

Challenges of Coaching in Multicultural Football Teams

Mohammad Sadegh Zaeifi¹, Amirhesam Rahimi^{2✉}

1. Department of Sports Management and Motor Behavior, Faculty of Sports Sciences, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. Email: sadeghzaefi1999@sport.uk.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Sports Management and Motor Behavior, Faculty of Sports Sciences, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. Email: rahimi.amirhesam@uk.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

21 November 2024

Received in revised form:

15 February 2025

Accepted:

17 February 2025

Published online:

22 July 2026

Keywords:

team,
challenge,
multiculturalism,
football,
coaching.

ABSTRACT

Introduction: In this research, coaching challenges in multicultural football teams were investigated.

Methods: The qualitative research method (thematic analysis) was exploratory and applied in terms of purpose, and it was implemented in the field. The participants in the research (16 people) were coaches with experience in multicultural football teams. These participants were selected through purposeful sampling and the snowball method until reaching the theoretical saturation point. The data collection tool was a semi-structured interview, and the coding method was used to analyze the data from the interviews. Validity and reliability of interviews were checked through valid methods.

Results: The results of the research led to the discovery of 18 key components, including: (misunderstanding and incorrect perception in dealings and lack of proper communication between players as a communication factor), (different mental and psychological problems of players and diversity in nutrition and temperament of players as a factor of individual differences), and (problems of accommodation and different weather conditions in the environmental factor) as coaching challenges in multicultural soccer teams.

Conclusion: According to the results of this research, it can be concluded that communication factors, individual differences, and environmental factors are among the main challenges of coaching in multicultural football teams. These challenges can have significant effects on team performance and cohesion. By adopting appropriate measures, coaches and managers can help improve the performance of multicultural soccer teams and turn existing challenges into opportunities for growth.

Cite this article: Zaeifi, M. S., & Rahimi, A. H. (2026). Challenges of Coaching in Multicultural Football Teams. *Sport Management Journal*. 18(2), 204-217.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsm.2025.385546.3391>



Journal of Sport Management by *University of Tehran Press* is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

Culture has been shaped since the dawn of humanity, and its outcomes depend on the specific goals and needs of humans. The precise definition of culture is difficult due to the diversity of approaches and various fields that have addressed it. Culture is defined as information that influences people's behavior and is transmitted through education and imitation. In today's world, cultural diversity has increased due to migration, global trade, and technology, leading to new complexities in multicultural societies. Iran, with its ethnic and cultural diversity, including various groups such as Azerbaijanis, Kurds, and Baluch's, is an example of this diversity. This diversity has also permeated sports, and in global football, multicultural teams face challenges such as linguistic and cultural differences. Coaches must have the ability to interact with team members from different cultures to improve the team's performance. Research shows that if coaching challenges in multicultural teams are ignored, the team's performance may be negatively affected. Therefore, identifying these challenges in Iranian football is important to understand the coaches' perspectives and develop effective strategies to improve team interactions. The aim of this research is to identify the coaching challenges in multicultural football teams.

Methods

The present study is qualitative research with a thematic analysis approach aimed at identifying the challenges of coaching in multicultural football teams in Iran. The statistical population includes 16 coaches with at least two years of coaching experience in multicultural football teams, who were purposefully selected using snowball sampling. The interviews were semi-structured and lasted between 25 and 45 minutes, and they were recorded and transcribed with the interviewees' permission. For data analysis, qualitative data coding was used, and the Guba and Lincoln (1994) method was employed to evaluate the research's credibility, with the reliability of the coding estimated at 89 percent.

Results

The results of this study identified 18 factors that influenced the coaching challenges in multicultural football teams. These factors were divided into three stages (communication factors, individual differences, and environmental factors). The first stage was the communication factors, which were influenced by five factors. Researchers defined communication factors as self-deprecation related to accent and speech, different accents, dialects, and languages of cultures, lack of proper communication between players, misunderstandings in conversations, and mockery of accent and speech. The second stage was individual differences, influenced by seven factors related to the presence of ethics and specific characteristics in different cultures, the habit of offering and not offering in Iranian culture, the more professional approach of foreign players to football compared to domestic players, diversity in players' nutrition and temperament, various psychological issues faced by players, differences in the definition of honor and loyalty in different

cultures, and the distance from family and homesickness. The third and final stage was environmental factors, influenced by six factors related to accommodation issues, different weather conditions, players' commuting problems, differences in fan culture, discrimination between local and non-local players, and differences in players' attire in various cultures.

Conclusion

The results of this study showed that understanding and awareness of the challenges of coaching in multicultural football teams and the factors identified in this study can provide a useful theoretical framework for reducing coaching challenges in multicultural football teams. Additionally, sports coaches, especially in the field of football, can adopt practical solutions for each of the identified factors at every stage to help reduce the coaching challenges in multicultural football teams. This can prevent numerous costs incurred by clubs, reduce existing tensions within the team, unify the team, and ultimately lead to the team's success.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

Funding: The research was done without using financial resources.

Authors' contribution: The authors have contributed equally.

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest.

Acknowledgments: This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.

چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی

محمدصادق ضعیفی^۱ ، امیرحسام رحیمی^۲ 

۱. گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران. رایانامه: sadeghzaeei1999@sport.uk.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران. رایانامه: rahimi.amirhesam@uk.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مقدمه: در تحقیق حاضر چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی مورد بررسی قرار گرفت.

روش پژوهش: روش تحقیق کیفی (تحلیل تماتیک) از نوع اکتشافی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی بود و به شکل میدانی اجرا شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش (۱۶ نفر) از مربیان با سابقه فعالیت در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی بودند. این مشارکت‌کنندگان از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی تا رسیدن به نقطه اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود و برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری استفاده شد. روایی و پایایی مصاحبه‌ها از طریق روش‌های معتبر بررسی گردید.

یافته‌ها: نتایج تحقیق منجر به کشف ۱۸ مؤلفه کلیدی از جمله: (سوءتفاهم و برداشت ناصحیح در مراد و عدم برقراری ارتباط مناسب بین بازیکنان در عامل ارتباطی)، (مشکلات متفاوت روحی و روانی بازیکنان و تنوع در تغذیه و طبع بازیکنان در عامل تفاوت‌های فردی) و (مشکلات محل اقامت و شرایط آب‌وهوایی متفاوت در عامل محیطی) به‌عنوان چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی شد.

نتیجه‌گیری: باتوجه به نتایج این تحقیق، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که عوامل ارتباطی، تفاوت‌های فردی و عوامل محیطی از جمله چالش‌های اصلی مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی محسوب می‌شوند. این چالش‌ها می‌توانند تأثیرات قابل‌توجهی بر عملکرد و انسجام تیم داشته باشند. با اتخاذ تدابیر مناسب، مربیان و مدیران می‌توانند به بهبود عملکرد تیم‌های فوتبال چندفرهنگی کمک کرده و چالش‌های موجود را به فرصت‌هایی برای رشد تبدیل کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۳۱

کلیدواژه‌ها:

تیم،
چالش،
چندفرهنگی،
فوتبال،
مربی‌گری.

استناد: ضعیفی، محمدصادق؛ و رحیمی، امیرحسام. (۱۴۰۵). چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی. نشریه مدیریت ورزشی، (۱۸(۲)، ۲۱۷-۲۰۴.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsm.2025.385546.3391>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کربیتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار

کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir

© نویسندگان.



