

# طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه فوتبال کشور

ظهرا ب گوهري\*، مهريزاد حميدي\*\* و سيداحسان اميرحسيني\*\*\*

نوع مقاله: علمي	تاريخ دريافت: ۱۳۹۸/۵/۳۰	تاريخ پذيرش: ۱۳۹۸/۱۱/۹	شماره صفحه: ۲۹۱-۳۲۱
-----------------	-------------------------	------------------------	---------------------

هدف از اين پژوهش، طراحي و تدوين استراتژي‌هاي توسعه فوتبال کشور است که با روش آميخته (کمي و کيفي) و به شيوه مطالعات استراتژيک انجام گرفت. تحقيق حاضر به لحاظ هدف، کاربردي و جمع‌آوري اطلاعات به صورت ميداني است. جامعه آماري پژوهش در بخش کمي، ۷۵ نفر از مسئولان فدراسيون، مديران باشگاه‌هاي سطح اول و خبرگان آگاه به فوتبال و در بخش کيفي ۱۴ نفر از مديران و خبرگان فوتبال کشور بودند. به دليل محدوديت جامعه آماري، نمونه پژوهش با جامعه آماري برابر شد. براي جمع‌آوري اطلاعات تحقيق، از اسناد بالادستي، پيشينه پژوهش، نظرهاي خبرگان و پرسشنامه عوامل محيط دروني و بيروني و براي تعيين موقعيت استراتژيک از ماتريس‌هاي عوامل داخلي و خارجي بهره‌گيري شد. براي تدوين استراتژي‌ها از روش تجزيه و تحليل سوات و براي اولويت‌بندي استراتژي‌ها از روش برنامه‌ريزي استراتژيک کمي استفاده شد. يافته‌ها نشان داد فدراسيون فوتبال داراي شش قوت، هشت ضعف، شش فرصت و هفت تهديد است. در نهايت موقعيت استراتژيک فدراسيون، محافظه‌کارانه به دست آمد و ۱۱ استراتژي طراحي و اولويت‌بندي شد که بايد براي يريزي و توسعه سنجيده فوتبال حرفه‌اي، استانداردسازي و خصوصي‌سازي باشگاه‌هاي حرفه‌اي فوتبال اقدام‌هايي انجام شود و طراحي و استقرار مديريت عملکرد ارکان فدراسيون و ارزيابي عملکرد کارکنان و نيز طراحي منشور اخلاقي توسعه و ترويج آن در سطوح پايه، قهرماني، حرفه‌اي و هواداري در دستور کار قرار گيرد.

کلیدواژه‌ها: استراتژي؛ توسعه؛ فدراسيون؛ فوتبال؛ سوات

---

\* دانشجوي دکتری مديريت تربيت بدني، دانشکده علوم انساني، دانشگاه آزاد، ياسوج، ايران؛

Email: zohrab.gohari@yahoo.com

\*\* دانشيار دانشکده تربيت بدني، دانشگاه تهران (نويسنده مسئول)؛

Email: mhamidi@ut.ac.ir

\*\*\* استاديار دانشکده علوم انساني، دانشگاه آزاد، ياسوج، ايران؛

Email: amirhoseini@iauyasooj.ac.ir

## مقدمه

در عصر حاضر، فوتبال جذاب‌ترین و پرطرفدارترین ورزش دنیاست. بیشتر مردم جهان در اندک زمانی، شیفته آن می‌شوند. اکثر جوانان و بزرگسالان علاقه‌مند به فوتبال، برای گذراندن اوقات فراغت خود، به این رشته ورزشی روی می‌آورند. بازی فوتبال پرهیجان و زیباست و انسان را خیلی زود سرگرم می‌کند، تا آنجاکه در سال‌های اخیر، شیوه‌های فوتبال نوین، مردم جهان را بیش از پیش به خود جذب کرده است (منصور زعیب، ۱۳۹۰). به طوری که لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری از تماشاگران چند صد میلیونی، فوتبال را به مهم‌ترین ورزش جهان تبدیل کرده است. تمایل به این رشته ورزشی، با گذشت زمان موجب تغییرات زیادی در آن شده تا جایی که فوتبال حرفه‌ای در سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست (الهی، خبیری و سجادی، ۱۳۸۹: ۵۳). ایران از جمله کشورهایی است که فوتبال، دل مشغولی بسیاری از مردم است. پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت و امیدواری آحاد مردم، رابطه نزدیکی دارد. رشد و توسعه این رشته ورزشی، نیازمند حرکتی منسجم، همراه با برنامه‌ریزی دقیق براساس رویکردهای رایج در جهان است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۳). در حال حاضر فوتبال در کشور ایران از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین رشته‌های ورزشی تلقی می‌شود و پتانسیل‌های فراوانی برای رسیدن به قله افتخارات بین‌المللی در سطوح ملی و باشگاهی این رشته ورزشی وجود دارد. بنابراین در شرایط رقابتی و پویای موجود و همچنین در پاسخ به تغییرات مداوم در ساختار این صنعت پیچیده، نیاز است که با تکیه بر مدیریت استراتژیک، برنامه‌ها و استراتژی‌های ویژه‌ای در راستای توسعه فوتبال، تدوین و اجرا شود تا آینده‌ای مطلوب در این عرصه، محقق شود (سند راهبردی توسعه فوتبال ایران، ۱۳۹۲).

درواقع مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرایندی که با آن سازمان‌ها، محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن، مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق و اجرا می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک کند (Luo, Sun and Wang, 2011). همچنین استراتژی، یک برنامه، روش یا مجموعه‌ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف

یا اجراست. درحقیقت استراتژی، شامل تعیین اهداف بلندمدت یا اهداف سرمایه‌گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی برای دستیابی به این اهداف است (Grant, 2015). در استراتژی بر اثربخشی تأکید می‌شود و اصولاً فرایندی ذهنی است که مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت‌های تحلیلی است. علاوه براین، در مورد موضوع‌های مندرج در آن یعنی اصول، مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی در بین سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی تفاوت چندان زیادی وجود ندارد، ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان‌ها، اجرای استراتژی در آنها بسیار متفاوت است (فردار، ۱۳۸۵). اگر سازمانی مسیر مشخص و معینی نداشته باشد یا استراتژی‌ها، منسجم نباشد، به سرعت رو به نابودی خواهد رفت. هنگامی که سازمان نداند به کجا می‌رود، معمولاً به جایی می‌رسد که هیچگاه خواستار آن نبوده است (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۱).

بررسی عملکرد برخی سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد آنهایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریت قوی و استراتژی مناسب استفاده کرده‌اند، به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند (خسروی زاده، ۱۳۸۷). در واقع سازمان‌ها برای بقا و رشد خود در این محیط پرقاب و ناپایدار، به پذیرش استراتژی ناگزیرند و برای عبور از چالش‌ها باید به فرایند مدیریت استراتژیک تکیه زنند (Kaplan and Norton, 2011).

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی استراتژی محور تبدیل شده‌اند. به طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی و کمیته‌های ملی المپیک کشورهای مختلف برحسب مأموریت خود استراتژی مورد نیاز را تهیه و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). از این رو سازمان‌های ورزشی، همچون دیگر سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر روی دادهای داخلی و خارجی، نظارت کنند تا در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم مدیریت و مدیریت استراتژیک استفاده کنند (Brown and Brugheli, 2014: 211).

