این صنعت، در هسته مرکزی این صنعت واقع شده‌اند. در این میان، ارزیابی و بررسی عملکرد بخش‌های مختلف ورزش حرفه‌ای از موضوعات مهمی است که توجه پژوهشگران را به خود معطوف کرده است. یکی از این بخش‌ها، منابع انسانی درگیر در ورزش حرفه‌ای است که مربیان و سرمربیان تیم‌های باشگاهی نیز در این بخش تأثیر ویژه‌ای دارند؛ به‌صورتی که تصمیم‌های آن‌ها می‌تواند بر نتایج تیم و باشگاه تأثیر بگذارد. عوامل گوناگون وجود دارند که بر نتایج باشگاه‌های فوتبال اثر می‌گذارند که به‌طور کلی در سطوح مدیریت، کادر فنی و بازیکنان قرار دارند (آدلر و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۷). هنگامی که نتایج تیم دور از انتظار باشد، معمولاً اولین عاملی که مسئول نتایج ضعیف در نظر قرار می‌گیرد، کادر فنی و سرمربی تیم است که از سمت مدیریت باشگاه یا هواداران مورد حمله قرار می‌گیرند و در بیشتر موارد سبب اخراج و برکناری سرمربی تیم می‌شود؛ بنابراین پژوهش حاضر به‌دنبال آسیب‌شناسی تغییرات مکرر مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود.



نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل مؤثر بر تغییرات مکرر مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور، در شش دسته شامل عوامل باشگاه‌گرایان، مدیران ناآگاه، مربیان ناآگاه، رسانه‌ی زرد، اقتصاد معیوب و ارتباطات مخرب قرار گرفتند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل مربوط به باشگاه‌گرایان شامل تناقض بین بندهای قرارداد و پایبندنبودن به تعهدات در قبال مربی، نبود فلسفه و مکتب در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، نبود اصول و نظام‌نامه حرفه‌ای در باشگاه‌ها، نبود چشم‌انداز و برنامه‌ی راهبردی در باشگاه‌ها و انتخاب ناآگاهانه و بدون شناخت مربیان بود که با بخشی از نتایج پژوهش‌های فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷)، فرکینز و شیلبری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، الهی، سجادی، خبیری و ابریشمی (۲۰۱۰)، نادری‌نسب، احسانی، خبیری، امیری و قره‌خانی (۲۰۱۱)، فیروزی، رضوی و فرزاد (۲۰۱۲)، عیدی‌پور، اشرف‌خزایی، آری، غلامی ترکسلویه (۲۰۱۵) و سیف‌پناهی شعبانی و خطیبی (۲۰۱۷) همسو است. سیف‌پناهی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ی مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی شناسایی کردند که یافته‌های پژوهش حاضر را در قسمت آسیب نبود چشم‌انداز و برنامه‌ی راهبردی در باشگاه‌ها که به تغییرات زیاد مربی تیم‌ها منجر می‌شود، تبیین کرد. عیدی‌پور و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان دادند که چالش‌های اساسی در مسیر توسعه فوتبال شامل نبود برنامه‌ریزی بلندمدت و نابسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای و ضعف مدیریتی است و می‌توان گفت این چالش‌ها گریبان مربیان تیم‌ها را نیز می‌گیرند که در پژوهش حاضر نیز به آن‌ها اشاره شد. فرکینز و شیلبری (۲۰۱۰) در پژوهش خود نقش برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت در سازمان‌های ورزشی ملی و منطقه‌ای را پل موفقیت به اهداف می‌دانند و بر آن عقیده‌اند که با نداشتن برنامه بلندمدت و چشم‌انداز اهداف، سازمان‌های ورزشی نباید توقع هیچ‌گونه موفقیتی را داشته باشند. این یافته‌ها بر یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر نبود چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی در باشگاه‌ها صحت داده است که یکی از دلایل تغییر زود هنگام نیمکت تیم‌های فوتبال است. فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) در پژوهشی عواملی مثل ساختار نامناسب باشگاه‌ها و استفاده نکردن از مربیان متخصص را مهم‌ترین ضعف‌ها و موانع توسعه فوتبال دانسته است. فیروزی و همکاران (۲۰۱۲) و نادری‌نسب و همکاران (۲۰۱۱) نیز نبود برنامه‌ریزی