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

فرهنگ با ظهور انسان آغاز می‌شود، نتایج فعالیت انسان بلافاصله قابل مشاهده است و مشروط به اهداف، ارزش‌ها و نیازهای خاصی است که رفتار انسان را تحریک می‌کند (کنپ - استفانیوک، سوا - بهطانه؛ ۲۰۲۵). از آنجایی که مفهوم فرهنگ مورد توجه پژوهشگران بی‌شماری قرار گرفته است و همچنین رشته‌هایی از جمله جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، مردم‌شناسی، تاریخ و غیره به آن پرداخته‌اند، ارائه تعریف دقیقی از فرهنگ دشوار است، از این رو می‌توان گفت جستجوی تعریفی که غنای فرهنگ را نادیده نگیرد و تمامی تعاریف ارائه شده مربوط به فرهنگ را در بر گیرد امری دشوار است، به همین دلیل می‌توان با تعاریف و رویکردهای گوناگونی در ارتباط با مفهوم فرهنگ مواجه شد (سوغانسیلار و اورس؛ ۲۰۱۸). چنانچه استال و مازنفسکی^۳ (۲۰۲۱) بیان کردند منظور از فرهنگ «اطلاعاتی است که می‌تواند بر رفتار افراد تأثیر بگذارد که از طریق آموزش، تقلید و سایر اشکال انتقال اجتماعی از سایر اعضای [گروه] خود به دست می‌آورند». فرهنگ‌ها مانند یک میز بوفه هستند، شما فقط آنچه را که می‌خواهید می‌توانید بردارید، به این ترتیب ما می‌توانیم فرهنگ را به عنوان اطلاعات و هویت‌های موجود در سوپرمارکت فرهنگی جهانی تعریف کنیم (کنپ - استفانیوک، سوا - بهطانه، ۲۰۲۵). امروزه با توجه به فرهنگ‌های متنوعی که وجود دارد شاهد تنوع فرهنگی زیادی در کشورهای جهان هستیم، جامعه چندفرهنگی یک سناریوی جمعیتی پیچیده با باورها و تعاملات اجتماعی منحصربه‌فرد آن است (کاپاگومتولا؛ ۲۰۱۷). توصیف گسترده تنوع فرهنگی شامل ناهمگونی نژادی، جنسی، سازمانی، حرفه‌ای و ملی است (المو؛ ۲۰۱۶). تنوع فرهنگی عمده‌تاً به دلیل فرایندهای مهاجرت، تجارت جهانی و فناوری تکامل یافته به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها محبوب شده است، این بدان معناست که در حال حاضر این احتمال وجود دارد که افراد فراتر از مرزهای ملی فعالیت کنند (رامسران و حدود؛ ۲۰۱۸). علاوه بر این به دلیل مهاجرت‌های زیاد، مراودات فرهنگی درون کشورها نیز افزایش یافته است، این مسئله سبب شده تا علوم انسانی خصوصاً روان‌شناسی دستخوش تغییر شود و در سال‌های اخیر به مسائل تنوع فرهنگی توجه بیشتری شود (آشوری و صادقی، ۲۰۲۰). کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست؛ چراکه سرزمین ایران به جهت پهناور بودن دارای تنوع قومی و فرهنگی بسیار است، ایران از گروه‌های فرهنگی، قومی و زبانی متنوعی شکل گرفته که برخی عبارتند از: آذری‌ها، ترکمن‌ها، کردها، لرها، بلوچ‌ها، قشقایی‌ها، شاهسون‌ها، تالشی‌ها و عرب‌ها که در کنار فارس‌ها به‌طور مسالمت‌آمیز به زندگی خود مشغول‌اند (شیخی و اردلانی، ۲۰۲۱).

امروزه این تنوع فرهنگی وارد ورزش نیز شده است و نگرش در سال‌های اخیر به طور چشمگیری تغییر کرده است و در حال حاضر تأکید بیشتری بر کار تیمی چندفرهنگی در ورزش شده است (کاپاگومتولا، ۲۰۱۷). توسعه سازمان‌های بین‌المللی به پیدایش تیم‌های ورزشی جهانی کمک کرده است که اعضای آن‌ها نه تنها از نظر محل سکونت متفاوت هستند، بلکه دارای پیشینه فرهنگی متفاوت (ارزش‌ها و انتظارات متفاوت) و از پیشینه‌های حرفه‌ای مختلف هستند (کارنا، کنپ - استفانیوک؛ ۲۰۱۹). تیم‌های ورزشی امروزی از چیدمان تک‌رنگ به محیطی که توسط اعضای تیمی که از نقاط مختلف جهان گرد آمده‌اند تزیین شده است (المو، ۲۰۱۶). یکی از ورزش‌هایی که به طور چشمگیری بازیکنان چندفرهنگی وارد آن شده‌اند و تنوع فرهنگی زیادی پیدا کرده است فوتبال است، تنوع فرهنگی در فوتبال در چند دهه گذشته افزایش یافته است و باعث جهانی شدن روزافزون در دنیای فوتبال شده است، امروزه تنوع فرهنگی در تیم‌ها توسط مربیان، به طور گسترده پذیرفته شده است (استال و مازنفسکی، ۲۰۲۱). در سال ۱۹۹۵، «حکم Bosman» به تیم‌های فوتبال امکان داد تا تقریباً از هر کشوری در جهان استعداد کسب کنند و محدودیت‌های مهاجرت بازیکنان را حذف کرد (اینگرسول، مالسکی و سائق؛ ۲۰۱۷). تیم‌های فوتبال چندفرهنگی معمولاً از اعضای با پیشینه‌های ملی

¹ Knap-Stefaniuk & Sowa-Behtane

² Sogancilar & Ors

³ Stahl & Maznevski

⁴ Kappagomtula

⁵ Alemu

⁶ Ramserran & Haddud

⁷ Karna & Knap-Stefaniuk

⁸ Ingersoll & Malesky

مختلف تشکیل می‌شوند، به این معنی که اعضا از فرهنگ‌های ملی متفاوتی می‌آیند، احتمالاً به زبان‌های مختلفی صحبت می‌کنند و در کشورهای مختلفی بزرگ شده‌اند که ممکن است نظام‌های ارزشی متفاوتی داشته باشند (آداب، ویلسون و سیمز؛ ۲۰۱۵).

وجود تنوع فرهنگی در تیم‌ها و استفاده از بازیکنان چندفرهنگی برای مربیان چالش‌هایی به همراه داشته است، در واقع زمانی که تیم متشکل از افراد با ریشه‌های مختلف باشد مدل‌های ارتباطی و پویایی بین‌فردی پیچیده‌تر از تیم ملی است، با این حال تنوع فرهنگی این مشکلات ارتباطی را برجسته می‌کند، همچنین تنوع فرهنگی می‌تواند منبع اصطکاک و درگیری باشد و از این رو، مانعی برای عملکرد مؤثر تیم می‌باشد (استال و مازنسکی، ۲۰۲۱).