در همین راستا فیفا<sup>۱</sup> در گام دوم برنامه توسعه (رو به جلو) خود، با تأکید بر سه اصل «چشم‌انداز وسیع‌تر، افزایش سرمایه‌گذاری و تأثیرگذاری بیشتر» به دنبال توسعه و حمایت همه‌جانبه از فوتبال است. هدف از این برنامه، ارتقا و حمایت از فوتبال در سراسر جهان است به طوری که همه ملت‌ها بتوانند به پتانسیل‌های نهفته فوتبال دست یابند (FIFA, 2019). کنفدراسیون فوتبال آسیا<sup>۲</sup> با طراحی برنامه‌های جدید با جدیت به دنبال توسعه فوتبال و تبدیل کنفدراسیون به یک سازمان پویا و آینده‌نگر است، سازمانی که کاملاً در کمک به اعضای خود، متمرکز شده تا پیشرفت‌های جدیدی در دهه‌های آینده در آسیا رقم بخورد (AFC, 2019). در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال هند<sup>۳</sup>، برای سال‌های ۲۰۱۹ الی ۲۰۲۲ به اهداف استراتژیک توسعه مبتنی بر رقابت، ایجاد ظرفیت در انجمن‌های دولتی، فرصت‌های بیشتر برای زنان، توسعه زیرساخت‌ها، تدارک رویدادهای بزرگ و استفاده از فناوری برای تسهیل رشد و توسعه، اشاره شده است (AIFF, 2019). فدراسیون فوتبال نیوزیلند<sup>۴</sup>، گام دوم برنامه استراتژیک فوتبال خود را با افق ۱۰ ساله برای سال‌های ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۵، آغاز کرده است. در این مرحله، تمرکز فدراسیون از تحول و آموزش به سمت هدایت و همسویی فعالیتی‌ها، حمایت از باشگاه‌ها به‌عنوان پیشران اصلی توسعه فوتبال و در نهایت، افزایش فوتبال‌یست‌های سازمان یافته خواهد بود (NFF, 2017). جونیور و رودریگوئز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی اذعان کردند که جمهوری خلق چین، برنامه توسعه بلندمدت فوتبال، برای سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۵۰ را طراحی و اجرای آن را شروع کرده است. هدف آنها تبدیل شدن به ابرقدرت جهانی فوتبال است. کشور چین در تدارک سامان‌دهی استراتژی توسعه فوتبال در سه مرحله «حضور در جام جهانی، میزبانی جام جهانی فوتبال و سرانجام، برنده شدن در جام جهانی» است، تا به این ترتیب، قدرت فوتبال چین، تثبیت شود و به توسعه پایدار دست یابد. شیائوفی و گوچانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۷: ۳۵) در تحقیقی بیان

1. Federation Internationale de Football Association (FIFA)

2. Asian Football Confederation (AFC)

3. All India Football Federation (AIFF)

4. New Zealand Football Federation (NFF)

5. Junior and Rodrigues

6. Xiaofei and Guochang

کردند که اتحادیه فوتبال ژاپن از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲ به تحقیق و پژوهش و آماده‌سازی شرایط و الزامات فوتبال حرفه‌ای، اعم از آمادگی علمی و سیستماتیک، عملیات حرفه‌ای، سیاستگذاری‌ها، مدل‌سازی‌ها، قوانین و مقررات، ساختار و اندازه باشگاه‌ها پرداخت. در این ۶ سال، پتانسیل موجود در لیگ فوتبال ژاپن و دیگر ظرفیت‌های بررسی شد و همچنین لیگ‌های حرفه‌ای کشورهای پیشرو فوتبال، به منظور یادگیری بین‌المللی و بهره‌برداری، مطالعه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این اتحادیه، پیش از راه‌اندازی لیگ حرفه‌ای، مقررات و آیین‌نامه‌ها تنظیم و امکانات و زیرساخت‌های مطلوبی فراهم کرد و لیگ فوتبال حرفه‌ای ژاپن، موسوم به جی لیگ در سال ۱۹۹۳ به طور رسمی افتتاح شد.

در برنامه استراتژیک پنج‌ساله فوتبال هنگ‌کنگ<sup>۱</sup>، برای سال‌های ۲۰۱۵ الی ۲۰۲۰ به اهداف بهبود آموزش و توسعه مربیان، ایجاد سبک بازی سازگار، ایجاد آکادمی جوانان، توسعه کمی و کیفی بازیکنان و امکانات و تجهیزات، گسترش مشارکت مردم در فوتبال، تعیین ساختار مشخص برای جام حذفی، ایجاد لیگ کاملاً حرفه‌ای، توسعه فوتبال حرفه‌ای و ارتقا در سطح بین‌المللی پرداخته است (HKFA, 2016). و سالاً<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی اشاره کرد که فدراسیون فوتبال کنیا به منظور توسعه فوتبال، برنامه استراتژیک ۱۰ ساله‌ای را طراحی و آن را از سال ۲۰۱۴ اجرا کرد. حمایت مردم، ثبات مالی فدراسیون، کارمندان واجد شرایط، نظم و انضباط و تعهد سازمانی از جمله قوت‌ها و کمبود امکانات، محدودیت‌های مالی باشگاه‌ها و بوروکراسی اداری از جمله ضعف‌های فوتبال کنیا بود. افزایش تیم‌های لیگ برتر از ۱۶ تیم به ۱۸ تیم، افزایش مسابقات و لیگ‌های فوتبال پایه، سازمان‌دهی مجدد ساختار باشگاه‌ها، حرفه‌ای‌سازی تدریجی فوتبال با توجه به برخورداری اکثر باشگاه‌ها از برنامه استراتژیک و تمرکز بر مؤلفه‌های مالی و درآمدزایی از جمله استراتژی‌های دارای اولویت فوتبال کنیا بود.

در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال بحرین<sup>۳</sup> برای سال‌های ۲۰۱۱ الی ۲۰۱۵، به نفوذ

1. Hong Kong Football Association (HKFA)

2. Wesaala

3. Bahrain Football Federation (BFF)

در کنفدراسیون فوتبال آسیا، محدود بودن آموزش‌ها و توسعه مدیریت منابع انسانی، عدم نظارت و مدیریت عملکرد، نبود برنامه‌ریزی طولانی‌مدت، ضعف در بازاریابی، سرمایه‌گذاری در جلب حمایت بیشتر فیفا، ارتقای روابط و نفوذ در کنفدراسیون فوتبال آسیا، بی‌ثباتی سیاسی و تغییرات در مدیریت کنفدراسیون فوتبال آسیا و فیفا را از عوامل اثرگذار محیطی بر فوتبال این کشور دانست (BFF, 2011).

تمرکز و توجه فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا نسبت به توسعه همه‌جانبه فوتبال و همچنین مرور برنامه استراتژیک فدراسیون‌های فوتبال کشورهای منتخب، بیانگر اثرگذاری فوتبال در جوامع و اهمیت بالای آن در نزد مسئولان، مردم و دولتمردان است. اکثر کشورها از مدت‌ها پیش سعی کرده‌اند تا با به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب در زمینه‌های آموزش، افزایش باشگاه‌ها و بازیکنان، افزایش رویدادها، تمرکز بر مؤلفه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در فوتبال به گسترش و استانداردسازی زیرساخت‌ها و توسعه فوتبال حرفه‌ای بپردازند. سرمایه‌گذاری‌های فزاینده رقبا، تهدیدی برای فوتبال کشور است که به‌سادگی نمی‌توان از کنار آن گذشت. چنانچه مسئولان ورزش کشور، فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها بخواهند فوتبال کشور در عرصه رقابت‌های منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی باقی بماند، بایستی رویکرد استراتژی محوری و تفکر استراتژیک را سرلوحه کار خود قرار دهند.

