



## بررسی خودکارآمدی مربیان فوتسال؛ نقش مهارت های مدیریتی

رویا بویری شمی<sup>۱</sup>، امین خطیبی<sup>آ</sup>، طاهره ازمشا<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

### اطلاعات مقاله

### چکیده

مهارت‌های مدیریتی به عنوان پایه‌ای برای توضیح مهارت‌های مدیران و مربیان عمل می‌کنند، زیرا مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی بر کارآمدی یک مدیر بسیار مهم است لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مربیان فوتسال بر کارآمدی آنان بود. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه مربیان فعال (زن و مرد) فوتسال در استان خوزستان بود و نمونه‌گیری نیز به روش کل شمار (۲۵۳) انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد مهارت‌های مدیریتی صداقت‌نیا (۱۳۸۶) و کارآمدی فلتز و همکاران (۱۹۹۹) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها توسط ۹ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های پژوهش نیز بر اساس آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۹۳، ۰/۸۸) به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی مستقل و روش معادلات ساختاری استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و smartPLS انجام شد. یافته‌ها نشان داد مهارت‌های مدیریتی (با ضریب ۰/۷۲ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) دارای تأثیر مثبت و معنادار بر کارآمدی است. همچنین مهارت فنی و انسانی مربیان زن بصورت معناداری بیشتر از مربیان مرد بود. ولی بین مهارت ادراکی مربیان مرد و زن تفاوت معناداری وجود نداشت. کارآمدی مربیان زن بصورت معناداری بیشتر از مربیان مرد بود. با توجه به اینکه مهارت‌های انسانی نسبت به سایر مهارت‌ها، نقش پررنگ‌تری در کارآمدی مربیان داشت، پیشنهاد می‌شود این مهارت‌ها در دوره‌های مربیگری و بازآموزی بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۷

### کلیدواژگان:

مهارت‌های مدیریتی،

کارآمدی،

مربیان فوتسال

### نویسنده مسئول:

رویا بویری شمی

پست الکترونیکی:

[boveiroya242@gmail.com](mailto:boveiroya242@gmail.com)

# Examining the Self-Efficacy of Futsal Coaches; the Role of Management Skills

roya boveiri shami <sup>1</sup>, Amin Khatibi <sup>2</sup>, Tahereh Azmsha<sup>3</sup>

١. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran.
٢. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran.
٣. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran.

## Abstract:

Management skills serve as a basis for explaining the skills of managers and trainers, because management skills and competencies are very important to the effectiveness of a manager. The purpose of this research was to investigate the effect of management skills of futsal coaches on their efficiency. The research method was descriptive-correlation. The statistical population included all active futsal coaches (men and women) in Khuzestan province, and sampling was also selected using the total number method (255). To collect the data, two standard questionnaires of management skills, Sedaghatnia (2016) and Feltz et al. efficiency (1999) were used. The validity of the questionnaires was confirmed by 9 sports management experts. The reliability of the research questionnaires was also obtained based on Cronbach's alpha (0.93, 0.88). Independent t-test and structural equation method were used to analyze the data. Data analysis was done using SPSS and smartPLS software. The findings showed that management skills (with a coefficient of 0.72 and a significance level of less than 0.001) have a positive and significant effect on efficiency. Also, the technical and human skills of female coaches were significantly higher than male coaches. But there was no significant difference between the cognitive skills of male and female coaches. The efficiency of female coaches was significantly higher than that of male coaches. Due to the fact that human skills had a more significant role in the efficiency of trainers than other skills, it is suggested that these skills should be given more attention in coaching and retraining courses.

**Keyword:** Management Skills, Efficiency, Futsal Coaches.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، مدیران ورزشی برای اداره مؤثر سازمان‌های تحت سرپرستی با مشکلاتی مواجه شده‌اند. تجاری شدن ورزش‌ها و رشد باشگاه‌های خصوصی، ارتقای سطح آگاهی‌های جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی و کمبود بودجه و همچنین مقررات دست و پاگیر دولتی مدیران را بر آن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق داده و برای عملکرد بهتر و مؤثرتر مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در عملکرد مدیریتی را بهبود بخشند از این رو، هر ساله منابع مالی و انسانی فراوانی به منظور افزایش توان و قابلیت‌های مدیران در قالب آموزش‌های کوتاه مدت، سمینارها و همایش‌ها صرف می‌شود این تلاش‌ها بر این عقیده استوار است که آموزش مهارت‌های مدیریتی مناسب‌ترین استراتژی برای بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی مدیران و به روز شدن اطلاعات و آگاهی‌های آنان تلقی می‌شود (موریرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳: ۴). مهارت‌های مدیریتی به عنوان پایه‌ای برای توضیح مهارت‌های مدیران و مربیان عمل می‌کنند، زیرا مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی بر کارآمدی یک مدیر بسیار مهم است (شوچ و کاکانووا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۹۲۸).

سازمان‌ها به دنبال مدیرانی در پست‌های مدیریتی و رهبری می‌گردند که دانش و مهارت‌های لازم برای اثربخشی را داشته باشند، اما بیش از پیش مدیرانی را می‌خواهند که بتوانند کارآمدی ایجاد کنند که به سازمان در دستیابی به اهداف سازمان کمک کند (ریجو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۵۲۹). در این پرتو، مفهوم "مهارت" به طور گسترده به عنوان شایستگی در محل کار تعریف شده است. با توجه به پدرازا رودریگز<sup>۴</sup> (۱۹۸: ۲۰۲۳) "مهارت‌های مدیریت ابزاری است که از طریق آن مدیران سبک، استراتژی و ابزارها یا تکنیک‌های مورد علاقه خود را به عمل تبدیل می‌کنند". برخی غالباً با این استدلال که مدیریت امری ذاتی و تجربی است و با آموزش مهارت‌های تخصصی تفاوت دارد، از نقش آموزش در مدیریت غفلت می‌ورزند. مدیریت یک موهبت شخصی است و رشد و ترقی آن تنها از طریق داشتن پیش‌آمادگی‌های درونی و شخصیتی و رفتاری و تا اندازه‌ای روابط و مهارت‌ها و حتی با پایگاه‌های ویژه اقتصادی-اجتماعی انجام می‌شود (نیاوپان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۶۶۳) اما متخصصان علم مدیریت رابرت ال کتز<sup>۶</sup> در آغاز دهه ۷۰ نشان داد که مدیران به سه مهارت و شایستگی اساسی انسانی، فنی و ادراکی نیاز دارند. مهارت‌های فنی در ورزش توانایی بهره‌گیری از دانش فنی، روش‌ها، فرایندها و رویه‌ها برای انجام وظیفه که معمولاً از راه آموزش و تجربه کسب می‌شود مهارت فنی نام دارد. مهارت‌های فنی در طول دوره‌های آموزشی یا کارآموزی نظیر دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی فراگرفته می‌شود، ویژگی بارز مهارت فنی دست یافتن به بالاترین درجه شایستگی و توانایی می‌باشد (اکارد<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۴۰۹).

<sup>۱</sup> Moreira

<sup>۲</sup> Švač, V., & Cagaňová

<sup>۳</sup> Riggio

<sup>۴</sup> Pedraza-Rodríguez

<sup>۵</sup> Nyaupane

<sup>۶</sup> Rabertalketz

<sup>۷</sup> Eckard

مهارت ادراکی توانایی تجسم سازمان به عنوان یک کل است که شامل مهارت‌های تحلیلی، خلاقانه و ابتکاری است (هافمن و تادلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). مهارت‌های ادراکی کمک می‌کند تا مربیان دلایل مشکلات را شناسایی و مشکلات را به نفع کل سازمان حل کند که این امر به تعیین اهداف برای کل تیم و برنامه‌ریزی برای هر موقعیتی کمک می‌کند. مهارت‌های ادراکی بیشتر توسط مدیر ارشد لازم است زیرا آن‌ها وقت بیشتری را برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و حل مسئله می‌گذرانند (سانتوس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مهارت انسانی عمدتاً به کار با افراد مربوط می‌شود و در نحوه تشخیص افراد ادراکات مافوق خود، همکاران در رده‌های برابر و زیردستان تجلی می‌یابد. بر این اساس، افراد دارای مهارت‌های انسانی بسیار توسعه یافته‌ای هستند که از نگرش‌ها، مفروضات و باورهای خود در مورد افراد و گروه‌های دیگر آگاه هستند. با توجه به این واقعیت که دیگران دیدگاه‌ها، برداشت‌ها و باورهای متفاوتی دارند که با خود او یکسان نیست، مدیر می‌تواند منظور واقعی دیگران را از گفتار و رفتارشان درک کند. به همین ترتیب، چنین مدیرانی فضایی از تایید و امنیت ایجاد می‌کنند که در آن زیردستان می‌توانند آزادانه خود را ابراز کنند، بدون اینکه ترسی از مورد تمسخر یا انتقاد داشته باشند (گالاردو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۴۹۹).

مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)، امروزه در ورزش به عنوان یک پدیده مهم اجتماعی آثار مثبت و چشمگیری در پیشرفت همه‌جانبه اجتماع دارد (دولینگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۲). در همین راستا یکی از منابع انسانی مهم که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد، مربیان می‌باشد، به ویژه مربیان تیم‌های باشگاهی که کوچک‌ترین تصمیم آن‌ها می‌تواند عملکرد کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (عبدالمالکی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۱). یستابروک و کالینز<sup>۶</sup> (۲۰۲۰: ۹) معتقدند در ورزش، مربیان به عنوان محوری‌ترین و اثرگذارترین نیروی متخصص، سازمان دهنده‌ای قوی و زیر بنای هر پیشرفتی در باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی در هر سطحی هستند. همچنین یکی ویژگی‌های مربیان، کارآمدی است که با رفتارهای مربیگری ارتباط مستقیم دارد که در انتخاب نوع و شیوه رهبری توسط آنان اثرگذار است.

کارآمدی از طریق تأثیر بر ادراک ورزشکار، عملکرد و پیشرفت او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مربیان باید از این موضوع آگاه باشند که احساس کارآمدی بر تمام تیم آن‌ها اثر می‌گذارد. به ویژه اعتقاد کارآمدی مربیگری برای افزایش اعتماد بین اعضای تیم سودمند خواهد بود (وارگاس تونینگ<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۹۹). مربیگری در ورزش حقیقت هنر بهبود و بهسازی عملکرد ورزشکاران است، بدین معنی که مربیان با آموزش مهارت‌های ورزشی متنوع به ورزشکاران به شیوه‌های علمی و اثربخش، آنان را از جنبه‌های روانی و جسمانی برای اجرا مطلوب پرورش می‌دهند.

۱ Hoffman, M., & Tadelis

۲ Santos

۳ Gallardo

۴ Dowling

۵ Abdolmaleki

۶ Eastabrook, C., & Collins

۷ Vargas- Tonsing

مربیگری تنها به معنی بارور کردن نیروهای بالقوه ورزشکاران نیست بلکه تشخیص، درک و تأمین سایر نیازهای یک ورزشکار را نیز شامل می‌شود. نیروهای متخصصی که به‌عنوان مربی در جامعه ورزش به فعالیت مشغول‌اند به‌عنوان حیاتی‌ترین و مهم‌ترین و محوری‌ترین عامل تلقی می‌گردند (مایرز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۷۰). مربیان در حقیقت تربیت‌کننده ورزشکاران در اجرای زیبا و بدون نقص مهارت‌های ورزشی هستند. با توجه به نفوذ و تأثیر مربیان، ورزشکاران بسیاری از ویژگی‌های رفتاری، شخصیتی، رفتاری و حتی گویشی و نحوه سخن گفتن خود را از مربی تقلید می‌کنند. نقش محوری مربیان ورزش در زمینه‌های مختلف از جمله در برنامه‌ریزی تمرینات، آموزش مهارت‌های ورزشی، توسعه ورزش، جذب ورزشکار و استفاده از همه عوامل فیزیکی، فناوری‌های نوین و اداری در اجرای برنامه‌های ورزشی و تربیت ورزشکاران و آماده‌سازی ورزشکاران برای مسابقات مورد توافق همگان است (دی‌هان و سوتیریادو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳۱۰). همچنین گلدمن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) معتقد هستند که برای کارآمد شدن، مربیان باید به روش‌های مربیگری خود توجه نمایند و به دنبال جنبه‌هایی از مربی‌گری باشند که بتوانند آن‌ها را توسعه بخشند. این موضوع در مورد مربیان فوتبال و خصوصاً مربیان فوتبال پایه از اهمیت به‌خصوصی برخوردار است، زیرا نقش این مربیان در آموزش بازیکنان رده‌های مختلف سنی فوتبال ملی بسیار مؤثر و حساس است.

در تحقیقات روانشناسی ورزشی، احساس کارآمدی در مربیان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فاکتورهای مؤثر بر عملکرد شناخته می‌شود (گلدمن و همکاران، ۲۰۲۱). چنانچه کردستانی (۱۳۹۴) دریافت مؤلفه‌های کارآمدی (به‌جز کارآمدی انگیزشی) مربیان زن در لیگ والیبال نشسته موجب افزایش معنادار انسجام گروهی بازیکنان تیم می‌شوند. ویلونون و مارتین<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز دریافتند هرچند کارآمدی مربیان زن به‌طور قابل‌توجهی پایین‌تر از مربیان مرد است ولی آموزش روانشناسی ورزشی و تماس مکرر با روانشناسان ورزشی منجر به کارآمدی بیشتر مربیان می‌شود. تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال پایه باوجود داشتن مربیانی جوان، تحصیل‌کرده و دارای سابقه قهرمانی در سطوح استان و کشور، در زمینه آموزش، شناسایی و پرورش استعدادها در فوتبال پایه کمک بسیار زیادی در جهت ارتقاء سطح فوتبال کشور به‌صورت مدون و بلندمدت پرداختند (اوزرودی و همکاران، ۱۴۰۱). گلمحمدی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که مربیان ورزش‌های زورخانه‌ای با اتخاذ شیوه تصمیم‌گیری مناسب به ارتقای اثربخشی، خلاقیت و تعهد ورزشی ورزشکاران بپردازد تا از این طریق و با توجه به اینکه در ورزش‌های زورخانه‌ای فضایل اخلاقی جایگاه والایی دارند، بتوانند موفقیت بیشتری را کسب نمایند. وولوی و هاروود (۲۰۲۰) دریافتند بسیاری از مربیان باتجربه بر این باورند که مهارت‌های کاربردی بین فردی در موفقیت آنان بسیار مهم است، زیرا بدون آن، قادر به استفاده از دانش خود برای تسهیل تغییرات در تمرینات نیست. فروردین و همکاران (۱۴۰۱) دریافتند هفت عامل اصلی به‌عنوان عوامل موفقیت مربیان فوتبال در آماده‌سازی ورزشکاران انتخاب شدند.

<sup>۱</sup> Myhres

<sup>۲</sup> de Haan, D., & Sotiriadou

<sup>۳</sup> Goldman

<sup>۴</sup> Villalon & Martin

سپس با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی مشخص شد که مهارت‌های فنی و تاکتیکی در رتبه اول، مهارت تصمیم‌گیری در رتبه دوم، مهارت مدیریت تیمی رتبه سوم، دانش و آگاهی علمی مربیان فوتبال در رتبه چهارم، روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی در رتبه پنجم، مهارت روان‌شناختی در رتبه ششم و در نهایت حمایت از مربیان در رتبه هفتم قرار گرفته است. فوتسال در ایران از جمله ورزش‌های جذاب و تماشای‌پسندی است که هزاران تماشاگر را به سالن محل برگزاری مسابقات یا پای تلویزیون می‌کشاند. بیشتر نوجوانان ایرانی، پا به توپ شدن را با این ورزش آغاز می‌کنند. از سوی دیگر، فوتسال مردان همراه با فوتبال ساحلی تنها رشته‌های تیمی در ایران هستند که در جمع چهار گروه برتر دنیا قرار گرفته‌اند. طی سالیان اخیر رشته فوتسال تحت‌الشعاع تحولات علمی و فناوری‌های نوین ورزشی قرار گرفته است و جذابیت‌های خاص این رشته هر روز مشتاقان زیادی را به عنوان بازیکن، تماشاچی و غیره را به خود اختصاص می‌دهد و توجه مسئولان امر را به این موضوع که همگام با پیشرفت و تحول گام بردارند معطوف می‌نماید.