## 1. Ferkins & Shilbury



بلندمدت را از مشکلات عمده ورزش کشور به‌ویژه فوتبال دانسته‌اند. الهی و همکاران (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود بر لزوم توجه به نظامی سازمان‌یافته برای تحقق باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال در کشور تأکید کردند که یافته‌های پژوهش حاضر در این بخش را تأیید کرد. با توجه به یافته‌های پژوهش در این بخش می‌توان گفت که مدیران و مسئولان باشگاه‌های فوتبال برای کسب نتایج خوب و عملکرد مثبت در لیگ که در پس ایجاد ثبات در پست سرمربیگری تیم است، می‌باید در کنار انتخاب مربیان کارآزموده و آینده‌دار، برای تقویت فلسفه و مکتب باشگاه مبنی بر ایجاد اعتماد و فرصت‌دادن به مربیان به‌منظور پیاده‌کردن افکار خود، تدوین اهداف و چشم‌انداز حمایت‌کننده در درازمدت و ایجاد محیط پایدار برای پیاده‌سازی دانش و تاکتیک‌های فوتبالی، گام بردارند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عامل مدیران ناآگاه شامل حضور مدیران غیرورزشی و غیرفوتبالی در رأس باشگاه‌ها، گرایش به به‌خدمت‌گرفتن مربیان دارای پشتوانه‌های مالی (دارای اسپانسر) و رسانه‌ای، علاقه مدیران باشگاه به کسب نتیجه و نتیجه‌گرایی و تحمیل بازیکنان و افرادی که مدنظر مربی نیستند به مربیان بود که با یافته‌های مطالعات ططری، ططری و هنرور (۲۰۱۸)، سلیمانی، یوسفی، رحمانی و کاظمی (۲۰۱۵)، ایزدی، احسانی، کوزه‌چیان و تجاری (۲۰۱۶)، فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) و گارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) همسوست. ططری و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی دریافتند که سبک رهبری مشارکتی و مشورتی مدیران باشگاه‌های ورزشی موجب موفقیت و توسعه کار تیمی باشگاه می‌شود که می‌توان شاهد برخورد قهری و تصمیمات احساسی و عجولانه درباره حضور مدیران غیرورزشی در فوتبال کشور بود که در اولین اقدام بعد از شکست در کسب نتایج، بدون مشورت و مشارکت با کمیته فنی باشگاه اقدام به تعویض سرمربی تیم می‌کنند؛ این مطلب نتایج پژوهش حاضر را تبیین می‌کند. سلیمانی و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای دریافتند که داشتن مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی، تجهیزات مناسب و مربیان شایسته مهم‌ترین معیارهای باشگاه‌داری حرفه‌ای هستند که نشان از صلاحیت و شایستگی مدیران در حوزه باشگاه‌داری دارد که از مراحل انتخاب یک مربی برای تیم و فرصت‌دادن به او برای پیاده‌سازی افکار و تاکتیک‌های خود آگاه هستند و همچنین در کار مربیان و بحث فنی دخالت ندارند. ایزدی و همکاران (۲۰۱۶) در

## 1. Gart



پژوهشی نشان دادند که مدیریت باشگاه نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت ارتباطات باشگاه با محیط دارد. همچنین فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) در پژوهشی بی‌کفایتی مسئولان ذی‌ربط فوتبال را مهم‌ترین ضعف‌ها و موانع توسعه فوتبال دانستند. در پژوهشی دیگر، گارت (۱۹۹۹) نشان داد که مدیران با سطح پایینی از ثبات و تعهد سازمانی، نه‌تنها در جهت دستیابی به اهداف تلاش نمی‌کنند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی به مسائل محیط کار در میان همکاران خود اثر تخریبی نیز دارند؛ این امر موجب کم‌کاری و بی‌دقتی و در نتیجه ایجاد سازوکارهای کنترلی و نظارت دقیق و پیچیده و هزینه‌های ناشی از آنها می‌شود. با توجه به نتایج و ادبیات پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که پژوهش‌های زیادی به نقش و شایستگی مدیریت باشگاه‌ها بر کیفیت و بهبود عملکرد باشگاه‌های ورزشی اشاره داشته‌اند که به‌نوعی یافته‌های پژوهش حاضر را تبیین می‌کنند؛ بدین‌صورت که مدیران بدان‌ش و متخصص در باشگاه‌های فوتبال، در درجه اول با ایجاد سازوکار مناسب می‌توانند به باشگاه نظم دهند و مشکلات مالی را برطرف کنند. در درجات بعدی، مربیان را آگاهانه و با توجه به اهداف باشگاه انتخاب کنند تا کمتر درگیر تغییر مربی یا کادر فنی باشگاه شوند و کسب نتایج مطلوب را برای باشگاه رقم بزنند.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عامل مربیان ناآگاه شامل نبود چشم‌انداز و برنامه در مربیان لیگ برتر، نبود اصول و فلسفه کاری در مربیان، تن دادن به قراردادهای غیرواقعی و غیراصولی، نتایج ضعیف و مستمر مربیان روی نیمکت (ضعف فنی) و پایبند نبودن به تعهدات ذکر شده در قرارداد می‌شود که با یافته‌های پژوهش‌های نقوی، حسینی، رضانی‌نژاد و کشگر (۲۰۱۹)، سیف پناهی و همکاران (۲۰۱۷)، صاحبکاران و رضانی‌نژاد (۲۰۱۶)، کاظمی‌پور و همکاران (۲۰۱۵)، یوفا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، میرز، فلتز و چاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، سکندیز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، شاو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) و تنا و فارست<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) همسوست. پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهشگران زیادی صلاحیت حرفه‌ای