در این خصوص سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) به جهت‌گیری‌های کلان از قبیل «لزوم حرکت سریع در راستای تجاری‌سازی فوتبال و تبدیل آن به یک صنعت سودده و در ادامه مسیر خصوصی‌سازی در راستای اصل (۴۴) قانون اساسی، توسعه باشگاه‌ها به‌عنوان پیشران اصلی پیشرفت فوتبال، توسعه فوتبال به‌عنوان یک پدیده فرهنگی - اجتماعی در چارچوب ارزش‌های والای انسانی - اسلامی، پرورش نیروی انسانی متخصص به‌عنوان عامل اصلی توسعه فوتبال کشور، شایستگی ایران برای قرار گرفتن در جایگاه برتر آسیا و مطرح در جهان، لزوم کسب نتایج قابل قبول به‌عنوان عامل تسهیل‌گر در توسعه همه‌جانبه فوتبال و لزوم تکامل فوتبال برمبنای یادگیری هوشمندانه از جهان توسعه‌یافته فوتبال» اشاره شده است.

عبداللهی و همکاران (۱: ۱۳۹۷)، در تدوین و اولویت‌بندی استراتژی باشگاه سپاهان،

پنج قوت، شش ضعف، شش فرصت و چهار تهدید را شناسایی کردند و موقعیت استراتژیک این باشگاه، محافظه‌کارانه به دست آمد. آنها در یافته‌های پژوهش خود به منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات، نداشتن اماکن و تأسیسات ورزشی اختصاصی، ضعف درآمدزایی باشگاه، افزایش سقف قراردادهای بازیکنان و کادرفنی، دخالت‌های غیرتخصصی برخی از افراد سیاسی در ورزش استان، اشاره کردند و استراتژی توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه را به منظور کاهش وابستگی به منابع مالی دولتی پیشنهاد کردند. شعبانی بهار، گودرزی و ایزدی (۲۱: ۱۳۹۶) در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، به استراتژی‌های پوشش و پخش همه مسابقات به منظور جذب اسپانسرشیپ، توسعه فرصت‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در لیگ برتر و تدوین برنامه و مشارکت حداکثری هواداران اشاره کردند. نوفرستی، غفرانی و صابری (۱۲۶: ۱۳۹۶) برای توسعه ورزش قهرمانی فوتبال در استان سیستان و بلوچستان، استراتژی‌های گسترش مسابقات بین‌المللی، استفاده از استعدادهای بومی، توسعه باشگاه‌ها و مدارس فوتبال زیرنظر متخصصان، افزایش دوره‌های مربیگری و داوری، افزایش تعداد رسانه‌ها و برنامه‌های رایانه‌ای مرتبط با فوتبال و افزایش نظارت مسئولان عالی برای بهبود کیفیت عملکرد را تدوین کردند. شفیع‌ی و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان عوامل مثبت و منفی این استان را بررسی کردند. کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال، جمعیت جوان و وجود استعدادهای فراوان در فوتبال گلستان و تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی عوامل اثرگذار بودند و موقعیت راهبردی فوتبال استان گلستان، تدافعی به دست آمد.

حمیدی، حمیدی و خبیری (۱۳۹۵)، در تدوین برنامه استراتژیک آکادمی فوتبال ایران بر راهبردهای تعالی وجهه و استقرار حقوقی، تشکیلاتی و اداری آکادمی، نظام‌مند کردن مدیریت استعداد و ترسیم مسیر ترقی استعدادها، طراحی و استقرار نظام آموزش مدارس فوتبال و ترویج و تحکیم ارتباطات رسانه‌ای و بهره‌مندی از فناوری ارتباطات نوین تأکید کردند. زارعی، آجورلو و محمد کاظمی (۱۷: ۱۳۹۵)، در ارائه استراتژی منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز به استعدادیابی و جذب نیروهای بومی مستعد، تزریق بازیکنان از

تیم‌های پایه به تیم‌های اصلی و استفاده از سرمایه‌داران منطقه به‌عنوان اسپانسر در جذب بازیکنان خاص اشاره کردند. نادری‌نسب (۱۳۸۹)، در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال ۱۰ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید شناسایی شد و به موقعیت استراتژیک تدافعی دست یافت. وی ۲۰ استراتژی در موقعیت‌های مختلف طراحی کرد که استفاده از افراد سیاسی برای جذب منابع دولتی، توجه به برنامه‌های توسعه‌ای رقیبان به‌منظور یادگیری بین‌المللی، تسریع در خصوصی‌سازی برای محدود کردن وابستگی فوتبال به منابع دولتی را به‌عنوان استراتژی‌های موقعیت استراتژیک فدراسیون تدوین کرد.

بررسی پژوهش‌های داخلی فوتبال، حاکی از آن است که مدیریت دولتی، وابستگی شدید باشگاه‌ها به منابع مالی دولت، عدم تخصص مدیران باشگاه‌ها، فقدان برنامه راهبردی در باشگاه‌ها و ضعف درآمدزایی از جمله موانع، ضعف‌ها و تهدیدهای حرفه‌ای سازی باشگاه‌ها و توسعه فوتبال کشور به‌شمار می‌روند. بنابراین ضروری است نسبت به رفع یا کاهش موارد یاد شده اقدام لازم صورت گیرد.

نادری‌نسب نیز در سال ۱۳۸۹ تحقیقی با عنوان «طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران» انجام داد، اما از آنجا که چشم‌انداز برنامه استراتژیک، پنج الی ۱۰ ساله است و همچنین در بررسی‌های اولیه، مشخص شد که عوامل محیطی اثرگذار شناسایی شده در پژوهش آنها با عوامل اثرگذار فعلی فوتبال کشور متفاوت است؛ این مغایرت، لزوم طراحی استراتژی‌های جدید را به‌وضوح نشان داد. از طرفی، فدراسیون فوتبال با تشکیل شورای راهبردی، تدوین سند راهبردی توسعه فوتبال کشور را شروع کرد. در مراحل ابتدایی، جهت‌گیری‌ها و اهداف کلان توسعه فوتبال تدوین شد ولی تغییرات مدیریتی در فدراسیون در سال ۱۳۹۲ و تمرکز بر مسائل جاری و روزمره فوتبال کشور، موجب شد که تدوین و تکمیل سند راهبردی به فراموشی سپرده شود و تدوین سند راهبردی در همان گام ابتدایی رها شود. اما در حال حاضر، هیئت‌رئیس و مسئولان فعلی فدراسیون، بر این باورند که دستیابی به اهداف کلان فوتبال کشور، بدون بهره‌گیری از برنامه استراتژیک، امکان‌پذیر نیست. از این رو مصمم هستند تا در چارچوب استراتژی به فعالیت ادامه دهند و با تشکیل مجدد شورای راهبردی در انجام تحقیق حاضر، همکاری و مساعدت‌های لازم را



به عمل آوردند. بنابراین تحقیق حاضر در تلاش است تا با استفاده از روش‌های علمی رایج، عوامل اثرگذار محیط بیرونی و درونی را شناسایی کرده و پس از تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال کشور، به تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه فوتبال بپردازد.