در همین خصوص اینگرسول، [مالسکی و سائق](#) (۲۰۱۳) بیان کردند اعضای یک تیم ورزشی با فرهنگ‌های مختلف ممکن است همکاری و همیاری تیم را مختل کنند همچنین علاوه بر موانع زبانی، خطرهایی مانند تفاوت در درک کردن بین اعضای تیم از جمله سیستم‌های ارزشی و یا هنجارهای متفاوت، تیم را تهدید کند. همچنین [مادرر، هولتبروگ و شوستر](#)^۲ (۲۰۱۴) بیان کردند تیم‌های چندفرهنگی با چالش داشتن بازیکنانی که به زبان‌های مختلف صحبت می‌کنند و فلسفه‌های فوتبال متفاوتی که در آن‌ها نهادینه شده است، مواجه می‌شوند. [خوموتوا](#)^۳ (۲۰۱۶) نیز بیان کرد تفاوت‌های ارزشی (با توجه خاص به رویکردهای فرهنگی «فردگرایانه» و «جمع‌گرایانه»)، تأثیر نژاد و قومیت در روابط مربی - ورزشکار و تشکیل زیرگروه‌های قومی در تیم‌های ورزشی چندفرهنگی مشهود بود. [بل و ریول](#)^۴ (۲۰۱۷) بیان کردند در تیم‌های ورزشی، ناتوانی در درک و ارزیابی صحیح اطلاعات منتقل شده می‌تواند منجر به شکست‌های ارتباطی در فرهنگ‌های مختلف شود. در همین راستا [کوئن و کونس](#)^۵ (۲۰۲۱) بیان کردند برخی شواهد نشان داد که تنوع قومی و فرهنگی بیشتر در یک تیم و تماس‌های مکرر بین قومی بین بازیکنان، با افراط‌گرایی و چالش بیشتر مرتبط بودند. همچنین [چن](#)^۶ (۲۰۲۳) بیان کرد در تیم‌های ورزشی چندفرهنگی موانع مختلفی از جمله مسائل زبان و ارتباطات، فلسفه‌های آموزشی متفاوت و توهین‌های ناخواسته به دلیل تفاوت‌های فرهنگی وجود دارد. [اگرال، گوپتا و سوتنهم](#)^۷ (۲۰۲۴) نیز بیان کردند در تیم‌های ورزشی چندفرهنگی پیش از مسابقه اعتماد، احترام، درک نقش سایر بازیکنان و همدلی محدود بود که این مسائل انسجام تیمی را مختل می‌کنند. در همین خصوص کارنا، [استفانیوک و جفری](#)^۸ (۲۰۲۴) بیان کردند در تیم‌های ورزشی با فرهنگ‌های مختلف سبک‌های ارتباطی (شامل زیرمجموعه‌هایی مانند موانع زبانی، روش‌های ارتباطی، تفسیرهای فرهنگی) و ارزش‌های فرهنگی (شامل فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، اجتناب از عدم قطعیت، گرایش به آینده بلندمدت در مقابل کوتاه‌مدت) تشدید می‌شد. از سوی دیگر [پارشاکوف، کوتس و زاورتیاوا](#)^۹ (۲۰۱۸) بیان کردند تیم‌های ورزشی متنوع ممکن است هزینه‌های بالاتری برای ادغام و ارتباط نسبت به تیم‌های همگن داشته باشند. در همین خصوص [اینگرسول، مالسکی و سائق](#) (۲۰۱۷) بیان کردند با وجود مزایای تنوع، بدیهی است که هزینه‌های مربوط به جذب بازیکنان از کشورهای مختلف وجود دارد، به عنوان مثال، یک تیم فوتبال چندملیتی می‌تواند منجر به افزایش خطاهای ارتباطی در زمین شود، علاوه بر این توجه داشته باشید تفاوت‌های فرهنگی و سیاسی بازیکنان ممکن است هزینه‌های ادغام قابل توجهی را هم در داخل و هم خارج از زمین به تیم تحمیل کند. بررسی تحقیقات فوق نشان می‌دهد که تیم‌های ورزشی چندفرهنگی با چالش‌های متعددی مواجه هستند که می‌تواند به همکاری و همیاری آن‌ها آسیب بزند. برخی از این چالش‌ها شامل موانع زبانی، تفاوت‌های ارزشی و هنجاری، و درک متفاوت از فلسفه‌های ورزش است؛ بنابراین اگر مسائل چندفرهنگی به درستی مورد توجه قرار نگیرند، تنوع فرهنگی در محیط‌های کاری به خصوص ورزشی می‌تواند با تضعیف عملکرد اعضای تیم، عاملی برای از بین بردن و تضعیف بهره‌وری باشد (المو، ۲۰۱۶). افزایش آگاهی از عوامل فرهنگی به دلیل جهانی شدن ناشی از مهاجرت مربیان و ورزشکاران به کشورها و باشگاه‌ها مهم است (استال و

¹ Adaba & Wilson

² Maderer & Holtbrugg

³ Khomutova

⁴ Bell & Riolo

⁵ Coenen & Kunst

⁶ Chen

⁷ Agrawal & Swettenham

⁸ Karna & Stefaniuk

⁹ Parshakov & Zavertiaeva

مازنفسک، ۲۰۲۱). در همین راستا باید عنوان کرد که مربی‌گری صرفاً یک شعار نیست، این نشان‌دهنده یک تغییر اساسی در نحوه برخورد مربیان به نقش‌های خود است، دورانی که مربی‌گری محدود به یک بستر فرهنگی واحد بود گذشته است، اکنون مربیان باید برای تعامل با افراد به فرهنگ‌ها، پیشینه‌ها و جهان‌بینی‌های گوناگون مجهز شوند (کوماری، ۲۰۱۹) ضروری است که در همه تیم‌های ورزشی چندفرهنگی، مربیان به زبان‌های مختلف مسلط باشند و بتوانند ارتباط برقرار کنند، مشکلات زبانی و رفتارهای ارتباطی مختلف، ممکن است به محدودیت‌های زیادی در همکاری و اقدام مؤثر منجر شود (کارنا و کنپ - استفانیوک، ۲۰۱۹).

باتوجه به مطالبی که تاکنون به آن اشاره شد مشخص گردید که بررسی چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های ورزشی چندفرهنگی در کشورهای دیگر بسیار مهم بود و تحقیقاتی نیز در این حوزه انجام شده است؛ اما محقق در بررسی‌های خود به تحقیقی در زمینه چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی در کشور ایران برخورد نکرده است. حال باتوجه به جهانی‌شدن تیم‌های فوتبال و استفاده از بازیکنان خارجی در تیم‌های فوتبال در لیگ‌های ایران و همچنین باتوجه به پهناور بودن کشور ایران و وجود قومیت‌های متفاوت از جمله آذری‌ها، ترکمن‌ها، کردها، لرها، بلوچ‌ها، قشقایی‌ها، شاهسون‌ها، تالشی‌ها و عرب‌ها و... در این کشور، این سؤال مطرح است که چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی کدام‌اند؟

شایان‌ذکر است نتایج این پژوهش به ما کمک می‌کند تا با نظرات مربیان در مورد چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی بیشتر آشنا شویم همچنین یافته‌های ما ممکن است که کمک زیادی به توسعه استراتژی‌های مربی‌گری، بهبود تعاملات تیمی، افزایش کارایی تیم و توسعه مهارت‌های اجتماعی بکند. با این توضیح هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک انجام گرفته است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و ماهیت اکتشافی محسوب می‌شود. محدوده زمانی این تحقیق در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. تحلیل تماتیک روشی فرایندی است که برای تجزیه داده‌های متنی به کار بسته می‌شود و داده‌های پراکنده و متمایز را به داده‌های غنی و موزون تبدیل می‌کند. روشی برای آگاهی، تجزیه و گزارش مدل‌های موجود در داده‌های کیفی است که هم برای عرضه واقعیت و هم برای توجیه آن به کار می‌رود (سرکشیکیان و جامعه بزرگ، ۲۰۲۳). همچنین تحلیل تماتیک اصولاً یک راهبرد توصیفی است که کشف مفاهیم مهم از درون مجموعه‌ای از داده‌های کیفی را تسهیل می‌کند (نظری و همکاران، ۲۰۲۲). جامعه آماری پژوهش شامل مربیانی بود که سابقه فعالیت در تیم‌های فوتبال را داشتند که از بازیکن چندفرهنگی استفاده می‌کردند که مورد مصاحبه قرار گرفتند. باتوجه به ماهیت پژوهش و روش تحلیل تماتیک، معیار انتخاب تعداد نمونه آماری اشباع نظری بود. متناسب با ماهیت پژوهش ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و به‌صورت هدفمند و به شیوه‌ی گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. بالین‌حال، برای شرکت در این مصاحبه، معیارهای ورود باید رعایت می‌شد: ۱) سابقه حداقل ۲ سال مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی ۲) داشتن حداقل مدرک مربی‌گری درجه C آسیا ۳) داشتن حداقل مدرک کارشناسی. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. باتوجه به محدودیت‌های آن، از انواع روش‌های حضوری و تماس صوتی برای انجام مصاحبه‌ها استفاده شد. زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۲۵ تا ۴۵ دقیقه طول کشید و میانگین انجام مصاحبه‌ها ۲۵ دقیقه برآورد شد. در جریان مصاحبه، مصاحبه‌ها ضبط شد (در زمان تحقیق از مصاحبه‌شوندگان اجازه ضبط مصاحبه گرفته شد) بعد از آن پیاده‌سازی و آماده کدگذاری شدند. جهت بررسی روایی پژوهش از روش ارزیابی **گوبا و لینکلن**^۲ (۱۹۹۴) استفاده شد که براساس چهار محور اعتمادپذیری، تأییدپذیری، قابلیت اطمینان و انتقال‌پذیری انجام گرفت. برای مثال اعتبار‌پذیری با تأیید روش پژوهش از شش خبره، مطالعه و بررسی منابع معتبر پیشینه موضوع از دیدگاه‌های مختلف، تعهد محقق به انجام بادقت مصاحبه‌ها و استخراج نکات اصلی انجام شد. قابلیت اطمینان‌پذیری نیز از طریق مستندسازی، یادداشت‌برداری و ثبت جزئیات پژوهش انجام شد. انتقال‌پذیری نیز از طریق اطمینان از انتقال یافته‌های پژوهش به چهار نفر متخصص حوزه پژوهش که در پژوهش مذکور مشارکت نداشتند، انجام گرفت و