1. Union Europe Football Confederation (UEFA)
2. Myers, Feltz & Chase
3. Sekendiz
4. Shaw
5. Tena & Forrest



مربی، پایبندی به تعهدات قراردادی، مهارت‌های ارتباطی و فنی، سوابق و تجربیات و تفکر استراتژیک و توسعه‌ای را در موفقیت تیم‌ها و باشگاه‌ها مؤثر دانسته‌اند. در این راستا، نقوی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای دریافتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای و رفتار مربیان مهم‌ترین معیارهای برند شخصی مربیان ورزش حرفه‌ای ایران هستند. سیف‌پناهی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای مربیان کارآمد را به‌عنوان عامل تأثیرگذار بر پیشرفت والیبال ایران در سطح قهرمانی معرفی کردند. صاحبکاران و رضانی‌نژاد (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای نشان دادند که مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی، روان‌شناختی، فنی، روابط حرفه‌ای و تجربه ورزشی، مهم‌ترین ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان هستند. کاظمی پور و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند که شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال شامل مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های روان‌شناختی، دیدگاه‌های مربیگری، سوابق مربیگری و سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن می‌شود. یوفا (۲۰۱۳) نشان داد که مربیان کامل و موفق دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه و دانش زیاد در استخدام و به‌کارگیری بازیکنان، ساخت فرهنگی تیمی، برقراری ارتباط خوب با رسانه‌ها، داشتن تفکر استراتژیک و برنامه بلندمدت هستند. میرز و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای دریافتند که عواملی نظیر میزان تجربه و آمادگی مربی، موفقیت‌های قبلی، مهارت درک ورزشکاران و حمایت‌های اجتماعی در موفقیت و کارآمدی مربیان مؤثرند. سکندیز (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای نشان داد که ۶۲ درصد از مربیان باشگاه‌های ترکیه از الزامات باشگاه‌داری و شغل خود آگاهی کامل دارند. شاو (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسید که مربیان باتجربه و باثبات ورزشی می‌توانند موفق‌تر از دیگر مربیان عمل کنند. فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) در پژوهشی استفاده‌نکردن از مربیان متخصص را مهم‌ترین ضعف‌ها و موانع توسعه فوتبال دانستند. تنا و فارست (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای بر لالیگا گزارش کردند که مهم‌ترین دلیل اخراج و برکناری مربیان از سوی مدیران باشگاه‌ها، مواجه‌شدن با خطر سقوط به دسته پایین‌تر است و به همین دلیل مدیران به امید کسب نتایج بهتر و دورشدن از منطقه سقوط اقدام به تغییر کادر فنی می‌کنند؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اگر هر کدام از تعهدات مربی اجرا نشود، مربیان اصول و فلسفه کاری شفاف و مؤثر نداشته باشند، برای مطرح‌شدن تن به بستن هر نوع قراردادی با باشگاه‌ها دهند، برای نتایج ضعیف خود توجیه و



برنامه‌ای نداشته باشند و متعهد به باشگاه و تیم خود نباشند، مدیران باشگاه‌ها چاره‌ای جز کنار گذاشتن آن‌ها ندارند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عامل رسانه‌ی زرد به حمایت رسانه‌های زرد از تغییرات پی‌درپی مربیان و وجود دلالتان رسانه‌ای مربوط بود که با نتایج پژوهش‌های فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷)، اسداللهی، تجاری و زارعی (۲۰۱۷) و اسداللهی، تجاری و زارعی (۲۰۲۰) همسوست. فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) در پژوهشی حمایت‌نکردن از رسانه‌ها را مهم‌ترین ضعف‌ها و موانع توسعه فوتبال دانست. اسداللهی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی دریافتند که استفاده از ابزارهای ارتباطی و ترویجی بر موفقیت باشگاه فوتبال شهر خودرو در ایجاد تعهد ورزشی در مصرف‌کنندگان تأثیر دارد. همچنین در مطالعه‌ای دیگر اسداللهی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که مدیران باشگاه‌های فوتبال با استفاده از میزان اثرگذاری رسانه‌ها می‌توانند باعث افزایش و تکرار مشارکت مصرف‌کنندگان شوند که به نقش حمایت رسانه‌ها از باشگاه‌ها و همچنین اثر استفاده از رسانه‌های ارتباطی توسط باشگاه‌ها بر موفقیت باشگاه‌ها اشاره دارد. اگر در محیط فعالیت حرفه‌ای باشگاه‌ها با رسانه‌ها زاویه پیدا کنند، این موضوع می‌تواند به ایجاد هجمه علیه باشگاه و کادر فنی منجر شود و این هجمه و فشار را از طریق بازی با افکار عمومی در هواداران به سکوها نیز بکشانند که در نهایت بر تصمیمات مدیران باشگاه اثر بگذارد. یا از منظر دیگر، وجود دلالتان رسانه‌ای که از یک مدیر، بازیکن یا گاهی از سایر مربیان غیرفعال در لیگ خط می‌گیرند، با ایجاد جو متشنج علیه یک مربی و بزرگ‌نشان دادن ضعف‌های وی، کم‌کم و به‌صورت تدریجی بر ذهنیت مدیران باشگاه درباره‌ی ادامه‌ی همکاری با مربی کنونی تأثیر می‌گذارند و زمینه‌ی تغییر سرمربی یک تیم را رقم می‌زنند؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که مدیران و مسئولان فوتبالی در جهت کاهش تغییرات روی نیمکت خود و ایجاد فضای مناسب و مطمئن برای کادر فنی و مربیان تیم در جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های فوتبالی در تیم و کسب نتایج مطلوب در دراز مدت، به نقش رسانه‌ها و اثرات آن‌ها بر ذهن ارکان باشگاه و حاشیه‌های ایجادشده توسط آن‌ها توجه داشته باشند و آن‌ها را کنترل کنند.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که عامل اقتصاد معیوب شامل اختصاص بخشی یا نیمی از قرارداد باشگاه یا مربیان به دلالتان و واسطه‌گران فوتبال و نبود شفافیت مالی در باشگاه‌ها می‌شود که