## ۱. روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی - تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات استراتژیک با جمع‌آوری اطلاعات، به روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. داده‌های تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی و روش پرسشنامه و همچنین مصاحبه عمیق کیفی از جامعه تحقیق در زمینه شناسایی عوامل درونی و بیرونی اثرگذار بر فوتبال کشور و همچنین تدوین استراتژی‌ها تا حد اشباع نظری انجام شد. داده‌های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از مدیران باشگاه‌های لیگ برتر و دسته اول فوتبال (۳۴ نفر)، مسئولان فدراسیون اعم از رئیس و نواب رئیس، دبیرکل فدراسیون و مسئولان سازمان‌ها و واحدهای مختلف فدراسیون (۱۰ نفر) و رؤسای هیئت‌های فوتبال استان‌ها (۳۱ نفر) در مجموع ۷۵ نفر بودند که به دلیل محدودیت اعضا، به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری و وصول ۷۰ پرسشنامه از جامعه تحقیق و نظرات خبرگان به دست آمد. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق، تعداد ۱۴ نفر از مدیران و خبرگان فوتبال کشور شامل رئیس فدراسیون، دو نفر نایب رئیس، دبیرکل فدراسیون، سه نفر عضو هیئت رئیسه، مسئول کمیته مطالعات راهبردی فدراسیون، سه نفر از مسئولان ارشد سابق فدراسیون و سه نفر اساتید دانشگاه بودند.

ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

۱. پرسشنامه شناسایی سوات<sup>۱</sup>، حاوی سؤال‌های باز: این فرم دارای چهار سؤال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال کشور طراحی شد.

---

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

۲. پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و تعداد ۱۴ مورد مصاحبه با خبرگان، به صورت محقق ساخته، حاوی ۲۷ سؤال (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال کشور) با استفاده از روش دلفی، طراحی شد. به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح و سپس داده‌های حاصل از ادبیات پیشینه، پرسشنامه باز و مصاحبه‌ها، پرسشنامه اولیه تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرهای اصلاحی اعضای پنل دلفی، پرسشنامه، پالایش و اصلاح شد و به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هرکدام از گویه‌ها، برای خبرگان ارسال شد. در پایان به منظور تجدیدنظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال و توافق کلی اعضا حاصل شد. این پرسشنامه شامل ۶ قوت، هشت ضعف، ۶ فرصت و هفت تهدید بود (طیف چهار گزینه‌ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی‌تأثیر).

۳. فرم‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی<sup>۱</sup> و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی<sup>۲</sup> به صورت پرسشنامه، تنظیم شد و در اختیار اعضای شورای راهبری برای تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال کشور قرار گرفت.

۴. فرم ماتریس سوات برای تدوین استراتژی‌ها، حاوی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال کشور.

۵. فرم ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی<sup>۳</sup> برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها به صورت پرسشنامه در اختیار اعضای شورای راهبری قرار گرفت.

برای تدوین استراتژی از چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شد. این چارچوب به کارشناسان کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. مراحل این چارچوب به شرح زیر است: تهیه ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی؛ تطبیق و مقایسه عوامل درونی و بیرونی با به‌کارگیری ابزارهایی همچون ماتریس سوات و ماتریس عوامل

- 
1. Internal Factors Evaluation (IFE)
  2. Extrnal Factors Evaluation (EFE)
  3. Quantitative Strategic Planning Matrix(QSPM)

داخلی و خارجی؛ مرحله تصمیم‌گیری که در آن با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، گزینه‌های گوناگون استراتژی‌ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق قرار می‌گیرد و جذابیت آنها تعیین می‌شود.

بررسی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های فدراسیون فوتبال که از مبانی نظری و پرسشنامه از جامعه تحقیق به دست آمده بود، پس از بحث و تبادل نظر در شورای راهبری فدراسیون نهایی شد. در این تحقیق براساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید به شرح مراحل ذیل اقدام شد، همچنین داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از جامعه تحقیق، تا رسیدن به اشباع نظری به دست آمد. برای اینکه خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند، از روش گروه کانونی استفاده شد. مسئولان و خبرگانی که کاملاً به فوتبال کشور علم و اشراف دارند، تحت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. گروه کانونی در قالب شورای راهبردی فدراسیون فوتبال به نهایی کردن قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های فدراسیون فوتبال و تعیین موقعیت استراتژی فوتبال کشور پرداختند. سپس با استفاده از الگوی تحلیل سوات از مقایسه و ترکیب عوامل درونی با عوامل بیرونی، استراتژی‌های فدراسیون حاصل و تدوین شد. در نهایت، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌های طراحی شده، اولویت بندی شد.

## ۲. یافته‌های تحقیق

در بخش کمی تحقیق، ۹۲ درصد از نمونه آماری مرد و ۸ درصد زن بودند، ۲۴ درصد نمونه دارای مدرک دکتری و یا دانشجوی دکتری، ۴۴ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۳۲ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۹ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و ۳۱ درصد سابقه کمتر از ۱۰ سال در مدیریت فوتبال داشتند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۸۵/۷ درصد مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک دکتری، ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۴/۳ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲/۸۵ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال

مدیریت در فوتبال و ۷/۱۵ درصد از خبرگان کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در فوتبال داشتند.

اولین یافته استنباطی تحقیق، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون فوتبال با استفاده از نظرات خبرگان (نمونه کیفی تحقیق) و تکمیل پرسشنامه بازوبسته عوامل محیطی با نمونه کمی تحقیق بود. این عوامل در جداول ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (جداول ۱ و ۲) درج شده است. به منظور تعیین موقعیت استراتژیک، جمع ضرایب ماتریس عوامل درونی برابر با ۲/۴۱ و جمع ضرایب ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۲/۷۴ در جلسه شورای راهبری حاصل شد.

#### جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

کد عوامل	عوامل محیط درونی فدراسیون فوتبال	ضریب اهمیت	شدت عامل	امتیاز نهایی
S1	وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
S2	وجود مرکز ملی فوتبال و تمرکز آن بر فوتبال پایه	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
S3	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
S4	احراز کرسی‌های بین‌المللی	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
S5	وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S6	برگزاری منظم مسابقات در سطوح، رده‌ها و رشته‌های مختلف فدراسیون	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
W1	ضعف در بازاریابی، جذب حامیان مالی و بهره‌مندی از حق پخش تلویزیونی	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
W2	ضعف در اعمال مدیریت عملکرد برازکان فوتبال کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W3	ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی فوتبال کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W4	بی‌بهره بودن فدراسیون از یک سیستم اطلاعاتی و ارتباطی و بانک جامع اطلاعات	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
W5	کم‌توجهی به استقرار مدیریت دانش در فدراسیون	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W6	افزایش رفتارهای غیراخلاقی و خشونت‌گرایی در فوتبال و در تماشاگران	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W7	کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W8	کم‌توجهی باشگاه‌ها به شایسته‌سالاری و صلاحیت‌های حرفه‌ای	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
	جمع	۱/۰۰		۲/۴۱

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

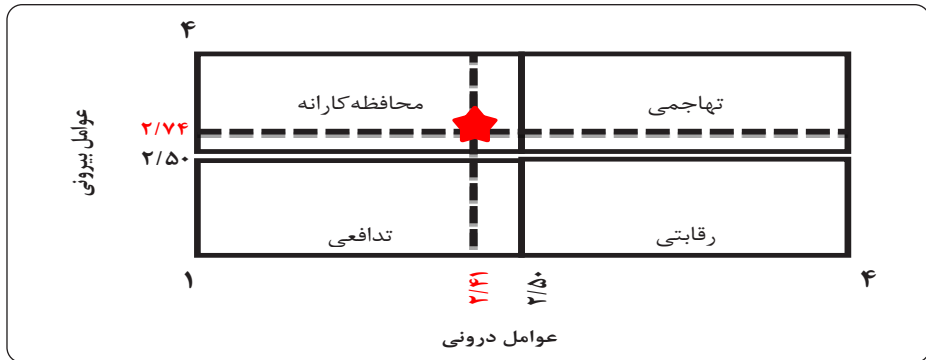
جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