^۱ Kumari

^۲ Guba & Lincoln

تأییدپذیری نیز با تشریح مراحل انجام پژوهش، نحوه کدگذاری، استخراج کدهای باز، محوری، انتخابی و همچنین ارسال و تأیید گرفتن فرایند انجام کار از استاد مشاور و راهنما انجام شد. پایایی نیز از روش پایایی درون موضوعی استفاده شد که نتایج آن در قالب جدول ۱ ارائه شده است.

در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها برابر با ۵۶، تعداد کل توافقات برابر با ۲۵ و تعداد کل عدم توافقات برابر با ۶ بود. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از فرمول ذکر شده، ۸۹ درصد است. باتوجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۸۴ است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱. نتایج پایایی درون موضوعی

ردیف	مصاحبه	کل داده‌ها	توافقات	عدم توافقات	پایایی
۱	چهار	۲۷	۱۲	۳	۰/۸۸۸
۲	یازدهم	۲۹	۱۳	۳	۰/۸۹۶
۳	کل	۵۶	۲۵	۶	۰/۸۹۲

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری داده‌های کیفی استفاده شد، به این صورت که در حین انجام مصاحبه کلیه مصاحبه‌ها ضبط شد و بعد از پیاده‌سازی آن‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار توسط محقق بررسی و کدهای تحقیق از آن استخراج شد. مرحله بعدی فرایند تحلیل داده‌ها استفاده از معنادارترین یا فراوان‌ترین کدهای اولیه برای تقلیل میزان زیادی از داده‌ها بود. در واقع هدف از این بخش کدگذاری رسیدن به سطح بالاتری از انتزاع در قالب مقولات است؛ بنابراین در این مرحله از کدگذاری محقق با تعیین و مرتب‌کردن کدهای اولیه، کدهای مشابه و مشترک را در قالب یک مقوله واحد قرار داد.

یافته‌های پژوهش

ابتدا در قالب بخشی از فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها به توصیف آماری از وضعیت جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان پرداخته می‌شود. در بخش دیگر به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌گردد و در ادامه تحلیل تماتیک جهت بررسی و تحلیل داده‌های مربوط به سؤال پژوهش ارائه خواهد شد. جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن (سال)	جنسیت	مدرک مربی‌گری	مدرک تحصیلی	شهر	سابقه فعالیت
P۱	۳۶	مرد	A آسیا	لیسانس	مازندران	۸
P۲	۵۰	مرد	A آسیا	فوق لیسانس	کرمان	۱۸
P۳	۳۶	مرد	C آسیا	لیسانس	گرگان	۲
P۴	۴۵	مرد	A آسیا	لیسانس	رشت	۸
P۵	۴۲	زن	A آسیا	لیسانس	کرمان	۱۳
P۶	۵۱	مرد	A آسیا	فوق لیسانس	تهران	۱۵
P۷	۴۷	مرد	A آسیا	لیسانس	کرمان	۱۰
P۸	۳۹	مرد	B آسیا	لیسانس	خوزستان	۸

P۹	۴۴	زن	A آسیا	لیسانس	تهران	۱۰
P۱۰	۳۹	مرد	C آسیا	لیسانس	اصفهان	۹
P۱۱	۴۲	مرد	B آسیا	فوق لیسانس	مازندران	۸
P۱۲	۴۳	مرد	A آسیا	لیسانس	خوزستان	۱۲
P۱۳	۳۹	مرد	A آسیا	لیسانس	شیراز	۱۰
P۱۴	۴۲	مرد	A آسیا	فوق لیسانس	مشهد	۷
P۱۵	۳۹	مرد	C آسیا	لیسانس	تهران	۶
P۱۶	۴۴	مرد	A آسیا	لیسانس	کرمان	۸

با اقتباس از متن همه مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز تعداد ۱۸ مفهوم یا کد اولیه شناسایی شد. سپس در مرحله کدگذاری انتخابی با در نظر گرفتن قرابت معنایی مفاهیم شناسایی شده ۳ مقوله فرعی شامل عوامل ارتباطی، تفاوت‌های فردی و عوامل محیطی تشکیل گردید. سرانجام براساس کدهای انتخابی، کد محوری چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی تشکیل گردید. جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۳. چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی

کد محوری	کدهای انتخابی	کدهای باز	کد مصاحبه‌شونده
چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی	عوامل ارتباطی	خودکم‌بینی مرتبط با لهجه و گفتار	P۲-p۴-p۷-p۱۱-p۱۴
		وجود لهجه‌ها، گویش‌ها و زبان‌های متفاوت	P۱-p۲-p۴-p۵-p۶-p۸-p۹-p۱۰-p۱۱-p۱۴-p۱۵-p۱۶
		عدم برقراری ارتباط مناسب بین بازیکنان	P۱-P۲-P۳-p۶-p۷-p۱۱-p۱۲-p۱۴-p۱۵
		سوء تفاهم و برداشت ناصحیح در مراوده	P۱-p۲-p۳-p۴-p۵-p۶-p۸-p۹-p۱۰-p۱۱-p۱۲-p۱۵-p۱۶
		تمسخر لهجه و گفتار	P۱-p۳-p۵-p۱۰-p۱۴-p۱۵
	تفاوت‌های فردی	وجود اخلاق و خصوصیات خاص در فرهنگ‌های مختلف	P۱-p۴-p۱۱-p۱۵
		تعارف کردن ایرانی‌ها و تعارف نکردن خارجی‌ها	P۳-p۷-p۱۱-p۱۴
		نگاه حرفه‌ای‌تر بازیکنان خارجی به فوتبال نسبت به بازیکنان داخلی	P۴-p۶-p۱۲
		تنوع در تغذیه و طبع بازیکنان	P۱-p۲-p۳-p۴-p۵-p۶-p۸-p۹-p۱۳-p۱۶
		مشکلات متفاوت روحی و روانی بازیکنان	P۱-p۲-p۳-p۴-p۵-p۸-p۹-p۱۱-p۱۲
عوامل محیطی	تفاوت در تعریف غیرت و تعصب در فرهنگ‌های مختلف	تفاوت در تعریف غیرت و تعصب در فرهنگ‌های مختلف	P۱-p۲-p۴-p۶-p۷-p۸-p۹-p۱۲
		دوری از خانواده و دلتنگی	P۲-p۳-p۴-p۹-p۱۲-p۱۳
		مشکلات محل اقامت	P۲-p۳-p۴-p۵-p۷-p۱۱-p۱۶
		شرایط آب‌وهوایی متفاوت	P۳-p۴-p۱۵
		مشکلات در رفت‌وآمد بازیکنان	P۳-p۷-p۱۲-p۱۵
	تفاوت در فرهنگ هواداری	تفاوت در فرهنگ هواداری	P۴-p۱۰-p۱۴-p۱۶
		تبعیض بین بازیکنان بومی و غیربومی	P۳-p۵-p۸-p۹-p۱۳
		تفاوت در پوشش بازیکنان در فرهنگ‌های متفاوت	P۳-p۵-p۸-p۹-p۱۱-p۱۲