فوتسال یک رشته ورزشی سالنی با پنج بازیکن است که هیچ محدودیتی در تعداد تعویض‌ها ندارد و همین پویایی در بازی موجب می‌شود که مربیان دائماً رفتار تیم خود را بر اساس رفتار تیم مقابل تغییر دهند. فوتسال یک بازی غیرقابل پیش‌بینی و تغییرپذیر است و لازم است هر تصمیمی در زمان درست خود اتخاذ شود. مربیان فوتسال یکی از ارکان تأثیرگذار بر رشد این رشته ورزشی هستند؛ یکی از موضوعاتی که همواره در ارزیابی مربیان از سوی ورزشکاران و مسئولین مورد توجه قرار می‌گیرد، میزان مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) مربیان است. کارآمدی مربیان فوتسال به‌عنوان میزان باور و اعتقاد مربی به برخورداری از تأثیرگذاری بر یادگیری و عملکرد بازیکنان فوتسال است. مربیان فوتسال همانند سایر مربیان پرورش‌دهندگان جسمانی و روانی ورزشکاران، نقش مهم و قابل توجهی را در پیشرفت آنان دارند، این مربیان اشخاص با نفوذی در زندگی ورزشکاران هستند و می‌توانند به طور مثبت عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار دهند. با توجه به ذکر این موارد در این تحقیق سعی شد بررسی شود که آیا میزان این مهارت‌ها می‌تواند در نگرش مربی نسبت به عملکرد خود نیز تأثیرگذار باشد؟ به عبارت دیگر آیا باور و اعتقاد مربیان به برخورداری از تأثیرگذاری بر یادگیری و عملکرد بازیکنان متأثر مهارت‌های مدیریتی آن‌هاست؟ با توجه به اینکه این موضوع در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است، لذا تحقیق حاضر قصد دارد به این سؤال پاسخ گوید که آیا مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، فنی و انسانی) مربیان فوتسال بر کارآمدی آنان تأثیرگذار است؟

### روش‌شناسی:

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مربیان فعال (زن و مرد) فوتسال استان خوزستان در سال ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۲۵۳ نفر بود. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری کل شمار استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی صداقت‌نیا (۱۳۸۶) و کارآمدی فلتز و همکاران (۱۹۹۹) استفاده شد. پرسشنامه صداقت نیا (۱۳۸۶) دارای سه بعد (مهارت ادراکی، مهارت انسانی و مهارت فنی) و ۴۱ گویه و پرسشنامه کارآمدی مربیگری فلتز و همکاران (۱۹۹۹) نیز دارای چهار بعد (انگیزه، استراتژی، آموزش مهارت‌ها و

شخصیت‌سازی) و ۲۴ گویه بود. هر دو پرسشنامه بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرت (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره‌گذاری شده‌اند. روایی صوری و محتوای پرسشنامه، توسط ۹ تن از متخصصین مدیریت ورزشی بررسی و تأیید شد. به منظور تعیین پایایی ابزار تحقیق نیز، تعداد ۳۰ پرسشنامه بین بخشی از جامعه آماری توزیع و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی (۰/۹۳) و برای پرسشنامه خودکارآمدی (۰/۸۷) به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار Smart PLS، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و تی مستقل با استفاده از نرم‌افزار اسپاس نسخه ۲۴ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش :

جدول ۱- بررسی سن، جنسیت و تحصیلات پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد	
سن پاسخ دهندگان	۲۱-۳۰ سال	۱۷ نفر	۷٪/۱۶
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۱۱ نفر	۴۹٪/۳
	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۵ نفر	۲۴٪/۴
	۵۱ تا ۶۰ سال	۳۶ نفر	۱۶٪
	بالتر از ۶۰ سال	۶ نفر	۲٪/۷
جنسیت	زن	۱۳۸ نفر	۶۱٪/۳
	مرد	۸۷ نفر	۳۸٪/۷
تحصیلات	زیردیپلم	۳ نفر	۱٪/۳
	دیپلم	۵۳ نفر	۲۳٪/۱۶
	کاردانی	۳۶ نفر	۱۶٪
	کارشناسی	۸۶ نفر	۳۸٪/۱۲
	کارشناسی ارشد	۳۸ نفر	۱۶٪/۱۹
	دکتر	۹ نفر	۴٪

۲۲۵ نفر از مربیان فوتسال استان خوزستان در این تحقیق شرکت کردند که بیش از ۴۹ درصد پاسخ دهندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن داشتند. ۶۱/۳ درصد زن و ۳۸/۷ درصد مرد بودند. بیش از ۱۶ درصد پاسخ دهندگان دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوداند.

جدول ۲- مقایسه مهارت‌های مدیریتی مربیان زن و مرد

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	میانگین مربیان مرد	میانگین مربیان زن	
۰/۰۲۴	۲۲۳	۲/۲۷۴	۲/۳۳۴	۷/۵۲۸±۶۰/۹۷۷	۷/۴۸۱±۶۳/۳۱۱	مهارت فنی
۰/۰۳۶	۲۲۳	۲/۱۰۵	۲/۰۸۹	۷/۰۳۳ ± ۶۲/۶۲۰	۷/۳۸۵ ± ۶۴/۷۱۰	مهارت انسانی
۰/۱۷۳	۲۲۳	۱/۳۶۶	۱/۰۲۲	۵/۴۴۲± ۴۷/۴۴۸	۵/۴۸۴ ± ۴۸/۴۷۱	مهارت ادراکی

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد مهارت فنی و انسانی مربیان زن بصورت معناداری از مربیان مرد بیشتر شده است، ولی بین مهارت ادراکی مربیان مرد و زن تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۳- مقایسه کارآمدی مدیریتی مربیان زن و مرد

سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	میانگین مربیان مرد	میانگین مربیان زن	
۰/۰۰۱	۲۲۳	۳/۵۲۹	۱/۲۳۱	۲/۱۶۵±۲۴/۶۶۶	۲/۷۶۳±۲۵/۸۹۸	انگیزه
۰/۰۰۱	۲۲۳	۴/۳۳۶	۱/۴۰۹	۲/۰۴۲± ۲۵/۰۵۷	۲/۵۵۸ ± ۲۶/۴۶۷	استراتژی
۰/۰۰۱	۲۲۳	۴/۶۲۴	۱/۶۷۹	۲/۶۲۱± ۲۴/۶۷۸	۲/۶۶۷ ± ۲۶/۳۵۷	آموزش مهارت
۰/۰۰۱	۲۲۳	۴/۱۶۰	۱/۳۷۸	۲/۰۴۱± ۲۵/۱۷۲	۲/۶۳۰± ۲۶/۵۵۰	شخصیت سازی
۰/۰۰۱	۲۲۳	۴/۸۴۹	۵/۷۸۵	۷/۵۳۵±۹۹/۵۷۴	۹/۳۵۲±۱۰۵/۳۶۰	کارآمدی

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد مهارت کارآمدی مربیان زن بصورت معناداری از مربیان مرد بیشتر شده است. مقایسه ابعاد کارآمدی نیز حاکی از آن است که میانگین انگیزه، استراتژی، آموزش مهارت و شخصیت‌سازی برای مربیان زن بصورت معناداری بیشتر از مربیان مرد شده است.