کد عوامل	عوامل محیط بیرونی فدراسیون فوتبال	ضریب اهمیت	شدت عامل	امتیاز نهایی
O1	حمایت دولت و مسئولان از فوتبال کشور	۰/۱۰	۳	۰/۳۰
O2	توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
O3	تمرکز رسانه‌های جمعی داخلی و خارجی دنیا به فوتبال حرفه‌ای	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
O4	توجه و حمایت وزارت آموزش و پرورش از فوتبال	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
O5	اقبال بانوان به ورزش فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
O6	وجود زمین‌های چمن فوتبال و چمن مصنوعی در اقصا نقاط کشور	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
T1	کم‌توجهی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در فوتبال و کم‌توجهی دولت در خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
T2	نقش ضعیف اتحادیه فوتبال در پیشبرد اهداف باشگاه‌های فوتبال کشور	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
T3	وجود فرهنگ تماشاگری و هواداری به جای فرهنگ مشارکت جویی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
T4	استاندارد نبودن اکثر ورزشگاه‌ها و کم‌توجهی باشگاه‌ها به آنها	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
T5	سرمایه‌گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقبای جدی در آسیا	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
T6	وجود دیدگاه نتیجه‌گرایی در مردم، رسانه‌ها و مسئولان به جای دیدگاه فرایندگرا	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
T7	وابستگی شدید باشگاه‌ها به کمک‌های مالی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
	جمع			۲/۷۴

مأخذ: همان.

برای تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون فوتبال از ماتریس هم‌زمان درونی و بیرونی استفاده شد. نمرات حاصل از این ماتریس در ابعاد افقی و عمودی در شکل ۱ نشان داده شده است. نتیجه حاکی از آن است که استقرار فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران از لحاظ موقعیت در منطقه محافظه‌کارانه قرار دارد.

شکل ۱. موقعیت استراتژیک فوتبال کشور



مأخذ: یافته‌های تحقیق.

تجزیه و تحلیل SWOT، یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق قوت‌ها و ضعف‌های درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی است. برای این منظور نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چارچوب کلی SO . ST . WO . WT پیوند داده می‌شوند و گزینه استراتژی از بین آنها انتخاب می‌شود. در این تحلیل همیشه چهار استراتژی پیشنهاد می‌شود: ۱. استراتژی‌های SO، در قالب این استراتژی‌ها سازمان با استفاده از نقاط قوت می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌بردارد.

۲. استراتژی‌های ST، سازمان با اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشد با استفاده از قوت‌ها تأثیر تهدیدها را کاهش دهد.

۳. استراتژی‌های WO، سازمان با اجرای این استراتژی‌ها با استفاده از فرصت‌های موجود، ضعف‌ها را بهبود می‌بخشد.

۴. استراتژی‌های WT، سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به کار می‌برند، حالت دفاعی به خود می‌گیرند. هدف از این استراتژی‌ها، کاهش ضعف‌های داخلی و پرهیز از تهدیدهای خارجی است. در جدول ۳، استراتژی‌های فوتبال کشور مطرح می‌شود که از مقایسه و تحلیل ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی که با نظرخواهی از خبرگان و جمع‌بندی در جلسه شورای راهبردی به دست آمده است.

جدول ۳. ماتریس سوات (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و استراتژی‌های حاصل شده

عوامل محیطی	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
عوامل داخلی	S1 وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب) S2 وجود مرکز ملی فوتبال و تمرکز آن بر فوتبال پایه S3 برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان S4 احراز کرسی‌های بین‌المللی S5 وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا	W1 ضعف در بازاریابی، جذب حامیان مالی و بهره‌مندی از حق پخش تلویزیونی W2 ضعف در اعمال مدیریت عملکرد بر ارکان فوتبال کشور W3 ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی فوتبال کشور W4 بی‌بهره بودن فدراسیون از یک سیستم اطلاعاتی و ارتباطی و بانک جامع اطلاعات W5 کم‌توجهی به استقرار مدیریت دانش در فدراسیون W6 افزایش رفتارهای غیراخلاقی و خشونت‌گرایی در فوتبال و در تماشاگران
عوامل خارجی	S6 برگزاری منظم مسابقات در سطوح، رده‌ها و رشته‌های مختلف فدراسیون	W7 کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه W8 کم‌توجهی باشگاه‌ها به شایسته‌سالاری و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
O1 حمایت دولت و مسئولان از فوتبال کشور O2 توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال O3 تمرکز رسانه‌های جمعی داخلی و خارجی دنیا به فوتبال حرفه‌ای O4 توجه و حمایت وزارت آموزش و پرورش از فوتبال O5 اقبال بانوان به ورزش فوتبال O6 فوتسال و فوتبال ساحلی O6 وجود زمین‌های چمن فوتبال و چمن مصنوعی در اقصا نقاط کشور	SO1 طراحی و استقرار مدل بومی ملی توسعه فوتبال کشور S1, S2, S5, S6, O2, O4, O5 SO2 توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور S1, S2, S3, S4, O2 SO3 پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی S3, S5, S6, O1, O2, O6	WO1 طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان W2, W5, W6, W7, O2, O3 WO2 طراحی و استقرار منشور اخلاقی و توسعه و ترویج در سطوح پایه، قهرمانی، حرفه‌ای و هواداری فوتبال کشور W2, W4, W6, W7, O4, O5, O6 WO3 پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال کشور و استانداردسازی باشگاه‌های حرفه‌ای W3, W5, W7, W8, O2, O3, S2, S

عوامل محیطی	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (W)
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
<p>T1 کم‌توجهی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در فوتبال و کم‌توجهی دولت در خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها</p> <p>T2 نقش ضعیف اتحادیه فوتبال در پیشبرد اهداف باشگاه</p> <p>T3 وجود فرهنگ تماشاگری و هواداری به‌جای فرهنگ مشارکت</p> <p>T4 استاندارد نبودن اکثر ورزشگاه‌ها و کم‌توجهی باشگاه‌ها به آنها</p> <p>T5 سرمایه‌گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقابتی جدی در آسیا</p> <p>T6 وجود دیدگاه نتیجه‌گرایی در مردم، رسانه‌ها و مسئولان به‌جای دیدگاه فرایندگرا</p> <p>T7 وابستگی شدید باشگاه‌ها به کمک‌های مالی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به آنها</p>	<p>ST1 توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال آسیا و جهان</p> <p>ST2 یکپارچه‌سازی و توسعه همسویی در نظام مسابقات فوتبال کشور</p> <p>O1, S1, S5, S6, T1, T2, T5</p>	<p>WT1 ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان W1, W5, W7, T1, T5, T6</p> <p>WT2 تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی W1, W5, T3, T5, T7</p> <p>WT3 توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان فوتبال کشور W1, W7, T1, T3, T5</p>

مأخذ: همان.

برای اولویت‌بندی استراتژی‌های فوتبال کشور از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شد که مراحل تکمیل آن به این شرح است: درج عوامل محیطی در ستون سمت راست ماتریس، تخصیص ضریب به هر یک از عوامل، ذکر استراتژی‌ها در بالای ماتریس، مشخص کردن نمره جذابیت (دامنه امتیاز جذابیت عبارت است از: ۱. جذاب نیست، ۲. تاحدی جذاب است، ۳. جذابیت خوبی دارد، ۴. از جذابیت بالا برخوردار است)، محاسبه مجموع نمرات جذابیت هر ردیف (یعنی ضریب اهمیت در نمره هر استراتژی ضرب می‌شود و در ردیف مربوطه ثبت می‌شود) و در نهایت، جمع امتیازات تخصیص یافته به هر استراتژی در یک ستون مربوطه. بنابراین هرکدام از استراتژی‌ها که از امتیاز بالاتری نسبت به دیگر استراتژی‌ها داشته باشد، از اولویت بالاتری برخوردار است. در جداول ۴ و ۵ نتایج اولویت‌بندی استراتژی‌های موقعیت استراتژیک و اولویت‌بندی سایر استراتژی‌ها درج شده است که با نمونه کیفی و جلسه شورای راهبری به دست آمده است.