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی بود که با روش کیفی انجام شد. بر اساس نتایج این تحقیق، درمجموع ۱۸ مفهوم اولیه تعیین شد که با دسته‌بندی این مفاهیم ۳ کد انتخابی شکل گرفت. یکی از کدهای انتخابی عوامل ارتباطی بود که ۵ کد باز (خودکم‌بینی مرتبط با لهجه و گفتار، لهجه‌ها و گویش‌ها و زبان‌های متفاوت فرهنگ‌ها، عدم برقراری ارتباط مناسب بین بازیکنان، سوءتفاهم در صحبت‌ها، تمسخر لهجه و گفتار) در شکل‌گیری این عامل تأثیرگذار بودند. به‌عنوان مثال خودکم‌بینی مرتبط با لهجه و گفتار یکی از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است. در همین راستا باید عنوان کرد که بازیکن ممکن است به‌خاطر لهجه و گفتار خاصی که دارد از حرف‌زدن خودداری کند و باعث شود در ارتباط برقرارکردن با مشکل مواجه شود. چنانچه مانع زبانی یک چالش است که بر کارایی تیم تأثیر می‌گذارد: «به دلیل تفاوت‌های زبانی، بسیاری از ایده‌های خوب به‌خاطر خجالت‌کشیدن بیان نمی‌شود (کراوچیک – بریلکا؛ ۲۰۱۶)». از طرفی وجود لهجه‌ها، گویش‌ها و زبان‌های متفاوت از چالش‌های دیگر مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است در همین خصوص چن (۲۰۲۳) بیان کرد موانع زبان می‌تواند در درازمدت جوهره مربیگری را به خطر بیندازد و منجر به تفسیرهای نادرست و احتمال رکود در مسیر رشد بازیکنان شوند. در واقع، تفاوت‌های فرهنگی قابل‌توجهی در زبان‌ها و لهجه‌ها وجود دارد، یعنی تفاوت‌هایی در دانش اجتماعی-زبانی و روش‌های بیان خود، و این‌ها ممکن است مانع مهمی برای تعامل شوند (ماکلا و همکاران؛ ۲۰۲۰). همچنین زبان منبع اصلی مشکلات برای برقراری ارتباط در تیم‌های چندفرهنگی است، وقتی اعضای تیم به‌اندازه کافی به زبان تسلط نداشته باشند، این باعث سردرگمی می‌شود (ستینهیوس؛ ۲۰۱۹). از طرفی عدم برقراری ارتباط مناسب بین بازیکنان یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است به‌عنوان مثال بازیکنان چون فرهنگ‌های متفاوتی دارند ممکن است یک بازیکن زیاد اهل ارتباط برقرارکردن و صحبت‌کردن با بقیه نباشد و حتی اگر قصد ارتباط برقرارکردن داشته باشد نتواند ارتباط برقرار کند و این موضوع می‌تواند از یکدل شدن تیم جلوگیری کند. در همین خصوص مصاحبه‌شونده دوم عنوان کرد بازیکنان تفکر و صحبت خود را نمی‌توانند به نفر کناری انتقال دهند و در واقع در ارتباط برقرارکردن به مشکل می‌خورند. در همین خصوص خوموتوا (۲۰۱۶) بیان کرد یکی از چالش‌های موجود در تیم‌های ورزشی چندفرهنگی عدم برقراری ارتباط بین بازیکنان و مخصوصاً بازیکنان بومی و غیربومی است. همچنین پارشاکوف، کوتس و زاورتیوا (۲۰۱۸) بیان کردند فاصله زبانی بین بازیکنان تیم و عدم برقراری ارتباط منجر به ایجاد چالش در یک تیم می‌شود. چنانچه اینگرسول، مالسکی و سائق (۲۰۱۳) بیان کردند یک تیم فوتبال چندملیتی می‌تواند منجر به افزایش خطاهای ارتباطی در زمین‌بازی شود. در همین راستا بل و ریول (۲۰۱۷) بیان کردند که مهارت‌های ارتباطی ضعیف می‌تواند عملکرد تیم را خراب کند. ازسوی دیگر سوءتفاهم و برداشت ناصحیح در مرادده یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است. به‌عنوان مثال بازیکن به‌خاطر لهجه و زبان خود حرفی را می‌زند که منظور بدی ندارد، اما ممکن است یک بازیکن برداشت بدی داشته باشد و باعث سوءتفاهم شود. در همین راستا بل و ریول (۲۰۱۷) بیان کردند تفاوت‌های فردی در سبک‌های ارتباطی می‌تواند باعث سوءتفاهم، درگیری و عملکرد ضعیف تیم شود. همچنین مادرر، هولتبروک و شوستر (۲۰۱۴) بیان کردند در تیم‌هایی با تعداد زیادی بازیکن از فرهنگ‌های مختلف، ارزش‌ها، اهداف، عقاید و زبان‌های مختلف خطر زیادی برای سوءتفاهم دارند، این اغلب منجر به عدم درک نظرات سایر اعضای تیم می‌شود و مانع ایجاد یک واحد منسجم می‌شود. همچنین فرهنگ به‌شدت بر تفاسیر مردم تأثیر می‌گذارد و در بسیاری از موارد تعیین‌کننده است، ارزیابی نادرست زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرد زبان گفتاری، اصطلاحات یا کلمات عامیانه فرهنگ‌های دیگر را به‌وضوح درک نمی‌کند معانی چنین کلماتی در فرهنگ‌های مختلف می‌تواند متفاوت باشد، بنابراین می‌تواند منجر به سوءتفاهم‌های اساسی شود، چنین اعضای تیمی در چنین شرایطی ممکن است به گروه‌های کوچک‌تری تقسیم شوند که بعداً ممکن است در فعالیت‌های روزانه با مشکل مواجه

¹ Krawczyk-Brylka

² Mäkelä

³ Steenhuis

شوند (پاولین، دیسکین و ماتوزویسوت؛ ۲۰۱۹). ازسوی دیگر تمسخر لهجه و گفتار یکی از چالش‌هایی است که مربیان در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی با آن مواجه هستند چنانچه باتوجه به گویش‌های متنوعی که ما در کشور ایران داریم و همچنین لهجه‌های متنوع ممکن است بازیکنان این موضوع را مورد تمسخر قرار دهند، در همین خصوص مصاحبه‌شونده دهم بیان کرد، لهجه‌ها و گفتارها ممکن است مورد تمسخر و شوخی واقع شوند که می‌تواند باعث ناراحتی بازیکنان شود و چالش به‌وجود بیاورد. همچنین پاسخ‌دهندگان مانع زبان را به‌عنوان مهم‌ترین مشکل در نظر گرفتند، به عقیده آن‌ها در بعضی مواقع لهجه‌ها و زبان‌ها مورد تمسخر قرار می‌گیرند و این یک مانع مهم است (شپیلکو، سیدلو و سامول؛ ۲۰۲۲). در کل نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط از چالش‌های مربیگری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است که شناخت صحیح این چالش‌ها و اتخاذ راهکارهایی اساسی جهت تجربه درست و به‌موقع آن‌ها توسط مربیان، می‌تواند به کمترشدن این چالش‌ها و موفقیت تیم کمک کند.