جدول ۴- نتایج سنجش بارهای عاملی مدل

سوال	بارعاملی	آماره t	سطح معناداری	سوال	بارعاملی	آماره t	سطح معناداری
۱	۰/۴۸	۴/۹۲	کمتر از ۰/۰۰۱	۳۴	۰/۷۳	۱۶/۰۸	کمتر از ۰/۰۰۱
۲	۰/۷۰	۱۲/۰۳	کمتر از ۰/۰۰۱	۳۵	۰/۷۱	۱۶/۳۶	کمتر از ۰/۰۰۱
۳	۰/۶۴	۸/۲۷	کمتر از ۰/۰۰۱	۳۶	۰/۵۸	۹/۳۹	کمتر از ۰/۰۰۱
۴	۰/۷۳	۱۲/۱۲	کمتر از ۰/۰۰۱	۳۷	۰/۳۷	۵/۵۴	کمتر از ۰/۰۰۱
۵	۰/۵۲	۵/۵۵	کمتر از ۰/۰۰۱	۳۸	۰/۵۵	۷/۰۷	کمتر از ۰/۰۰۱
۶	۰/۶۵	۸/۴۵	کمتر از ۰/۰۰۱	۳۹	۰/۶۱	۹/۱۷	کمتر از ۰/۰۰۱
۷	۰/۵۸	۹/۰۹	کمتر از ۰/۰۰۱	۴۰	۰/۵۴	۵/۴۴	کمتر از ۰/۰۰۱
۸	۰/۶۰	۹/۶۲	کمتر از ۰/۰۰۱	۴۱	۰/۵۱	۴/۹۰	کمتر از ۰/۰۰۱
۹	۰/۴۹	۶/۷۸	کمتر از ۰/۰۰۱	۴۲	۰/۵۴	۵/۴۶	کمتر از ۰/۰۰۱
۱۰	۰/۵۹	۹/۷۸	کمتر از ۰/۰۰۱	۴۳	۰/۶۷	۱۱/۶۹	کمتر از ۰/۰۰۱
۱۱	۰/۶۲	۱۱/۲۰	کمتر از ۰/۰۰۱	۴۴	۰/۶۴	۹/۵۵	کمتر از ۰/۰۰۱

کمتر از ۰/۰۰۱	۱۴/۱۴	۰/۷۱	۴۵	کمتر از ۰/۰۰۱	۷/۱۳	۰/۶۱	۱۲
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۲/۷۸	۰/۶۹	۴۶	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۰/۱۳	۰/۶۴	۱۳
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۶/۱۶	۰/۷۱	۴۷	کمتر از ۰/۰۰۱	۹/۱۱	۰/۶۴	۱۴
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۳/۱۰	۰/۶۵	۴۸	کمتر از ۰/۰۰۱	۷/۵۴	۰/۶۲	۱۵
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۴/۰۵	۰/۶۷	۴۹	کمتر از ۰/۰۰۱	۸/۶۷	۰/۶۵	۱۶
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۰/۹۷	۰/۶۳	۵۰	کمتر از ۰/۰۰۱	۵/۲۱	۰/۵۰	۱۷
کمتر از ۰/۰۰۱	۲۱/۲۴	۰/۷۳	۵۱	کمتر از ۰/۰۰۱	۶/۴۵	۰/۵۸	۱۸
کمتر از ۰/۰۰۱	۸/۵۵	۰/۵۹	۵۲	کمتر از ۰/۰۰۱	۵/۵۷	۰/۵۲	۱۹
کمتر از ۰/۰۰۱	۸/۱۷	۰/۵۷	۵۳	کمتر از ۰/۰۰۱	۲/۵۶	۰/۴۵	۲۰
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۰/۶۸	۰/۶۰	۵۴	کمتر از ۰/۰۰۱	۵/۱۳	۰/۵۵	۲۱
کمتر از ۰/۰۰۱	۹/۰۰	۰/۶۴	۵۵	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۱/۰۱	۰/۶۹	۲۲
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۰/۱۶	۰/۶۶	۵۶	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۵/۶۶	۰/۷۱	۲۳
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۲/۸۴	۰/۷۰	۵۷	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۲/۴۳	۰/۶۸	۲۴
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۱/۴۲	۰/۷۰	۵۸	کمتر از ۰/۰۰۱	۶/۵۴	۰/۵۱	۲۵
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۱/۳۳	۰/۶۸	۵۹	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۳/۹۴	۰/۶۷	۲۶
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۷/۰۹	۰/۷۰	۶۰	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۱/۷۸	۰/۶۲	۲۷
کمتر از ۰/۰۰۱	۲۴/۹۹	۰/۷۶	۶۱	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۱/۲۱	۰/۶۵	۲۸
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۹/۴۷	۰/۷۲	۶۲	کمتر از ۰/۰۰۱	۸/۱۴	۰/۵۷	۲۹
کمتر از ۰/۰۰۱	۹/۰۵	۰/۵۷	۶۳	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۰/۷۹	۰/۶۳	۳۰
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۳/۵۹	۰/۶۷	۶۴	کمتر از ۰/۰۰۱	۹/۵۳	۰/۶۲	۳۱
کمتر از ۰/۰۰۱	۱۳/۲۴	۰/۶۷	۶۵	کمتر از ۰/۰۰۱	۱۲/۸۳	۰/۶۷	۳۲
				کمتر از ۰/۰۰۱	۱۵/۴۶	۰/۷۲	۳۳

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح کمتر از ۰,۰۰۱ معنادار هستند. این نتایج حاکی از آن است که مدل از همسانی درونی مناسبی برخوردار است. روایی مدل توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است بررسی شد. روایی همگرا به میزان توانایی شاخص‌های یک بُعد در تبیین آن بُعد اشاره دارد و روایی واگرا نیز بیانگر این مطلب است که سازه‌های مدلی تحقیق بایستی همبستگی بیشتری با سوالات خود داشته باشند تا با سازه‌های دیگر. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> مربوط به متغیرهای مرتبه اول استفاده شد که نتایج این معیار در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۵- میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مرتبه اول مدل

متغیر	AVE	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری
آموزشی	۰/۳۹	۰/۰۴	۱۰/۰۷	کمتر از ۰/۰۰۱
استراتژی بازی	۰/۳۷	۰/۰۴	۹/۴۲	کمتر از ۰/۰۰۱
انگیزشی	۰/۳۳	۰/۰۴	۷/۹۹	کمتر از ۰/۰۰۱
شخصیت سازی	۰/۳۶	۰/۰۵	۷/۸۵	کمتر از ۰/۰۰۱
مهارتهای ادراکی	۰/۴۶	۰/۰۴	۱۲/۵۴	کمتر از ۰/۰۰۱
مهارتهای انسانی	۰/۴۰	۰/۰۵	۸/۳۷	کمتر از ۰/۰۰۱
مهارتهای فنی	۰/۳۹	۰/۰۴	۹/۸۱	کمتر از ۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای مرتبه اول مدل در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ به معناداری آماری رسیده‌اند و با صفر دارای تفاوت معنادار هستند. لذا مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مناسب بوده و مدل دارای روایی همگرایی قابل قبولی است.

در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌های دیگر مقایسه می‌گردد. برای این کار، یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و مقادیر پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۶- ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

سازه	آموزشی	استراتژی	انگیزشی	شخصیت سازی	مهارتهای ادراکی	مهارتهای انسانی	مهارتهای فنی
آموزشی	۰/۶۲						
استراتژی	۰/۷۶	۰/۶۱					
انگیزشی	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۵۸				
شخصیت سازی	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۷۱	۰/۶۰			
مهارتهای ادراکی	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۳۴	۰/۴۵	۰/۶۸		
مهارتهای انسانی	۰/۶۱	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۳	
مهارتهای فنی	۰/۶۴	۰/۵۸	۰/۴۶	۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۵۵	۰/۶۲

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد هر چند در پرسشنامه کارامدی، روایی واگرا کمی دچار مشکل است ولی پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی دارای روایی واگرای مناسبی است. از طرف دیگر با توجه به اینکه سایر شاخص‌های روایی از مقادیر مناسبی برخوردار هستند، می‌توان کل مدل را دارای اعتبار مناسبی دانست و خللی به اعتبار کل مدل وارد نمی‌شود.