جدول ۴. اولویت‌بندی استراتژی‌های موقعیت استراتژیک فوتبال با روش برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

W03		W02		W01		ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل		
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	S1
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S2
۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S3
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S4
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S5
۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S6
۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	W1
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W2
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W3
۰/۲۰	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	W4
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	W5
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W6
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W7
۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W8
۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O1
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O2
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O3
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O4
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	O5
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O6
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	T1
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T2
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T3
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T4
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T5
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T6
۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	T7
۵/۸۱		۵/۶۱		۵/۶۶		۲	مجموع

مأخذ: همان.

جدول ۵. اولویت بندی استراتژی های سایر موقعیت ها (WT, SO, ST) با روش برنامه ریزی استراتژیک کمی

WT3	شدت عامل نمبره	WT2	شدت عامل نمبره	WT1	شدت عامل نمبره	ST2	شدت عامل نمبره	ST1	شدت عامل نمبره	SO3	شدت عامل نمبره	SO2	شدت عامل نمبره	SO1	شدت عامل نمبره	ضریب اهمیت	عوامل درونی و بیرونی
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	۲	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	S1
۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S2
۰/۲۴	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S3
۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S4
۰/۲۴	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S5
۰/۲۱	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S6
۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	W1
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W2
۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W3
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W4
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W5
۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W6
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W7
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W8
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	O1
۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۰۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O2
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O3
۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O4
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	O5
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O6
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T1
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T2
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T3
۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T4
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T5
۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T6
۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۰۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۲۰	۲	۰/۱۰	T7
۵/۰۹		۵/۵۲		۴/۴۲		۵/۶۳		۵/۴۳		۴/۸۷		۴/۹۱		۵/۲۶		۲	جمع

مأخذ: همان.

پس از اولویت بندی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، عنوان استراتژی‌ها به ترتیب اولویت در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶. اولویت بندی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال براساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

استراتژی	اولویت	کد استراتژی	مجموع امتیازات	عنوان استراتژی‌ها
استراتژی‌های موقعیت استراتژیک	اول	WO3	۵/۸۱	پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال کشور و استانداردسازی و خصوصی سازی باشگاه‌های حرفه‌ای
	دوم	WO1	۵/۶۶	طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد
	سوم	WO2	۵/۶۱	طراحی و استقرار منشور اخلاقی و توسعه و ترویج در سطوح پایه، قهرمانی، حرفه‌ای و هواداری فوتبال
استراتژی‌های سایر موقعیت‌ها	چهارم	WT2	۵/۶۳	تحکیم نظام بازاریابی، تجاری سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی
	پنجم	SO3	۵/۵۲	پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی
	ششم	WT1	۵/۴۳	ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان
	هفتم	SO1	۵/۲۶	طراحی و استقرار مدل بومی ملی توسعه فوتبال کشور
	هشتم	ST1	۵/۰۹	توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال آسیا و جهان
	نهم	SO2	۴/۹۱	توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور
	دهم	ST3	۴/۸۷	یکپارچه سازی و توسعه همسویی در نظام مسابقات فوتبال کشور
	یازدهم	WT2	۴/۴۲	توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان فوتبال کشور

### ۳. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، تدوین استراتژی‌های فوتبال کشور در برنامه ششم توسعه است. براساس اولین یافته‌های پژوهش، فوتبال کشور، دارای ۶ قوت، هشت ضعف، ۶ فرصت و هفت تهدید است. یافته‌ها نشان داد ضعف‌ها و قوت‌های فوتبال کشور در مقایسه با ضعف‌ها و قوت‌های فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) و کنیا (۲۰۱۵) تشابه اندکی وجود دارد. ضعف‌ها در فوتبال ایران به مراتب گسترده‌تر و جدی‌تر است اما در زمینه فرصت‌ها و تهدیدها تا حدودی همخوانی وجود دارد. بنابراین مسئولان فوتبال کشور باید بر رفع ضعف‌ها و کاستن از تأثیر تهدیدها در اسرع وقت اقدام‌های لازم را انجام دهند. همچنین مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی فوتبال کشور با ۲/۴۱ و مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی با ۲/۷۴ نشان می‌دهد فدراسیون فوتبال در موقعیت استراتژیک محافظه‌کارانه قرار دارد. از این رو می‌بایست با استفاده از مقدرات بیرونی نسبت به رفع ضعف‌های درونی اقدام لازم انجام شود. از تحلیل و مقایسه عوامل درونی و بیرونی ۱۱ استراتژی تدوین و در شورای راهبری نهایی شد و در نهایت با استفاده از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی اولویت‌بندی شد که عبارتند از:

**استراتژی ۱. پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای، استانداردسازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان مندرج در سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر لزوم حرکت سریع در راستای تجاری‌سازی فوتبال و تبدیل آن به یک صنعت سودده و در ادامه مسیر خصوصی‌سازی در راستای اصل (۴۴) قانون اساسی و جهت‌گیری کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور، مبنی بر توسعه باشگاه‌ها به‌عنوان پیشران اصلی پیشرفت فوتبال است.

در پژوهش نادری‌نسب (۱۳۸۹)، به راهبردهای تسریع خصوصی‌سازی به‌منظور محدود کردن وابستگی فوتبال به منابع دولتی و بهره‌گیری از افزایش توجه جهانی و فدراسیون فوتبال در تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها اشاره شده است. همچنین عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات از سوی دولت و افزایش هزینه‌های باشگاه‌ها به‌ویژه سقف قراردادهای ورزشکاران را بررسی کرده‌اند که با

این استراتژی همخوانی دارند و در راستای جهت‌گیری‌های کلان مندرج در سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) است. این استراتژی با توجه به مطالعه ادبیات پیشینه و فرصت‌های توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، اقبال بانوان به فوتبال و وجود زمین‌های چمن و چمن‌های مصنوعی در اقصا نقاط کشور، نسبت به رفع و یا کاستن ضعف‌های کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه، ضعف در اجرای یک سیستم نظام‌مند استعدادیابی فوتبال کشور، کم‌توجهی به استقرار مدیریت دانش در فدراسیون، حاصل و طراحی شد. باشگاه‌های فوتبال پیشران اصلی توسعه فوتبال محسوب می‌شوند بنابراین تا زمانی که مالکیت باشگاه‌ها در انحصار دولت باشد، رقابت ضعیف است و خطر خروج از میدان رقابت یا انحلال را کم‌تر احساس می‌کنند؛ زیرا هزینه اکثر باشگاه‌های لیگ برتر و دسته اول فوتبال و فوتسال کشور را دستگاه‌های دولتی یا سازمان‌های وابسته به دولت تأمین می‌کنند. از این رو مدیران باشگاه‌ها، برنامه‌ای برای درآمدزایی، کاهش هزینه همراه با کارایی بیشتر، پرورش استعدادها و غیره طراحی و اجرا نخواهند کرد و منفعلانه عمل می‌کنند. بنابراین با وضعیت فعلی توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای دور از ذهن به نظر می‌رسد. از این رو باید هرچه سریع‌تر روند واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی انجام شود. مسئولان فدراسیون با بهره‌گیری و کاربست این استراتژی می‌توانند به توسعه فوتبال و حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌ها طبق معیارهای بین‌المللی و فیفا کمک کنند.