با نتایج پژوهش‌های فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷)، باروس، فریک و پاسوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و فریک و همکاران (۲۰۱۰) همسوست. فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۰۷) در پژوهشی کمبود منابع مالی و بودجه را مهم‌ترین ضعف‌ها و موانع توسعه فوتبال دانستند که در نتیجه آن مربیان یا مدیران باشگاه به به‌کارگیری مربیان ناکارآمد از کانال‌های غیررسمی نظیر دلانان ناچار می‌شوند که نقش دلانان را در نصب و عزل مربی پررنگ می‌کند. فریک و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که هر دو عامل دستمزد شفاف مربی و تیم در توضیح احتمال اخراج (داوطلبانه یا اجباری) معنادار هستند. باروس و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی دریافتند که صرف‌نظر از سطح مربی، مربیانی که دستمزد بیشتری دارند، در مقایسه با مربیان با پرداخت کم و قرارداد مالی شفاف‌تر، مدت زمان کوتاه‌تری باقی می‌مانند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شفافیت مبالغ قراردادهای مربیان می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا در مواقعی که با مشکل مواجه می‌شوند، بتوانند ایستادگی کنند و طبق مفاد قرارداد عمل کنند، ولی اگر قرارداد شفاف نباشد یا دارای بندهای غیر منطقی باشد، می‌تواند از سمت مدیران باشگاه به‌منزله برگ برنده‌ای برای فاش کردن مبلغ درخواستی مربی و انطباق آن با نتایج ضعیف او باشد که مربی بدون هیچ حرفی کنار گذاشته شود. علاوه بر این، نقش و حضور دلانان برای مطرح کردن مربیان ناکارآمد و ناشناخته، مسئله دیگری است که گریبان باشگاه‌های فوتبال را گرفته است. در بیشتر مواقع با برهم‌زدن توافق مالی بین دلال و مربیانی که توانسته‌اند به اهداف خود و قرارداد با باشگاه برسند، دلانان فشار بر مدیر باشگاه مبنی بر کنارگذاشتن مربی را افزایش می‌دهند و در بزنگاه کسب نتایج ضعیف، آن را عملی می‌کنند و مربی جدید را معرفی می‌کنند که در یافته‌های پژوهش حاضر نیز این امر مهم به‌خوبی شناسایی شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عامل ارتباطات مخرب، به ارتباط غیررسمی و مخرب مربی با بازیکنان و تشکیل باندهای مخرب در تیم، ارتباطات غیررسمی و مخرب مدیران باشگاه‌ها با دلانان و مدیربرنامه‌های غیررسمی، سیاسی‌کاری و ارتباطات مخرب خارج از فوتبال در مربیان و مدیران و ارتباط غیررسمی و مخرب مربی با دلانان و مدیربرنامه‌های غیررسمی مربوط بود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت (۲۰۱۹)، عظیم‌زاده، شجاع و افروزی (۲۰۱۸)،