دومین کد انتخابی تفاوت‌های فردی بود که ۷ کد باز (وجود اخلاق و خصوصیات خاص در فرهنگ‌های مختلف، تعارف کردن ایرانی‌ها و تعارف‌نکردن خارجی‌ها، نگاه حرفه‌ای‌تر بازیکنان خارجی به فوتبال نسبت به بازیکنان داخلی، تنوع در تغذیه و طبع بازیکنان، مشکلات متفاوت روحی و روانی بازیکنان، تفاوت در تعریف غیرت و تعصب در فرهنگ‌های مختلف، دوری از خانواده و دلنگی) در شکل‌گیری این عامل تأثیرگذار بودند. به‌عنوان مثال، وجود اخلاق و خصوصیات خاص در فرهنگ‌های مختلف یکی از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است. در همین خصوص مصاحبه‌شونده یازدهم بیان کرد هر فرهنگ اخلاق و خصوصیات خاص خودش را دارد که ممکن است مربی یا بازیکنان با آن آشنا نباشند و چالش ایجاد کند. در همین خصوص [چن](#) (۲۰۲۳) بیان کرد برخی حرکات یا نظرات ممکن است به دلیل تفاوت‌های فرهنگی به طور ناخواسته توهین‌آمیز باشند. همچنین [خوموتوا](#) (۲۰۱۶) بیان کرد، مربیان اشاره کردند نگرانی‌های مربوط به تفاوت‌های فرهنگی و قومیتی می‌تواند بر روابط مربی - ورزشکار و همچنین انسجام تیمی تأثیر بگذارد. در همین راستا [اگراوال، گوپتا و سوتنهم](#) (۲۰۲۴) بیان کردند بازیکنانی که نگرش‌ها، باورها و رفتارهای متفاوت دارند خود را در یک شکاف فرهنگی می‌یابند و با چالش‌های درون گروه مواجه می‌شوند. همچنین [پارشاگوف، کوتس و زاورتیوا](#) (۲۰۱۸) بیان کردند خصوصیات خاص فرهنگ یک کشور به‌عنوان مثال کشورهایی که فردگرا هستند و تأکید بر عملکرد و موفقیت فردی دارند به‌جای موفقیت تیم می‌تواند چالش ایجاد کند و بر عملکرد تیمی تأثیر منفی بگذارد. از طرفی تعارف کردن ایرانی‌ها و تعارف‌نکردن خارجی‌ها یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است، در همین خصوص مصاحبه‌شونده چهاردهم بیان کرد که بازیکنان ایرانی معمولاً زیاد تعارف می‌کنند و دفعه اول چیزی را قبول نمی‌کنند، اما بازیکنان خارجی معمولاً این‌گونه نیستند و اغلب اولین بار که تعارفی صورت گیرد قبول می‌کنند، این موضوع می‌تواند گاهی اوقات چالش‌هایی را ایجاد کند و باعث سوءتفاهم شود. ازسوی دیگر نگاه حرفه‌ای‌تر بازیکنان خارجی به فوتبال نسبت به بازیکنان داخلی یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است چنانچه مصاحبه‌شونده ششم بیان کرد بازیکنان خارجی که وارد ایران می‌شوند در کارشان خیلی جدی و حرفه‌ای‌تر هستند، ولی بازیکنان ایرانی که در داخل کشور بازی می‌کنند این‌طور ویژگی ندارند و کارشان را خیلی جدی نمی‌گیرند که ممکن است باعث چالش شود. در همین زمینه [چن](#) (۲۰۲۳) بیان کرد ممکن است تمرینات مربیان گاهی اوقات برای بازیکنان با فرهنگ‌های دیگر بیگانه باشد و باعث ایجاد چالش شود. ازسوی دیگر تنوع در تغذیه و طبع بازیکنان یکی از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی تلقی می‌شود، به این صورت که بازیکنان یک تیم ممکن است طبع غذایی متفاوتی داشته باشند؛ مثلاً یک بازیکن کلاً گوشت مصرف نکند یا از طرفی یک بازیکن فقط سبزیجات مصرف کند چنانچه مصاحبه‌شونده دوم عنوان کرد بازیکنانی وجود دارند که گوشت سفید مصرف نمی‌کنند و معمولاً تیم‌ها روز مسابقه برای هضم بهتر و سریع‌تر غذا از گوشت سفید مثلاً جوجه کباب به‌عنوان ناهار استفاده می‌کنند که نخوردن غذا توسط بازیکن یک چالش است برای مربی و حتی ممکن است بازیکن اعلام نکند، ولی غذا هم نخورد و عواقب آن به زمین‌بازی کشیده می‌شود. در همین راستا [مینز، مک‌کنزی دیوی و دیو](#)^۳ (۲۰۱۵) بیان کردند غذا و نوشیدنی در تیم‌های چندفرهنگی می‌تواند تفاوت‌ها را به نمایش گذاشته و باعث ابهام و پیچیدگی درون تیم شوند. ازسوی دیگر مشکلات متفاوت روحی

¹ Pauliene & Diskiene

² Szpilko & Szydło

³ Means & MacKenzie

و روانی بازیکنان یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است. به‌عنوان مثال بازیکنی که از یک شهر یا کشور دیگر می‌آید از ممکن است به دلیل اینکه از زادگاه خود دور شده دچار مشکلات روحی و روانی شوند و بازیکن نتواند توانایی‌های خود را به طور کامل به نمایش بگذارد، در همین راستا مصاحبه‌شونده هشتم عنوان کرد دوری بازیکنان از شهر یا کشور خود ممکن است به بازیکنان از لحاظ روحی و روانی لطمه وارد کند و بازیکن کارایی لازم را نداشته باشد. در همین خصوص [چن](#) (۲۰۲۳) بیان کرد افت اولیه عملکرد به‌خاطر مسائل روحی و روانی غیرمعمول نیست. همچنین تفاوت‌های فرهنگی ممکن است منجر به‌قرارگرفتن تیم تحت‌تأثیر تنش‌های عاطفی مربوط به مسائل روحی و روانی شود (پائولین، دیسکین و ماتوزویسیوت، ۲۰۱۹). ازسوی دیگر تفاوت در تعریف غیرت و تعصب در فرهنگ‌های مختلف یکی از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است. در همین راستا مصاحبه‌شونده هشتم بیان کرد تعصب و جنگندگی که بازیکنان در یک قومیت یا فرهنگ دارند ممکن است بیشتر باشد که این موضوع می‌تواند چالش ایجاد کند. همچنین تیم تحت‌تأثیر تنش‌های عاطفی مربوط به تعصب است (پائولین، دیسکین و ماتوزویسیوت، ۲۰۱۹). چنانچه کلیشه‌ها و تعصبات از دیگر موانع مهم هستند (شیپیلکو، سیدلو و سامول، ۲۰۲۲). از طرفی دوری از خانواده و دلتنگی یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی

است. به‌عنوان مثال ممکن است مواردی مانند بیماری فرزند، فوت اعضای خانواده و یا دلتنگی برای خانواده خود می‌تواند باعث عدم تمرکز بازیکن بر تمریناتش شود. در همین خصوص مصاحبه‌شونده سیزدهم بیان کرد دوری از خانواده و دلتنگی می‌تواند روی بازیکن تأثیر منفی بگذارد و توجه کافی به مسائل فنی نداشته باشد. در همین زمینه [مادرر، هولتبروگ و شوستر](#) (۲۰۱۴) بیان کردند یک بازیکن ممکن است دلش برای خانه و خانواده‌اش تنگ شود و مدام باید از او در این مورد سؤال شود تا چالشی به وجود نیاید. در کل نتایج تحقیق نشان داد که تفاوت‌های فردی از چالش‌های مربیگری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است که شناخت صحیح این چالش‌ها و اتخاذ راهکارهایی اساسی جهت تجربه درست و به‌موقع آن‌ها توسط مربیان، می‌تواند به‌کمترشدن این چالش‌ها و موفقیت تیم کمک کند.