**استراتژی ۲. طراحی نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد کارکنان:** در سال‌های اخیر، مدیریت عملکرد یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به‌شمار می‌آید (کلهری، ۱۳۸۷). فدراسیون فوتبال باید با بهره‌جستن از فرصت‌های توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال و تمرکز رسانه‌های جمعی داخلی و خارجی به فوتبال حرفه‌ای، نسبت به رفع ضعف در اعمال مدیریت عملکرد بر ارکان فوتبال کشور، کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه و کم‌توجهی باشگاه‌ها به شایسته‌سالاری و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان و مریبان اقدام لازم را انجام داده و نظارت بر عملکرد مسئولان و کارکنان ارکان

فوتبال را افزایش دهد. در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در میدان رقابت باقی بمانند که به بهترین وجه ممکن از منابع استفاده کنند و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. مدیریت عملکرد موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود و در فدراسیون فوتبال که پیچیدگی‌های خاص خود را دارد از اهمیت بالایی برخوردار است و از راهبردهای حیاتی فدراسیون محسوب می‌شود.

**استراتژی ۳. طراحی و استقرار منشور اخلاقی و توسعه و ترویج در سطوح پایه، قهرمانی، حرفه‌ای و هواداری فوتبال کشور:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر توسعه فوتبال به عنوان یک پدیده فرهنگی - اجتماعی در چارچوب ارزش‌های والای انسانی - اسلامی، طراحی شده است. نادری نسب (۱۳۸۹) بروز مسائل غیراخلاقی و دوپینگ را از جمله تهدیدهای فوتبال عنوان کرد که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. فدراسیون فوتبال می‌تواند برای کاهش رفتارهای غیراخلاقی و خشونت، با بهره‌گیری از فرصت‌های تمرکز رسانه‌ها به فوتبال، توجه و حمایت‌های وزارت آموزش و پرورش از فوتبال، اقبال دختران و بانوان به این ورزش؛ با طراحی، توسعه و ترویج آن در همه سطوح و هواداران این ضعف را کاهش دهد. با وجود آموزه‌های دینی، آیین‌نامه‌ها، مقررات و همچنین استقرار کمیته انضباطی در فدراسیون‌های ورزشی، رفتارهای غیراخلاقی و خشونت در ورزش، از جمله در فوتبال و هواداران روبه افزایش است. حرفه‌ای‌سازی فوتبال با رفتارهای غیراخلاقی و خشونت، سازگاری ندارد. اگر مسئولان فدراسیون فوتبال، مدیران باشگاه‌ها و مربیان به مسائل انسانی و اخلاقی کم‌توجه باشند، قطعاً توسعه و حرفه‌ای‌سازی فوتبال کشور، با چالش مواجه خواهد شد.

**استراتژی ۴. تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در فوتبال کشور:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر لزوم حرکت سریع در راستای تجاری‌سازی فوتبال و تبدیل آن به یک صنعت سودده و در ادامه مسیر خصوصی‌سازی در راستای اصل (۴۴) قانون اساسی است. شعبانی بهار، گودرزی و ایزدی (۱۳۹۶)، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷)، نادری نسب (۱۳۸۹) و فدراسیون‌های فوتبال بحرین (۲۰۱۱) در پژوهش خود به مقوله بازاریابی و جذب حامیان

مالی پرداخته‌اند و بازاریابی و درآمدزایی را به‌عنوان استراتژی اولویت‌دار مطرح کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوان هستند. فدراسیون فوتبال کشور با تهدیدهای عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در این رشته و کم‌توجهی دولت در خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها، نقش ضعیف اتحادیه فوتبال در پیشبرد اهداف باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقبای جدی در آسیا و وابستگی شدید باشگاه‌ها به کمک‌های مالی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته مواجه است و از طرفی فدراسیون در زمینه مدیریت دانش در ارکان فوتبال دارای ضعف است. فدراسیون‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون فوتبال، ماهیتی مستقل دارند و عهده‌دار هزینه‌های متعدد هستند و از طرفی بهره‌گیری از حمایت‌های مالی دولت محدود و ناکافی است. بنابراین توسعه بازاریابی، درآمدزایی و مشارکت بخش خصوصی در فوتبال ضرورتی انکارناپذیر است. کاربست این استراتژی می‌تواند محدودیت‌های مالی فوتبال کشور را کاهش دهد.

**استراتژی ۵. پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر شایستگی ایران برای قرار گرفتن در جایگاه برتر آسیا و مطرح در جهان در همه ابعاد و لزوم کسب نتایج قابل قبول به‌عنوان عامل تسهیل‌گر در توسعه همه‌جانبه فوتبال به‌عنوان کانون توجه جامعه و مدیران است. وضعیت فوتبال کشور در آسیا نسبتاً مناسب است و مسابقات در سطوح و رده‌های مختلف به‌طور منظم برگزار می‌شود. همچنین فوتبال کشور از فرصت‌های حمایت دولت و مسئولان از فوتبال، توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال و نیز زمین‌های چمن متعدد برخوردار است. بدیهی است که تداوم و افزایش افتخارات آسیایی و بین‌المللی، باعث ایجاد غرور ملی، ایجاد انگیزه در جوانان و نشاط جامعه می‌شود. چنانچه تیم‌های ملی در مسابقات آسیایی و جهانی نتایج خوبی رقم زنند، بخش خصوصی با سرمایه‌گذاری بیشتر در فوتبال به توسعه آن در همه ابعاد کمک خواهد کرد. بنابراین برنامه‌های کوتاه‌مدت و درازمدت فدراسیون در زمینه تداوم و افزایش نتایج موفقیت‌آمیز تیم‌های ملی ضروری به نظر می‌رسد.

**استراتژی ۶. ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان فوتبال کشور:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر توزیع فراگیر منابع عمومی در توسعه پایه فوتبال در سراسر کشور و توسعه فوتبال حرفه‌ای و همچنین در راستای هدف (الف) مندرج در جدیدترین اساسنامه فیفا (۲۰۱۶) مبنی بر ارتقای دائم بازی فوتبال و پیشبرد آن در جهان در پرتو یکپارچگی، آموزش و تعالی ارزش‌های فرهنگی و انسانی آن به‌خصوص از طریق نوجوانان و برنامه‌های توسعه‌ای آنان است. در تحقیق نادری نسب (۱۳۸۹) و عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) بر استعدادیابی تأکید شده است. در حال حاضر استعدادیابی و نخبه‌پروری در فوتبال کشور وضعیت نامناسبی دارد. توجه به درآمدهای کوتاه‌مدت از شهریه در مدارس فوتبال به‌جای توجه به توسعه کیفی فوتبال و کم‌توجهی باشگاه‌ها به استعدادیابی و نخبه‌پروری، کم‌توجهی به مدیریت دانش در فدراسیون و ضعف در بازاریابی و درآمدزایی فوتبال و همچنین استقبال ضعیف بخش خصوصی نسبت به سرمایه‌گذاری در فوتبال و وجود دیدگاه نتیجه‌گرایی به‌جای دیدگاه فرایندگرا در جامعه، موجب شده است تا استعدادیابی و نخبه‌پروری به‌معنای واقعی توسعه نیافته و بسیاری از استعدادها یا شناسایی نشده و یا به‌خوبی پرورش نیافته و هدر بروند. ازطرفی وجود مرکز ملی فوتبال، برگزاری منظم دوره‌های آموزشی مربیگری و برخورداری از زمین‌های چمن متعدد در کشور، این امکان را به‌وجود خواهد آورد تا به استعدادیابی و نخبه‌پروری پرداخته شود و تأثیر تهدیدهایی همچون سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا را کاهش دهد.