## 1. Barros, Frick & Passos



نیری و صفاری (۲۰۱۷)، گنس مورس، بورجس، ماکارین، مناه بلانکسون، نیکوو و ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و کیم و تریل<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) همسوست. ایمانی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند که مؤلفه‌های سیستم منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری شامل شفافیت، دوری از سیاسی‌بازی، پاسخگویی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، قانون‌محوری و کنترل داخلی است که می‌تواند بهره‌وری اداری را افزایش دهد و در باشگاه‌های فوتبال نیز بحث مربوط به فساد و ارتباطات غیررسمی و سیاسی بازی‌ها می‌تواند بر تمام ارکان باشگاه اثر خود را بگذارد و بحث نیمکت مربیان نیز از این قاعده مستثنا نیست. عظیم‌زاده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی نقش مدیریت دانش و تبلیغ رسانه‌ای را در تقویت ارتباطات مؤثر باشگاه با محیط خود تأیید کردند. نیری و صفاری (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای نشان دادند که غلبه بر موانع زبانی، نگرشی، ادراکی، فیزیکی، محیطی، معنایی و فرهنگی به برقراری ارتباطات اثربخش و منطبق‌شدن معنای مدنظر مربیان و ورزشکاران بر یکدیگر و بهبود عملکرد و موفقیت تیم منجر می‌شود که می‌توان گفت در باشگاه‌های ورزشی اگر اخبار و اتفاق‌ها پنهان نشوند و امکان بروز شایعات و ارتباطات غیررسمی به وجود نیاید، می‌توان با توسعه ارتباطات اثربخش در باشگاه جلوی خیلی از تخریب‌ها علیه مربیان تیم را گرفت و شرایط مطمئن و باثباتی را برای عملکرد مربیان فراهم کرد. کیم و تریل (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای دریافتند که کیفیت ارتباط بر رفتارهای مصرفی در ورزش تأثیر معنادار دارد. گنس مورس و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی دریافتند که سیاسی‌بازی، فساد و باندهای اثرات مخرب اجتماعی و اقتصادی در سازمان‌ها را به همراه خواهد داشت که باشگاه‌های ورزشی نیز از این قاعده در زمینه پست‌های حساس و کلیدی خود نظیر نیمکت مربیان مستثنا نیستند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در جهت برقراری ثبات روی نیمکت مربیان و کادر فنی تیم‌های فوتبال و کسب نتایج مطلوب در لیگ، می‌باید به ارتباطات درون باشگاه سامان داد، بر شفافیت رفتاری و گفتاری در ارتباطات تأکید کرد و برای همسوکردن سازمان‌های غیررسمی ایجادشده در باشگاه با اهداف باشگاه سعی کرد.

1. Gans-Morse, Borges, Makarin, Mannah-Blankson, Nickow & Zhang
2. Kim & Trail



با توجه به اولویت‌های به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که برای بهره‌بردن از نتایج مثبت ثبات نیمکت تیم‌های باشگاهی، مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره باشگاه‌ها ابتدا می‌باید برای کاهش تعارضات، تناقضات و پایبندنبودن به تعهدات به مربیان، ضعف فلسفه و مکتب باشگاه‌داری و همچنین تدوین اصول و نظام‌نامه حرفه‌ای، چشم‌انداز و برنامه راهبردی در باشگاه‌ها اقدام کنند و با انتخاب آگاهانه مربیان، تغییرات نیمکت و کادر فنی را در باشگاه به حداقل برسانند و ثبات در جهت تمرکز بر اهداف باشگاه فراهم کنند. سپس در گام‌های بعدی مطابق با اولویت‌های به‌دست‌آمده بستر لازم را برای ورود مدیران فوتبالی و آگاه به مسائل باشگاه‌داری و اقتصادی ایجاد کنند و مربیان دارای اصول و فلسفه منطبق بر اهداف باشگاه و آگاه به مسائل فنی فوتبال را انتخاب کنند. همچنین ارتباط با رسانه‌ها را تقویت کنند و با ایجاد یک کمیته روابط عمومی باتجربه برای شفافیت در منعکس کردن اخبار و وقایع باشگاه، اثر دلان رسانه‌ای و رسانه‌های زرد را کاهش دهند. در ادامه بتوانند با ایجاد یک نظام شفاف مالی در باشگاه و به‌ویژه قراردادهای مربیان، حواشی را کاهش دهند و در انتها اثر سازمان‌های غیررسمی نظیر ارتباطات مربی با بازیکنان، بازیکنان با بازیکنان یا با دلالان، سیاسی بازی‌ها و غیره را کنترل کنند و کاهش دهند تا مربیان در آرامش خاطر انرژی خود را بر اهداف تیمی باشگاه متمرکز کنند.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که گرایش به فوتبال نتیجه‌گرا در کشور باعث شده است بسیاری از مربیان پس از چند هفته نتیجه‌نگرفتن برکنار شوند و نیمکت سرمربیگری را به مربیان دیگر تحویل دهند. به‌هرحال، این فرایندی است که در ایران اجرا می‌شود و ورزش فوتبال به آن عادت کرده است. مسئله دیگر، نبود ابزار لازم در اختیار مربیان است که آن‌ها با وجود امکانات کم باید نتایج قابل‌قبولی کسب کنند؛ در غیر این صورت به درب خروجی باشگاه نزدیک می‌شوند. همه این مسائل باعث شده است که عمر مربیگری در ایران کم شود و مربیان بعد از چند هفته جای خود را به مربیان دیگر بدهند. مسئولان تیم‌های فوتبال، همه نتیجه‌گرا هستند. آن‌ها در قبال نتیجه‌نگرفتن تیمشان باید پاسخگو باشند؛ به همین خاطر عمر مربیان در ایران کم است. یک مربی با برنامه‌ریزی، هدف، دستیاران خوب و نیروهای انسانی می‌تواند نتیجه خوبی بگیرد. صبر و شکیبایی رسانه‌های ما بسیار کم است و اگر مربی در ابتدای کارش شروع خوبی نداشته باشد، در