برای سنجش پایایی مدل به بررسی پایایی ترکیبی ۱ پرداخته شد. ضریب پایایی ترکیبی میزان همبستگی سوال‌های یک بُعد با یکدیگر برای برازش کافی مدل‌های اندازه‌گیری را مشخص می‌کند. (طالبی و همکاران، ۱۳۹۲) نتایج این قسمت در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۷- نتایج پایایی مدل

سازه	پایایی	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
آموزشی	۰/۷۹	۰/۰۳	۲۷/۹۴	کمتر از ۰/۰۰۱
استراتژی	۰/۷۷	۰/۰۳	۲۴/۴۸	کمتر از ۰/۰۰۱
انگیزشی	۰/۷۴	۰/۰۴	۱۸/۳۶	کمتر از ۰/۰۰۱
شخصیت سازی	۰/۷۷	۰/۰۴	۱۹/۰۵	کمتر از ۰/۰۰۱
مهارتهای ادراکی	۰/۹۰	۰/۰۱	۶۷/۷۳	کمتر از ۰/۰۰۱
مهارتهای انسانی	۰/۹۱	۰/۰۲	۵۱/۱۹	کمتر از ۰/۰۰۱
مهارتهای فنی	۰/۹۰	۰/۰۲	۵۷/۸۶	کمتر از ۰/۰۰۱

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر پایایی ترکیبی، تمامی مولفه‌ها دارای مقدار پایایی بیشتر از ۰/۷۰ هستند. لذا مدل از پایایی مناسبی برخوردار است.

شاخص نیکویی برازش (GOF) برازش مدل‌های ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت همزمان بررسی می‌کند. وتزلس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) فرمول زیر را برای محاسبه شاخص GOF ارائه کرده‌اند:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average(R}^2)}$$

آنها سه مقدار زیر برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند:

ضعیف: اگر کمتر از ۰/۲۵ باشد، متوسط اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد و قوی: اگر بیشتر از ۰/۳۶ باشد. در اینجا، مقدار GOF برابر است با:

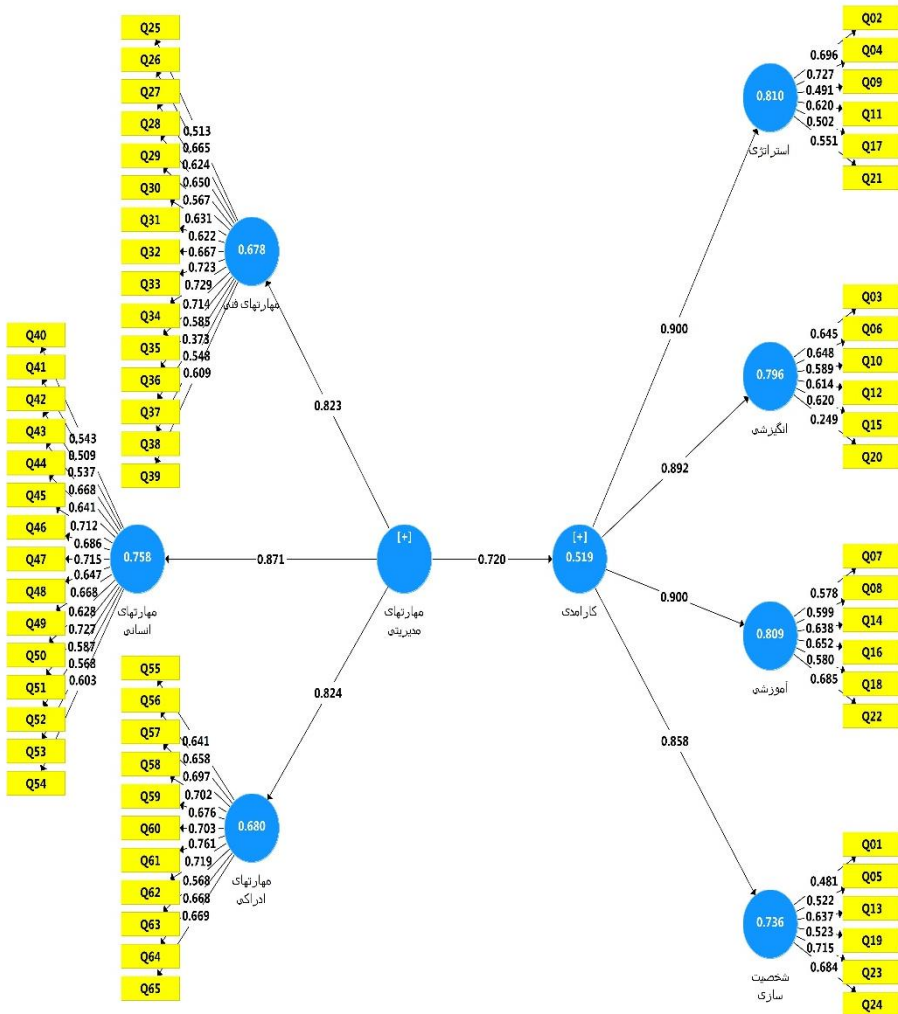
$$GOF = \sqrt{0.39 \times 0.72} = 0.53$$

با توجه به مقدار GOF ملاحظه می‌شود که میزان برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری قوی است.

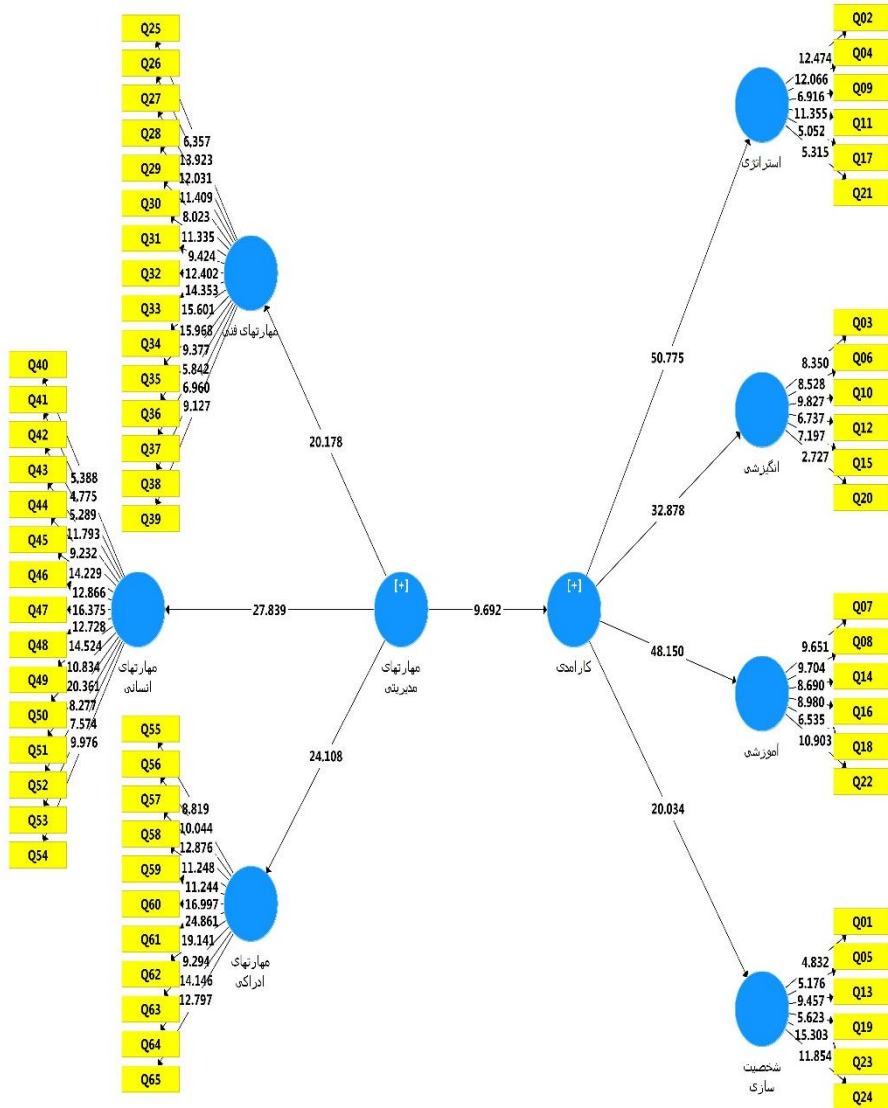
۱ Composite Reliability

۲ Goodness of Fit

۳ Wetzels



شکل ۱- مدل ساختاری تحقیق به همراه بارهای عاملی



شکل ۲- مدل ساختاری تحقیق به همراه بارهای عاملی

**جدول ۸- نتایج حاصل از یافته‌های مدل تحقیق در پاسخ سوال اصلی**

روابط	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
م. مدیریتی	کارآمدی	۰/۷۲	۰/۷۶	۹/۶۹	کمتر از تایید رابطه ۰/۰۰۱