سومین کد انتخابی عوامل محیطی بود که ۶ کد باز (مشکلات محل اقامت، مشکلات در رفت‌وآمد بازیکنان، تفاوت در فرهنگ هواداری، تبعیض بین بازیکنان بومی و غیربومی، شرایط آب‌وهوایی متفاوت، تفاوت در پوشش بازیکنان در فرهنگ‌های متفاوت) در شکل‌گیری این عامل تأثیرگذار بودند. به‌عنوان مثال مشکلات محل اقامت یکی از چالش‌های مربیگری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است، چنانچه در خوابگاه چون بازیکنان با فرهنگ‌ها و آداب‌ورسوم متفاوت کنار هم قرار می‌گیرند ممکن است دچار درگیری و تعارض شوند، در همین خصوص مصاحبه‌شوندگان هفتم و یازدهم به ترتیب بیان کردند "ممکن است در خوابگاه مشکلات متعددی به وجود بیاید، مثلاً یک بازیکن بسیار بانظم و بانظافت است؛ اما یک بازیکن نیست و این می‌تواند چالش ایجاد کند." "مشکلات موجود در خوابگاه ممکن است به زمین‌بازی کشیده شود طوری که داخل زمین‌بازی همدیگر را صدا زنند." در همین خصوص [لی و بیک](#)^۱ (۲۰۲۳) بیان کردند تجربه زندگی مشترک با ورزشکاران چندفرهنگی باتوجه‌به تفاوت‌هایی که دارند سخت و دشوار است. ازسوی دیگر مشکلات در رفت‌وآمد بازیکنان یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری است چرا که ممکن است شهرها از هم فاصله زیادی داشته باشند یا بلیط برای روزی که بازیکن می‌خواهد رفت‌وآمد کند، موجود نباشد. در همین خصوص مصاحبه‌شونده دوازدهم بیان کرد رفت‌وآمد بازیکنان باتوجه‌به مسافت زیاد بین شهر در کشور ایران یا از کشور ایران به یک کشور دیگر یکی از چالش‌ها بزرگ برای مربیان است. ازسوی دیگر تفاوت در فرهنگ هواداری یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری است، چنانچه ممکن است تیم نتیجه مناسب و دلخواه را کسب نکند این موضوع باعث درگیری هواداران با بازیکنان شود در همین خصوص مصاحبه‌شونده شانزدهم بیان کرد هواداران و مردم شهر با صحبت‌ها و فشارهایی که به بازیکنان وارد می‌کنند، می‌توانند باعث چالش شوند. در همین راستا [چن](#) (۲۰۲۳) بیان کرد سازگاری و تعامل با هواداران از چالش‌های موجود در تیم‌های چندفرهنگی است. ازسوی دیگر بحث تبعیض بین بازیکنان بومی و غیربومی یکی دیگر از چالش‌هایی است که مربیان با آن مواجه هستند. درهمین خصوص مصاحبه‌شونده نهم بیان کرد که بازیکنان بومی خود را مالک تیم می‌دانند و در مقابل بازیکنان غیربومی گارد

^۱ Lee & Beak

می‌گیرند. در همین زمینه [خوموتوا](#) (۲۰۱۶) بیان کرد بسیار مهم است که با بازیکنان صحبت کنیم و به بازیکنان غیربومی یاد بدهیم که به فرهنگ تیم ما احترام بگذارند؛ اما همچنین باید به بازیکنان بومی آموزش دهیم که بازیکنان غیربومی به اینجا آمده‌اند تا ما را قوی‌تر کنند، چراکه بسیاری از اوقات بازیکنان بومی احساس می‌کنند که غیربومی‌ها به اینجا می‌آیند و تیم را تحت سلطه خود قرار می‌دهند و این یک چالش برای مربیان ایجاد می‌کند. از نتایج دیگر تحقیق این بود که شرایط آب‌وهوایی متفاوت می‌تواند برای مربیان در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی چالش ایجاد کند، چنانچه ممکن است یک بازیکن در کشور یا شهری زندگی کرده باشد که آب‌وهوایی بارانی داشته است و الان در شهری ساکن شده است که آب‌وهوایی آفتابی دارد و این ممکن است روی بازیکن تأثیر منفی بگذارد در همین خصوص مصاحبه‌شونده پانزدهم بیان کرد ممکن است یک بازیکن در یک استان زندگی کرده که ارتفاع کمی از سطح دریا داشته و الان برای بازی به یک استان رفته که ارتفاع زیادی از سطح دریا دارد و زمان می‌برد تا خودش را با شرایط آب‌وهوایی سازگار کند. ازسوی دیگر تفاوت در پوشش بازیکنان در فرهنگ‌های متفاوت یکی دیگر از چالش‌های مربی‌گری است، در همین خصوص مصاحبه‌شونده پنجم بیان کرد که رعایت مسائل مربوط به حجاب و نوع پوشش بازیکنان خارجی در مواقعی که در دید عموم قرار می‌گیرند به‌خصوص اگر همسر و خانواده آن‌ها در ایران حضور داشته باشند که در مواقعی با چالش همراه می‌شود. همچنین محدودیت‌های پوشش و مسائل مربوط به حجاب مخصوصاً برای دختران و زنان می‌تواند مانع و چالش باشد ([قریشی و غوری](#) ۲۰۱۱). در کل نتایج تحقیق نشان داد که عوامل محیطی از چالش‌های مربیگری در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی است که شناخت صحیح این چالش‌ها و اتخاذ راهکارهایی اساسی جهت تجربه درست و به‌موقع آن‌ها توسط مربیان، می‌تواند به کمترشدن این چالش‌ها و موفقیت تیم کمک کند.

در کل نتایج تحقیق نشان داد که چالش‌های مختلفی در مربی‌گری تیم‌های فوتبال چندفرهنگی وجود دارد و در واقع مربیان فوتبال در تیم‌های چندفرهنگی با پیچیدگی‌های خاصی روبرو هستند که فراتر از مسائل فنی و تاکتیکی است. درک عمیق و مدیریت این چالش‌ها می‌تواند به مربیان کمک کند تا با استفاده از استراتژی‌ها و راهکارهای مؤثری از جمله: برگزاری برنامه‌های آموزشی فرهنگی برای بازیکنان و کادر فنی، استفاده از مترجمان و مشاوران فرهنگی در تیم، ایجاد فضایی باز و پذیرا برای گفتگو و تبادل فرهنگی، طراحی استراتژی‌های تیم‌سازی با در نظر گرفتن تنوع فرهنگی و نظارت و تقویت مداوم بر ارتباطات درون تیمی، منجر به افزایش عملکرد تیم، انسجام گروهی، کاهش تنش‌ها، ایجاد محیطی مثبت و سازنده و موفقیت کلی باشگاه شوند. به همین منظور مربیان باید مهارت‌های بین‌فرهنگی خود را توسعه دهند و از تنوع به‌عنوان یک فرصت برای خلاقیت و نوآوری در تیم استفاده کنند. این امر نه تنها به موفقیت تیم کمک می‌کند، بلکه می‌تواند الگویی برای هم‌زیستی مسالمت‌آمیز فرهنگ‌های مختلف در جامعه باشد. در آخر باید عنوان کرد که یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهگشای مربیان، مدیران باشگاه‌ها و حتی سیاست‌گذاران ورزشی باشد تا با دیدی جامع‌تر به مسئله تنوع فرهنگی در فوتبال بنگرند. این امر می‌تواند منجر به توسعه برنامه‌های آموزشی مناسب برای مربیان، ایجاد محیطی پذیرا برای بازیکنان با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت، و در نهایت ارتقای سطح کیفی فوتبال ایران شود. علاوه بر این، نتایج این مطالعه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر رشته‌های ورزشی و حتی در حوزه‌های غیرورزشی که با مسائل مدیریت تیم‌های چندفرهنگی مواجه هستند، مورداستفاده قرار گیرد. در نهایت، این پژوهش گامی مهم در جهت درک بهتر پویایی‌های فرهنگی در ورزش حرفه‌ای و ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد تیم‌های چندفرهنگی در فوتبال ایران است.