رسانه‌ها به‌عنوان مربی ضعیف نام برده می‌شود. مربیگری در ایران مثل یک دایره است که همه می‌توانند داخل این دایره قرار بگیرند. داخل این دایره فقط مربیان هستند که سلسله‌وار جایشان را با یکدیگر عوض می‌کنند و این دایره به همین شکل ادامه پیدا می‌کند. اگر یک مربی در یک تیم بخواهد قصد ماندگاری داشته باشد، باید به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده کار کند و بازیکن وقتی مطمئن شود مربی‌اش ماندگار است بهتر کار می‌کند. در صورتی که مربی بتواند وارد چرخه برنامه‌ریزی شود و نیز بتواند چرخه برنامه‌ریزی را به وجود آورد، به‌طور حتم جابه‌جا نمی‌شود. اگر تیمی مثل تیم فوتبال رئال مادرید که هم معروف و هم پرهوادار است که فقط گردش پول آن ۵۰۰ میلیون یورو در سال است، نتایج ضعیفی به‌دست آورد، مدیر عاملان در مرحله اول دیواری کوتاه‌تر از مربی پیدا نمی‌کنند و مربی و کادر فنی خود را تغییر می‌دهند. سپس به تعویض سرپرست، کمیته فنی و عوامل اجرایی خود اقدام می‌کنند. در رفت‌وآمد بودن مدیران عامل باشگاه‌ها و دخالت بیجا و دخیل کردن سلیقه شخصی آن‌ها هم به کوتاه‌شدن عمر مربی‌گری در ایران دامن زده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و آسیب‌های شناسایی‌شده پیشنهاد می‌شود که مسئولان و سیاست‌گذاران کلان ورزش، به‌ویژه مدیران فوتبالی در کشور تأملی جدی در این باره داشته باشند و با اتخاذ راهکارهای اجرایی از نتایج پژوهش حاضر، در جهت ایجاد شرایط اثبات برای کارکردن مربیان با دانش، بانگیزه و آینده‌دار از طریق افزایش دانش حقوقی مربیان در عقد قراردادهای همکاری، توسعه مهارت‌های ارتباطی و بیان شفاف خواسته‌ها و نظرهای خود با مدیران و رسانه‌ها، کاهش سیاسی‌بازی و رفتارهای مخرب در باشگاه، کاهش واسطه‌گری و دلال‌بازی‌ها در عرصه مربیگری، طراحی، تدوین و پیاده‌سازی اصول و نظام‌نامه حرفه‌ای در باشگاه‌ها، تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی درباره باشگاه و فعالیت‌های باشگاه و همچنین انتخاب مدیران ورزشی از دل فوتبال به‌عنوان مدیران عامل در رأس باشگاه‌ها، گام بردارند.

## تقدیر و تشکر

در پایان از زحمات تمامی افرادی که در بخش‌های مختلف این پژوهش با تیم پژوهش همکاری داشتند، قدردانی و تشکر می‌کنیم.