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد با توجه به مقدار t و سطح معناداری، رابطه علی از مهارت‌های مدیریتی به سمت کارآمدی در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ به معناداری آماری رسیده است. این یافته نشان می‌دهد مهارت‌های مدیریتی مربیان فوتسال استان خوزستان دارای تاثیر مثبت و معنادار بر کارآمدی آنان است. سایر نتایج اینکه ضریب مسیر بین دو متغیر ۰/۷۶ به دست آمده که نشان می‌دهد تغییری به اندازه یک انحراف معیار در متغیر مستقل (مهارت‌های مدیریتی) می‌تواند موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰/۷۶ در متغیر وابسته (کارآمدی) شود که مقدار قابل توجهی است. همچنین مقدار R<sup>۲</sup> در این رابطه ۰/۵۲ به دست آمده که نشان می‌دهد ۵۲ درصد تغییرات کارآمدی به وسیله متغیر مهارت‌های مدیریتی قابل تبیین است.

**جدول ۹- نتایج سایر روابط در مدل تحقیق**

روابط	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه	
م. ادراکی	۰/۸۰۷	۰/۰۴	۲۰/۱۰	کمتر از	تایید	
م. انسانی	۰/۸۷۳	۰/۰۳	۳۱/۲۲	کمتر از	تایید	
م. فنی	۰/۸۲۳	۰/۰۴	۲۱/۷۱	کمتر از	تایید	
کارآمدی	آموزشی	۰/۷۵۷	۰/۰۶	۱۳/۰۵	کمتر	تایید
کارآمدی	استراتژی	۰/۹۰۰	۰/۰۲	۴۸/۱۵	کمتر از	تایید
کارآمدی	انگیزشی	۰/۸۹۲	۰/۰۲	۵۲/۰۸	کمتر از	تایید
کارآمدی	شخصیت‌سازی	۰/۸۹۲	۰/۰۳	۳۴/۳۳	کمتر از	تایید

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد با توجه به مقادیر t و سطوح معناداری، تمامی روابط در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ به معناداری آماری رسیده‌اند. این یافته نشان می‌دهد در بین مولفه‌های مهارت‌های مدیریتی، مولفه مهارت‌های انسانی با ضریب مسیر ۰/۸۷۳ دارای بیشترین اهمیت است، زیرا تغییری به اندازه یک انحراف معیار در این متغیر موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰/۸۷۳ انحراف معیار در متغیر مهارت‌های مدیریت خواهد شد. همچنین در بین مولفه‌های کارآمدی، مولفه استراتژی بازی با ضریب مسیر ۰/۹۰۰ دارای بیشترین اهمیت است، زیرا تغییری به اندازه یک انحراف معیار در این متغیر موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰/۹۰۰ انحراف معیار در متغیر کارآمدی خواهد شد.

## نتیجه‌گیری:

هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی (انسانی، ادراکی و فنی) مربیان فوتسال استان خوزستان بر کارآمدی آنان بود. نتایج کلی نشان داد مهارت‌های مدیریتی مربیان فوتسال استان خوزستان بر کارآمدی آنان تأثیر مثبت و معنادار داشت. همچنین ۵۲ درصد تغییرات کارآمدی به‌وسیله متغیر مهارت‌های مدیریتی و مؤلفه‌های آن (انسانی، ادراکی و فنی) قابل تبیین بود. این یافته‌ها با نتایج صادقی (۱۳۹۲) همخوان است. همچنین با یافته‌های تیک آیین، تعبدی و وارث (۱۳۹۵) همخوان است که دریافتند بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران (فنی، انسانی و ادراکی) و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ و با تحقیق نارگونی (۱۳۹۶)، سنجرى (۱۳۹۷)، بورنای- بارچینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، مرلین و گوتیرز<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) همخوان است. مهارت فنی توانایی استفاده از ابزارها، رویه‌ها و دانش و فنون تخصصی در زمینه، انجام کار است. این توانایی‌ها شامل صلاحیت در تکنیک‌های رشته ورزشی فوتسال می‌شود. همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا از روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی استفاده کنند؛ بنابراین مربی برای مدیریت مؤثر تیم نیاز به مهارت‌های فنی دارد.

ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه‌ی شایستگی و خیرگی در آن می‌توان دست‌یافت؛ زیرا این نوع مهارت ماهیتاً دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل، آسان است. صلاحیت فنی مربیان به کاربرد دانش، روش‌ها و مهارت‌های خاص برای تفکیک وظایف مربوط می‌شود. احتمالاً صلاحیت فنی در سطح نظارتی و آموزش بازیکنان و فعالیت‌های روزانه بیشتر در عملکرد واقعی تیم موردنیاز است. مهارت انسانی مربیان فوتسال استان خوزستان بر کارآمدی آنان تأثیر دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی حاکی از آن است که مهارت انسانی مربیان فوتسال بر کارآمدی و همچنین چهار بعد آن (انگیزه، استراتژی، آموزش مهارت و شخصیت‌سازی) تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر هرچه مهارت انسانی مربیان بیشتر باشد، انگیزه، تلاش برای طراحی استراتژی رقابتی، آموزش مهارت‌ها و شخصیت‌سازی در آنان بیشتر می‌شود و مهارت‌های انسانی ۴۲ درصد از واریانس کارآمدی مربیان را تبیین می‌کند.

در میان ابعاد چهارگانه کارآمدی نیز، مهارت انسانی بیش از سایر ابعاد قدرت تبیین شخصیت‌سازی را دارد که ۳۶ درصد تغییرات آن را تبیین می‌کند. به‌عبارت‌دیگر مربیان فوتسالی که از مهارت انسانی بالاتری برخوردار باشند، از توانایی بیشتری برای ساخت شخصیت ورزشکاران برخوردار هستند. این یافته‌ها با نتایج زینی و همکاران (۱۳۹۶)، امینی (۱۳۹۵)، بیلور<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، فولدز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همخوان است. مهارت‌های انسانی توانایی ادراک خود، کار با دیگران، درک و ایجاد انگیزه برای دیگران است. این شامل توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس شخصی، مربیگری، مشاوره، ایجاد انگیزه، مدیریت و توانمندسازی دیگران می‌شود. همچنین مهارت‌های روابط انسانی نیز مهارت‌های بین فردی نامیده می‌شوند.

<sup>۱</sup> Bornay-Barrachina

<sup>۲</sup> Marilyn M. Gutierrez

<sup>۳</sup> Bilohur

<sup>۴</sup> Foulds et al

این کمک می‌کند تا مربیان فوتسال به درک، برقراری ارتباط و همکاری با اعضای تیم بپردازند. همچنین سبب می‌شود تا روحیه تیم را هدایت، انگیزه آن‌ها را توسعه دهد. مهارت‌های روابط انسانی به‌عنوان مدیر تیم موردنیاز مربی است. داشتن مهارت انسانی مستلزم آن است که مربی پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود روشن باشد، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش، بر تیم آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب بازیکنان فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به‌آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروزه، دانش علمی در قلمرو روانشناسی، روانشناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کار در شرایط گروهی و اجتماعی، به‌طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. بنابراین مربیان فوتسال نیز همانند مدیران به مهارت انسانی نیاز دارند. مربیانی که دارای مهارت انسانی باشند می‌توانند ارتباط مناسبی را با ورزشکاران خود برقرار کنند.