شایان‌ذکر است اگر چه از نتایج تحقیق فوق می‌توان در تبیین چالش‌های مربیگری در تحقیقات مشابه استفاده کرد، ولی باتوجه به تفاوت‌های فرهنگی در ورزش‌ها و کشورهای مختلف، تعمیم نتایج این پژوهش به طور کامل امکان‌پذیر نیست. از طرفی به دلیل کمبود و یا نامرتب بودن پژوهش‌های داخلی، محدودیت استفاده از منابع فارسی برای تبیین بهتر موضوع وجود داشت، همچنین باتوجه به محدودیت زمانی و عدم همکاری برخی از مربیان امکان مصاحبه با همه مصاحبه‌شوندگان مدنظر وجود نداشت. از این رو برای انجام پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود، دیدگاه بازیکنان و مدیران عامل باشگاه‌ها در مورد چالش‌های موجود در تیم‌های فوتبال چندفرهنگی بررسی شود و با نتایج تحقیق فوق مقایسه گردد و همچنین این چالش‌ها در رشته‌های دیگر ورزشی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی مشارکت‌کنندگان که با صبر و بردباری در انجام این پژوهش یاری رساندند سپاسگزاری نمایند. همچنین از داوران محترم به سبب ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

References

- Adaba, G., Wilson, D. W., & Sims, J. (2015). Challenges to effective collaboration in cross-cultural virtual teams, 1-11.
- Agrawal, A., Gupta, S., & Swettenham, L. (2024). Same Game, Many Cultures: A Multicultural reflection on a trainee's intervention work with a professional esports team. *case studies in sport and exercise psychology*, 8(S1), S1-36.
- Alemu, M. M. (2016). Multicultural team management in the context of a development work. *Journal of Sustainable Development*, 9(1), 8-15.
- Ashouri, F., & Sadeghi, A. (2020). Effect of multicultural education components on multicultural Literacy in the 6th grade students of Tehran. *Educational Psychology*, 16(58), 259-285. (In Persian).
- Bell, R., & Riolo, C. F. (2017). The impact of Cross-Cultural communication on collective efficacy in NCAA basketball teams. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 17(2), 175-196.
- Chen, G. (2023). Challenges and strategies of western football coaches in the glocalized context of chinese youth football: An exploration of Cross-Cultural competence. *Asian research journal of arts & social sciences*, 21(3), 189-199.
- Coenen, A. C., & Kunst, J. R. (2021). Ethnic diversity and extremist attitudes in soccer teams: A multi-level investigation. *International Journal of Intercultural Relations*, 80, 285-306.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105-117.
- Ingersoll, K., Malesky, E. J., & Saiegh, S. M. (2013). Heterogeneity and Group Performance: Evaluating the Effect of Cultural Diversity in the World's Top Soccer League, 1-56.
- Ingersoll, K., Malesky, E., & Saiegh, S. M. (2017). Heterogeneity and team performance: Evaluating the effect of cultural diversity in the world's top soccer league. *Journal of Sports Analytics*, 3(2), 67-92.
- Kappagomtula, C. L. (2017). Overcoming challenges in leadership roles—managing large projects with multi or cross culture teams. *European Business Review*, 29(5), 572-583.
- Karna, W. J., & Knap-Stefaniuk, A. (2019). Challenges in Managing Multicultural Teams. *Perspektywy Kultury*, 26(3), 67-86.
- Karna, W., Stefaniuk, I., & Jafari, M. (2024). Strategies for managing interpersonal conflicts in multicultural teams. *Kman counseling & psychology nexus*, 2(1), 84-90.
- Knap-Stefaniuk, A., & Sowa-Behtane, E. (2025). Challenges of working in multicultural environment from the perspective of members of intercultural teams. *Education excellence and innovation management: a*, 7325-7336.
- Khomutova, A. (2016). Basketball coaches' experience in working with multicultural teams: Central and Northern European perspectives. *Sport in Society*, 19(7), 861-876.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2016). Intercultural challenges in virtual teams. *Journal of Intercultural Management*, 8(3), 69-85.
- Kumari, K. (2019). Cross-Cultural Leadership: Challenges and Opportunities of Leading Diverse Teams in a Globalized World. *Darpan International Research Analysis*, 7(1), 1-7.

- Lee, J.-S., & Beak, J. (2023). A Narrative Exploration of Multicultural Family Student Athletes, Experiences in Athletic Club Activities. *Journal of the Korean Society of Physical Education*, 28(3), 49-67.
- Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 14(2), 215-238.
- Mäkelä, K., Luring, J., Butler, C. L., Lee, H. J., Lücke, G., Miska, C., ... & Stahl, G. K. (2020). Meeting the challenges of globalization in order to make a difference: Implications for teams and team leadership. In *Research Handbook of Global Leadership* (pp. 91-107). Edward Elgar Publishing.
- Means, A., MacKenzie Davey, K., & Dewe, P. (2015). Cultural difference on the table: food and drink and their role in multicultural team performance. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 15(3), 305-328.
- Nazari, S. RamezaniNejad, R. Gohar Rostami, H. R. & Rahmati, M. M. (2022). "Representation of gender dominant discourses in women's sports with a sociological approach". *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(3), 223-239. (In Persian).
- Parshakov, P., Coates, D., & Zavertiaeva, M. (2018). Is diversity good or bad? Evidence from eSports teams' analysis. *Applied Economics*, 50(47), 5064-5075.
- Pauliene, R., Diskiene, D., & Matuzeviciute, E. (2019). Complex approach on multicultural teams' management & leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 9(2), 8-16.
- Qureshi, Y. I., & Ghouri, S. A. (2011). Muslim female athletes in sports and dress code: major obstacle in international competitions. *Journal of Experimental Sciences*, 2(11), 09-13.
- Ramserran, S. M., & Haddud, A. (2018). Managing online teams: challenges and best practices. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 131-157.
- Sarkeshikiyan, S. M. & Jamebozorg, Z. (2023). "Thematic analysis: Clinical trial of teaching and learning technologies and its experienced capabilities in improving neurodevelopmental disorders: (with emphasis on special learning disability". *Mental retardation, Autism spectrum*). *Information and communication technology in educational sciences*, 13(3), 91-115. (In Persian).
- Sheikhi, F., & Ardalani, M. (2021). An analysis of the multicultural debate in the curriculum. *History and Civilization Studies of Iran and Islam*, 21(6), 70-84. (In Persian).
- Sogancilar, N., & Ors, H. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. *Journal of Business Economics and Finance*, 7(3), 259-268.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22.
- Steenhuis, M. (2019). Challenges in communication and leadership in multicultural teams. *Chairgroup Business Management and Organisation*, 1-54.
- Szpilko, D., Szydło, J., & Samul, J. (2022). Challenges and Benefits of Working in Multicultural Teams: Evidence from Poland and Romania. *Journal of Organizational Management Studies*, 493446, 1-13.