## References

1. Adler, E. S., Berry, M. J., & Doherty, D. (2013). Pushing “reset”: The conditional effects of coaching replacements on college football performance. *Social Science Quarterly*, 94(1), 1-28.
2. Ali Dost Qahfarkhi, I., & Jalali Farahani, M. (2010). Study and analysis of the phenomenon of changing coaches in the Iranian Football Premier League, 3 (51), 47-57. (in Persian).
3. Arnesson, L., & Shukur, G. (2009). Coach succession and team performance; The impact of ability and timing: Swedish ice hockey data. *Journal of Quantitative Analysis in Sports (JQAS)*, 1(5), 1-18.
4. Assadollah, E., Tojari, F., & Zarei, A. (2017). Investigating the relationship and comparing the effect of advertising and promotional media on the transfer of brand identity and the level of sports commitment in football. *Journal of Communication Management in Sports Media*, 4(3), 15-25. (in Persian).
5. Assadollahi, E., Tojari, F., & Zarei, A. (2020). Analysis of the relationship between promotional tools and brand identity transfer and the level of sports commitment in consumers of the Premier Football League (Case study: Padideh Football Club). *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 17 (33), 29-43. (in Persian).
6. Azimzadeh, S. M., SHajie, K., & Afroozi, F. (2018). The role of communication marketing tactics in the loyalty of the fans of Iranian Premier League clubs. *Journal of Sports Management*, 9(4), 763-776. (in Persian).
7. Bahram Fard, H., KHabiri, M., Fereyduni, M., & Seyedi, S. (2016). The effect of team stability and its factors with the success rate of a team in Iranian Premier League clubs. *Journal of Sports Management*, 8(2), 169-187. (in Persian).
8. Bahramzadeh, H. A., Amiri, H., & Ghadiri, R. (2015). Pathology of human resource management in the headquarters of Mazandaran University of Medical Sciences based on the three-pronged model. *Educational Psychology*, 6(2), 59-82. (in Persian).
9. Barros, C. P., Frick, B., & Passos, J. (2009). Coaching for survival: The hazards of head coach careers in the German ‘Bundesliga’. *Applied Economics*, 41(25), 3303-3311.
10. Bryson, A., Buraimo, B., Farnell, A., & Simmons, R. (2021). Time to go? Head coach quits and dismissals in professional football. *De Economist*, 169(1), 81-105.
11. Cushion, C. (2010). Coach behaviour. In *Sports coaching: Professionalisation and practice*. Elsevier Health Sciences (pp. 43-61).
12. de Dios Tena, J., & Forrest, D. (2007). Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 362-373.
13. Dimitropoulos, P. (2010). The Financial performance of the Greek Football Clubs. *Choregia*, 6(1), 68-81.
14. Duenckmann, F. (2010). The village in the mind: Applying Q-methodology to reconstructing constructions of rurality. *Journal of Rural Studies*, 26(3), 284-295.
15. Eidipoor, K., Ashraf Khazaei, A., Arian, E., & Turkslavery, S. (2015). Challenges and obstacles to the development of football in the western provinces of the country.



- Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport, 2(1), 57-64. (in Persian).
16. Elahi, A., Sajjadi, S., Khabiri, M., & Abrishami, M. (2010). Obstacles to the development of Iran's professional football club industry. *Research in Sports Science*, 28, 68-53. (in Persian).
  17. Ellingsen, I. T., Størksen, I., & Stephens, P. (2010). Q methodology in social work research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5), 395-409.
  18. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254.
  19. Firoozi, M., Razavi, S. M., & Farzan, F. (2012). A study of the challenges and problems of the medal-winning disciplines of athletics, sailing and swimming in Iran. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 8(15), 37-66. (in Persian).
  20. Frick, B., Barros, C. P., & Prinz, J. (2010). Analysing head coach dismissals in the German “Bundesliga” with a mixed logit approach. *European Journal of Operational Research*, 200(1), 151-159.
  21. Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. A critical review of the coach succession literature. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 285-296.
  22. Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah-Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 105, 171-188.
  23. Gómez, M. A., Lago-Peñas, C., Gómez, M. T., Jimenez, S., & Leicht, A. S. (2021). Impact of elite soccer coaching change on team performance according to coach-and club-related variables. *Biology of Sport*, 38(4), 603-608.
  24. Hadavi, S. F., Tondnevis, F., & Soltani, M. (2014). Evaluating the performance of Iranian professional league football teams (comparing results with potential). *Strategic Studies in Sports and Youth*, 23(13), 117-126. (in Persian).
  25. Imani, H., Gholipour, A., Azar, A., & Pourezat, A. A. (2019). Identify the components of the human resource provision system in order to promote the health of the administrative system. *Public Administration*, 11 (2), 251-284. (in Persian).
  26. Izadi, B., Ehsani, M., Koozechian, H., Tojari, F. (2016). An Investigation of Management Role on Improving Fan Relationship Quality in Iranian Premier Football League. *Sport Management and Development*, 4(2), 57-70. Jalali, T., & Aghae, N. (2019). Identify and prioritize performance evaluation indicators of coaches and players of Iranian national football teams using 360-degree feedback method and hierarchical analysis process. *Human Resource Management in Sport*, 7(1), 19-44. (in Persian).
  27. Kazemipour, A., Azmasha, T., & Mehdipoor, A. (2019). Comparison of indicators and designing a pattern for selecting professional football coaches. *Journal of Sports Management*, 11(3), 445-465. (in Persian).