این ارتباط باعث می‌شود که محیط کار مملو از آرامش و امنیت شده و قطعاً مربیان در چنین محیطی به راحتی می‌توانند کار کنند. مهارت ادراکی مربیان فوتسال استان خوزستان بر کارآمدی آنان تأثیر دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی حاکی از آن است که مهارت ادراکی مربیان فوتسال بر کارآمدی و همچنین چهار بعد آن (انگیزه، استراتژی، آموزش مهارت و شخصیت‌سازی) تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر هرچه مهارت ادراکی مربیان بیشتر باشد، انگیزه، تلاش برای طراحی استراتژی رقابتی، آموزش مهارت‌ها و شخصیت‌سازی در آنان بیشتر می‌شود و مهارت‌های ادراکی ۲۰ درصد از واریانس کارآمدی مربیان را تبیین می‌کند. در میان ابعاد چهارگانه کارآمدی نیز، مهارت ادراکی بیش از سایر ابعاد قدرت تدوین استراتژی برای رقابت را دارد که ۲۲ درصد تغییرات آن را تبیین می‌کند.

به عبارت دیگر مربیان فوتسالی که از مهارت ادراکی بالاتری برخوردار باشند، از توانایی بیشتری برای طراحی استراتژی مسابقات برخوردار هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش ویلونون و مارتین<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، فرناندز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، و هافمن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) همخوان است. مهارت ادراکی شامل مهارت‌های تحلیلی، خلاقانه و ابتکاری است. این به تعیین اهداف برای کل تیم و برنامه‌ریزی برای هر موقعیتی کمک می‌کند. این مهارت شامل آگاهی از جایگاه مناسب هر فرد در کل تیم و چگونگی تناسب جایگاه تیم در اجتماع و در بین رقیبان است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که بین درک کارآمدی مربیان و تعهد ورزشی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به ارتباط مثبت بین ابعاد کارآمدی مربی و تعهد ورزشی می‌توان نتیجه گرفت که توانایی مربی در انگیزش ورزشکار، به‌کارگیری شیوه‌های رفتاری مناسب هنگام آموزش فن، انتخاب استراتژی‌ای صحیح در هدایت تیم و توانایی ایجاد و تقویت نگرش مثبت به فعالیت و رفتار ورزشکاران با تعهد ورزشکار مرتبط است. در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد مدیریت است.

۱ Villalon & Martin

۲ Fernandez et al

۳ Hoffman et al

مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست. مربی در مدیریت تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است. بدون تردید تجربیات گذشته نشان داده که مربیگری رشته‌ای متفاوت از سایر حوزه‌هاست و در آن طیف وسیعی از مهارت‌ها مورد نیاز است مربیگری حرفه‌ای هست که به ورزشکاران کمک می‌کند تا ابعاد جسمی و روحی و روانی و توانایی‌های فردی و اجتماعی‌شان را در حد بالای استعدادهای خود توسعه بدهند از جمله این مهارت‌ها می‌توان مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی: فنی، انسانی و ادراکی را نام برد داشتن این مهارت‌ها مربیگری، مربیان را کارآمد و مؤثر می‌سازد؛ زیرا محققان نشان داده‌اند که بازیکنان تیم‌های موفق اغلب طی هدایت دقیق مربی کارآمد، به بالاترین حد اعتمادبه‌نفس، انگیزه، خودباوری و احساس توانمندی برای برد رسیده‌اند. مربیگری از وظایف خطیری است که نقش قابل ملاحظه‌ای در آمادگی روحی و جسمی و پیشرفت بازیکنان بر عهده دارد.

یک مربی در مقابل ورزشکار مسئولیت‌های بسیار مهمی از جمله: آموزش تکنیکی، انگیزش، ایجاد آمادگی روانی و تاکتیکی برای رقابت و رشد شخصیت، نگرش و رفتار ورزشکارانه را در ورزشکاران بر عهده دارد. توانایی انجام شایسته این وظایف نشانه کارآمدی مربی است مدیران ورزشی در سطوح خرد و کلان باید نسبت به انتخاب صحیح مربیان و آموزش و به‌روز کردن اطلاعات آنان اهتمام ورزند زیرا نوع رفتار، شیوه رهبری و آموزش، نوع بازخورد و ادراک ورزشکاران از مربیان‌شان، ارتباط عمیقی با حفظ و ماندگاری افراد در فعالیت‌های ورزشی دارد، انتخاب مربیان شایسته، کارآمد و اثربخش می‌تواند نقش مهم و برجسته‌ای در افزایش میزان کارایی ورزشی ورزشکاران داشته باشد، به عبارتی برقراری ارتباط مؤثر روحی و روانی بین ورزشکار و مربی اهمیت بسیاری در ابقای ورزشکار در فعالیت ورزشی دارد فراز و نشیب‌های ناگهانی یا مستمر در عملکرد ورزشکاران و تیم‌های ورزشی در اولین مرحله با تغییر و تحول در کرسی مربیگری تیم همراه است سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی برای ارتقای سطح عملکرد خود در وهله اول به دنبال مربیان خوب و باکیفیت هستند. زیرا مدیران به‌خوبی می‌دانند که بخش اعظم توفیق سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در گرو عملکرد خوب و مؤثر مربیان است.

در باشگاه‌های ورزشی مربیان به‌عنوان نیروهای استراتژیک تلقی می‌شوند. مدیران، مسئولان و هواداران ورزشی در فرآیند به اولین واکنش به عملکرد باشگاه مربیان را نشانه می‌روند. درحالی‌که اگر مدیریت پایدار را متأثر از به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، مالی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت و کنترل برای دستیابی بدانیم و منابع انسانی را مهم‌ترین رکن در توفیق عملکرد مربیان بشناسیم؛ زیرا نقش‌های اتخاذ شده توسط مربیان ورزشی به دلیل نیاز به تأثیر مثبت بر عملکرد ورزشکاران گسترده است. مربیان در یادگیری و پیشرفت ورزشکاران نقش بسزایی دارند. مربیان ورزشی با استفاده از مدلی رفتاری که در بهبود یادگیری و عملکرد ورزشکاران مؤثر است، توانایی خاص خود را نشان می‌دهند. به‌عنوان مثال، با درک فرآیندهای درگیر در پیشرفت ورزشکاران، مربیان می‌توانند رفتارهایی را انجام دهند که برای دستیابی به پیشرفت‌های روانی اجتماعی و عملکرد مطلوب برای ورزشکاران مطلوب باشد؛ بنابراین، مربیان کارآمد باید در همه ابعاد رشد روانی اجتماعی و عملکرد خود، ورزشکاران را توسعه دهند.

باتوجه به اینکه مهارت‌های مدیریتی بر کارآمدی مربیان اثرگذار بود، پیشنهاد می‌شود جهت افزایش مهارت‌های مدیریتی، دوره‌های آموزشی تحت عنوان رفتار سازمانی برای مربیان برگزار گردد و برای اینکه این مهارت به نحو مؤثری مورد استفاده قرار گیرد باید به‌طور طبیعی پرورش داده شود و به صورتی ناخودآگاه اما همیشگی در رفتار و کردار مربیان متجلی گردد.

## References

- ۱) Moreira, D. A. A., & Rodrigues, D. M. (2023). Management by Skills as a Strategic tool to Maintain Organizational Sustainability. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(۹), ۱-۱۶.
- ۲) Švač, V., & Cagaňová, D. (2020). Managerial skills for innovation support. *Mobile Networks and Applications*, ۲۵(۳), ۹۲۵-۹۳۱.
- ۳) Riggio, R. E. (2020). Social skills in the workplace. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research*, ۵۲۷-۵۳۱.
- ۴) Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, ۱۹۱, ۱۲۲۵۱۸.
- ۵) Nyaupane, G. P., Prayag, G., Godwyll, J., & White, D. (2020). Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. *Journal of Sustainable Tourism*, ۲۹(۴), ۶۵۸-۶۷۷.
- ۶) Eckard, M., Gadelha, E., & Shallcross, M. (2022). Level Up! Lessons Learned from Six Years of Collaborative Technical Skills Development. *The American Archivist*, ۸۵(۲), ۴۰۲-۴۴۲.
- ۷) Hoffman, M., & Tadelis, S. (2021). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. *Journal of political economy*, 129(۱), ۲۴۳-۲۸۵.
- ۸) Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., ... & Stefanović, M. (2021). New needed quality management skills for quality managers ۴,۰. *International Journal of Quality Management*, 13(۱۱), ۶۱۴۹.
- ۹) Gallardo, A. U. (2020). Significance of high human skills in the success of an organization. In 17th International Symposium on Management (INSYMA 2020) (pp. ۴۹۵-۵۰۰). *International Journal of Quality Management*.
- ۱۰) Dowling, M., Mackintosh, C., Lee, S., & Allen, J. (2021). Community sport development: managing change and measuring impact. *Managing Sport and Leisure*, 26, 1-2
- ۱۱) Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., Allahyari, M., Ramezani, M. (2015). Identify and Analysis of Performance Evaluation Indicators of Iranian Goalball Coaches. *Ann. Appl. Sport Sci*, ۳(۳), ۴۳-۵۶. (DOI: 10.1080/19444722.2015.1081711)
- ۱۲) Eastabrook, C., & Collins, L. (2020). What do participants perceive as the attributes of a good adventure sports coach? *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, ۱-۱۴.
- ۱۳) Vargas- Tonsing T. M, Warners A. L, Feltz D. L, (2003), "The predictability of coaching efficacy on team efficacy and player efficacy in volleyball", *Journal of sport behavior*, vol. 26, NO. 4, PP. 396 – 407.
- ۱۴) Myers, N. D., Park, S. E., Ahn, S., Lee, S., Sullivan, P. J., & Feltz, D. L. (2017). Proposed sources of coaching efficacy: a meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, ۳۹(۴), ۲۶۱-۲۷۶.

- ۱۵) De Haan, D., & Sotiriadou, P. (2019). An analysis of the multi-level factors affecting the coaching of elite women athletes. *Managing Sport and Leisure*, 24(5), 307-320.
- ۱۶) Goldman, D. E., Turnnidge, J., Kelly, A. L., deVos, J., & Côté, J. (2022). Athlete perceptions of playing-up in youth soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 34(4), ۸۶۲-۸۸۵.
- ۱۷) Kordestani, Eshrat. Ghahraman Tabrizi, Kourosh. Sharifian, Esmaeil. (2015). The relationship between coach effectiveness and group cohesion in Iranian women's sitting volleyball league teams for the disabled. Thesis for a master's degree in sports management, Shahid Bahonar University of Kerman, Faculty of Physical Education.
- ۱۸) Ozroudi, Hesam. Forghani Ozroudi, Mohammad Baqer, Yaghoubi, Ali, Forghani Ozroudi, Mohammad Hossein (1401). "Development of performance evaluation criteria for grassroots football coaches based on exploratory factor analysis" *Quarterly Journal of Knowledge Management in Sports* Volume 2 Fall 1401 No. 3 (4th issue)
- ۱۹) Golmohammadi, Peyman and Bahrami, Shahab and Foroughipour, Hamid (2020) "The Relationship between Coaches' Decision-Making Style and Individual Creativity of Zurkhaneh Athletes and the Mediating Role of Sport Commitment" *Quarterly Journal of Management and Organizational Behavior in Sport*, Volume: 11, Issue: 8, <https://civilica.com/doc/1643839> Wolvey and Harwood (2020)
- ۲۰) Farvardin Mohammad Mehdi, Naderian Jahromi Masoud, Nik Seresht Asghar, Dast Bar Haq Hossein. (1401). Identifying and ranking the factors affecting the success of coaches working in the first division football league with emphasis on FAHP. *New approaches in sports management*. 1401; 10 (37):7(In Persian).
- ۲۱) Sedaghat Nia, Peyman: (2007). Investigating the need of basketball coaches for managerial skills from the perspective of coaches and experts. Master's thesis in Physical Education and Sports Sciences. (In Persian).
- ۲۲) Feltz D. L, Chase M. A, Moritz S. E, and Sullivan P. J, (1999), "A conceptual model of coaching efficacy: preliminary investigation and instrument development", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 91, No. 4, PP. 765-776.
- ۲۳) Sadeghi, Keyvan (2013). Handball coaches' need for management skills from the perspective of handball coaches and experts. Master's thesis, Islamic Azad University, Taft Branch. Faculty of Physical Education and Sport Sciences. Sports Management major.
- ۲۴) Nikayin, Soghra, Tabadi, Maymant, Waris, Mehdi (2016) The relationship between the three managerial skills of managers at different management levels and human resource performance evaluation. *Quarterly Scientific-Research Journal of New Approaches in Educational Management*, 7(26), 94-76.
- ۲۵) Nargooni, Mohammad (2017). Determining the relationship between management skills and the attitude towards success of football managers and coaches in Yazd province. Master's thesis, Azad University, Taft Branch. Faculty of Sport Sciences, Department of Sport Management (In Persian).
- ۲۶) Sanjari, Soheila, (2018), The effect of managerial skills and empowerment of coaches on the sports performance of volleyball players in Rudbar South city, Second National Conference on Achievements of Sports Sciences and Health of Ahvaz, Ahvaz, Ahvaz

University of Medical Sciences, [https://www.civilica.com/Paper-ASSH02-ASSH02\\_061.html](https://www.civilica.com/Paper-ASSH02-ASSH02_061.html) (In Persian).

۲۷) Bornay-Barrachina, M. (2019). *Decision Making: International Managerial Skills*. Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, Harlow. Financial Times Prentice Hall, London.

۲۸) Zaini, Behrouz. Sirous, Jafari Zafarabadi. Manouchehr, Tatari. (2017). *Coaching and the Efficiency of a Sports Team (Focusing on Volleyball)*, First National Conference on Applied Research in Volleyball, Hamedan, Payam Noor University, [https://www.civilica.com/Paper-VOLLEYBALL01\\_VOLLEYBALL01\\_067.html](https://www.civilica.com/Paper-VOLLEYBALL01_VOLLEYBALL01_067.html) (In Persian).

۲۹) Amini, Mustafa (2016). *Evaluation of the three managerial skills and their relationship with the performance of work groups in managers of government organizations in Damghan city*. Master's thesis, Islamic Azad University of Shahrood. Amirkabir Publications.

۳۰) Bilohur, V. E., Kravchenko, O., Lishchuk-Torchynska, T., & Yukhymenko, N. (2020). *Generic and professional managerial skills: changing nature, thinking and roles*. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, (۳), ۲۰۹-۲۱۴.

۳۱) Foulds, S. J., Hoffmann, S. M., Hinck, K., & Carson, F. (2019). *The Coach–Athlete Relationship in Strength and Conditioning: High Performance Athletes’ Perceptions*. *Sports*, ۷(۱۲), ۲۴۴.

۳۲) Villalon, C. A., & Martin, S. B. (2020). *High School Coaches’ Coaching Efficacy: Relationship with Sport Psychology Exposure and Gender Factors*. *Journal of Applied Sport Psychology*, ۳۲(۱), ۶۴-۸۰.

۳۳) Fernandez-Echeverria, C., Mesquita, I., González-Silva, J., Claver, F., & Moreno, M. P. (2017). *Match analysis within the coaching process: a critical tool to improve coach efficacy*. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, ۱۷(۱-۲), ۱۴۹-۱۶۳.

۳۴) Hoffman, R. C., Shipper, F. M., Davy, J. A., & Rotondo, D. M. (2014). *A cross-cultural study of managerial skills and effectiveness: New insights or back to basics?*. *International Journal of In Managerial Competencies for Multinational Businesses* (pp. ۶۴-۸۱). □□□ □□□□□□.