28. Kazemipour, A., Mehdipour, A., & Azmasha, T. (2015). Designing and compiling indicators for selecting the head coach of the Iranian national football team. *Sports Management Studies (Research in Sports Science)*, 7(32), 33-56. (in Persian).
29. Keshavarz, M. H., Hamidi, M., Goodarzi, M., & Ali Doust Ghahfarkhi, E. (2014). Comparison of components of organizational pathology in successful and unsuccessful sports federations. *Journal of Sports Management*, 6(3), 381-398. (in Persian).
30. Kim, Y. K., & Trail, G. (2011). A conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach. *Journal of Sport Management*, 25(1), 57-69.
31. Myers, N., Feltz, D., & Chase, M. (2011). Proposed modifications to the conceptual model of coaching efficacy and additional validity evidence for the coaching efficacy scale II-high school teams. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(1), 79-88.
32. Naderi Nasab, M., Ehsani, M., Khabiri, M., Amiri, M., & Qara Khani, H. (2011). Investigating the current situation of football in the Islamic Republic of Iran and determining the strategic position of the country's football. *Journal of Sports Management*, 3(9), 6-27. (in Persian).
33. Nairi, Sh., & Saffari, Ma. (2017). Identifying barriers to interpersonal communication in sports teams based on the Delphi method. *Human Resource Management in Sport*, 4(2), 163-177. (in Persian).
34. Naqvi, M., Hosseini, S. E., Ramezani Nejad, R., & Kashker, S. (2019). Designing a model of personal brand competencies of Iranian professional sports coaches. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 15(30), 343-360. (in Persian).
35. Paola, M. D., & Scoppa, V. (2012). The effects of managerial turnover: evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *Journal of Sports Economics*, 13(2), 152-168.
36. Ramezani Nejad, R., Hemmatinejad, M. A., Gholizadeh, M. H., Ramezani, M. R., & Hosseini Killing, C. (2017). The effect of changing coaches on the performance of Iranian Premier League Football Clubs. (in Persian).
37. Sahebkar, A., & Ramezani Nejad, R. (2016). Indicators for evaluating the performance of professional coaches of the Iranian Volleyball Premier League. *Sports Management Studies*, 8(1), 89-104. (in Persian).
38. Saif Panahi Shabani, J., & Khatibi, A. (2017). Explaining and analyzing the factors affecting the progress of Iranian volleyball at the championship level. *Sports Management and Development*, 6(2), 17-31. (in Persian).
39. Sekendiz, B. (2005). A pilot study in determining the status of the health and fitness industry in Turkey (Unpublished master's thesis). Middle East Technical University, Ankara.
40. Shaw, S., & Allen, J. B. (2009). The experiences of high-performance women coaches: A case study of two Regional Sport Organisations. *Sport Management Review*, 12(4), 217-228.



41. Soleimani, Kh., Yousefi, B., Rahmani, N., & Kazemi, S. (2015). Ranking of managerial and professional factors of private sector sports clubs in Kermanshah. *New Approaches in Sports Management*, 3(8), 29-39. (in Persian).
42. Soyer, F., Sari, İ., & Talaghir, L.-G. (2014). The relationship between perceived coaching behaviour and achievement motivation: a research in football players. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 421-425.
43. Talebpour, M., Shajie, K., Keshtidar, M., & Alizai, O. (2018). Developing a model for measuring the behavioral injuries of Iranian Premier League coaches. *New Approaches in Sports Management*, 5(19), 79-93. (in Persian).
44. Tatari Hassan Gaviar, M., Tatari Hassan Gaviar, E., & Honarvar, A. (2018). Investigating the relationship between leadership styles of managers of private clubs in the western provinces of the country with the level of entrepreneurship of the employees of these clubs. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 6(4), 11-18. (in Persian).
45. Tayebi, S. M., Bagheri, G., Matin, H. Z., & Jandaghi, G. (2016). Designing appraisal pattern for performance of superior league football teams by emphasizing on stakeholders' benefits. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(1), 2148-1148.
46. Van Ours, J. C., & Van Tuijl, M. A. (2016). In-season head-coach dismissals and the performance of professional football teams. *Economic Inquiry*, 54(1), 591-604.
47. Yoshizawa, G., Iwase, M., Okumoto, M., Tahara, K., & Takahashi, S. (2016). Q Workshop: An Application of Q Methodology for Visualizing, Deliberating and Learning Contrasting Perspectives. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(13), 6277-6302.
48. Zarei, Q., Ajurlu, M., & Mohammad Kazemi, R. (2016). Presenting the human resources strategy of the Tabriz Tractor Manufacturing football team, focusing on the strategies of attracting and retaining coaches and players, and prioritizing it based on the views of the fans. *Human Resource Management in Sport*, 4(1), 17-32. (in Persian).
49. Shajie K, Talebpour M, Azimzadeh S M, Keshtidar M, Jabbari Nooghabi H. (2020). Spectators on the Run: Factors Affecting Football Attendance in Iranian Football Matches. *Ann Appl Sport Sci*. 8 (1).





## استناد به مقاله

شجیع، کیانوش؛ حیدری، رضا؛ اسداللهی، احسان؛ اصفهانی، مهدی؛ و گل گلی، مهناز. (۱۴۰۰). نیمکت داغ: آسیب‌شناسی تغییرات مکرر مربیان در لیگ برتر فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۸)، ۱۳۰-۱۷۰.  
شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.10026.3302

Shajie, K., Heydari, R., Asadollahi, E., Esfahani, M., & Gol Goli, M. (2021). Hot Bench: Pathology of Frequent Changes of Coaches in Iranian Premier League. *Sport Management Studies*, 13(68), 130-170. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10026.3302