**استراتژی ۷. طراحی و استقرار مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر لزوم تکامل فوتبال بر مبنای یادگیری هوشمندانه از جهان توسعه‌یافته فوتبال براساس ظرفیت‌های کشور است. وجود محیط حقوقی مناسب فدراسیون، وجود مرکز ملی فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در آسیا، برگزاری منظم مسابقات، تحقیقات مربوط به فوتبال در مراکز علمی، توجه و حمایت آموزش و پرورش از فوتبال و اقبال بانوان به فوتبال این امکان را به‌وجود خواهد آورد تا مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور طراحی و جاری شود. بنابراین فدراسیون فوتبال باید با مطالعه تطبیقی گسترده فوتبال کشور با مسیر پیشرفت



فوتبال کشورهای پیشرو و صاحب سبک، مهم‌ترین اقدام‌های اثرگذار عرصه فوتبال جهان را احصا کرده و با در نظر گرفتن ظرفیت و امکانات کشور و فرهنگ حاکم بر جامعه معیارهای فوتبال ملی را تدوین کند.

**استراتژی ۸. توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال آسیا و جهان:** فدراسیون فوتبال بحرین در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک خود (۲۰۱۱) سرمایه‌گذاری در جلب حمایت فیفا و ارتقای نفوذ در کنفدراسیون فوتبال آسیا را از جمله فرصت‌های پیش روی فدراسیون برشمرده است. عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) و نادری نسب (۱۳۸۹) در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان ورزشی مورد مطالعه خود به مقوله ارتباطات بین‌المللی و ارکان حکومتی و مشارکت در مجامع بین‌المللی پرداخته‌اند و استراتژی مشابه با این استراتژی را تدوین و مطرح کرده‌اند. در دنیای امروز تعاملات و مراودات در هر سطحی، سازنده و اثرگذار است. فدراسیون فوتبال تعامل ضعیفی با فیفا و کشورهای پیشرو و صاحب سبک فوتبال دارد اما این امکان وجود دارد تا با استفاده از محیط حقوقی مناسب فدراسیون، احراز کرسی‌های بین‌المللی و وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در آسیا، تعاملات و مراودات با کنفدراسیون فوتبال آسیا، فیفا و کشورهای پیشرو در فوتبال را توسعه داد و با احراز کرسی‌های بیشتر در مجامع بین‌المللی فوتبال و گسترش تعامل و همکاری با دیگر کشورها از تأثیر مخرب نقش ضعیف اتحادیه فوتبال در پیشبرد اهداف باشگاه‌ها، کم‌توجهی دولت در خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها و وابستگی شدید باشگاه‌ها به منابع دولتی بکاهد.

**استراتژی ۹. توسعه و بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور:** این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (۱۳۹۲) مبنی بر پرورش نیروی انسانی متخصص به‌عنوان عامل اصلی توسعه فوتبال کشور است. در تحقیق نادری نسب (۱۳۸۹) به‌عنوان ضعف به این مقوله اشاره شده است. بنابراین با توجه به اهمیت بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت فنی و تخصصی و بررسی‌ها از دیگر پژوهش‌ها و یافته‌های پژوهش حاضر که شامل وجود محیط حقوقی مناسب، وجود مرکز ملی فوتبال، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی مربیان و داوران و احراز کرسی‌های

بین‌المللی است، این استراتژی حاصل و تدوین شد. فدراسیون فوتبال می‌بایست با همه توان منابع انسانی اعم از مربیان، مدیران باشگاه‌ها و مدیریت فنی فدراسیون را توسعه دهد. در این زمینه واحد آموزش نقش اصلی را ایفا خواهد کرد. طراحی و اجرای برنامه سنجیده توسعه منابع انسانی از سوی واحد آموزش فدراسیون و حمایت کامل مسئولان، بسیار ضروری است.

**استراتژی ۱۰. یکپارچه‌سازی و توسعه همسویی در نظام مسابقات فوتبال کشور:** در پژوهش نادری نسب (۱۳۸۹)، موازی‌کاری و دخالت تربیت بدنی در فوتبال از جمله تهدیدها قلمداد شده است. وجود محیط حقوقی مناسب، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال در سطح آسیا، برگزاری منظم مسابقات در سطوح، رشته‌ها و رده‌های مختلف و حمایت دولت و مسئولان از فوتبال و از طرف دیگر نقش ضعیف اتحادیه فوتبال در پیشبرد اهداف باشگاه‌ها و سرمایه‌گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقابتی جدی، موجب شد تا این استراتژی طراحی شود. فدراسیون‌ها مسئولیت تخصصی، فنی و اجرایی رشته یا رشته‌های ورزشی تحت پوشش خود را برعهده دارند، از این رو فدراسیون فوتبال باید با اجرای یکپارچه‌سازی مسابقات فوتبال کشور، موازی‌کاری‌های دیگر سازمان‌ها را در زمینه مسابقات فوتبال به حداقل برساند و چنانچه مقرر شود سازمان یا نهادی به فعالیت‌های فوتبالی بپردازد، با استناد به اساسنامه، مصوبات، قوانین و احیاناً ارائه طرح، فعالیت‌های فوتبالی را همسو و با نظارت فدراسیون فوتبال انجام دهد.

**استراتژی ۱۱. توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان فوتبال کشور:** در فوتبال کشور کم‌توجهی بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری در فوتبال و کم‌توجهی دولت در خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها، وجود فرهنگ تماشاگری و هواداری به جای فرهنگ مشارکت‌جویی وجود دارد و از سویی سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در فوتبال و افزایش رقابتی جدید در آسیا موقعیت فوتبال کشور را تهدید می‌کند. با این حال ضعف در بازاریابی، جذب حامیان مالی و بهره‌مندی از حق پخش تلویزیونی و کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه هم در کشور وجود دارد. فدراسیون باید نسبت به توسعه سرمایه اجتماعی، بالا بردن انگیزه و جلب مشارکت ذی‌نفعان در چارچوب اهداف فوتبال کشور گام برداشته و برنامه‌های لازم را طراحی و پیاده کند.

## پیشنهادها

نتایج تحقیق، مشخص کرد که موقعیت استراتژیک فوتبال کشور در جایگاه محافظه‌کارانه قرار دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولان فوتبال کشور نسبت به بازنگری در عوامل اثرگذار درونی و بیرونی اقدام لازم را انجام داده و از فرصت‌های توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، توجه رسانه‌ها به فوتبال حرفه‌ای، حمایت مردم و مسئولان از فوتبال و وجود زمین‌های چمن متعدد نسبت به رفع ضعف‌هایی چون ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی، کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه و کم‌توجهی به استقرار مدیریت دانش و شایسته‌سالاری در مدیریت باشگاه‌ها اقدام کنند تا با رفع ضعف‌ها به جایگاه تهاجمی دست یافته و بتوان به توسعه همه‌جانبه فوتبال پرداخت. با توجه به نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال حرفه‌ای و استانداردسازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور در اولویت اول قرار گرفته است. باشگاه‌های فوتبال، پیشران اصلی توسعه فوتبال محسوب می‌شوند؛ تا زمانی که مالکیت و مدیریت باشگاه‌های فوتبال و فوتسال حرفه‌ای کشور دولتی باشد، هزینه‌ها را از دولت یا سازمان‌های وابسته به دولت دریافت می‌کنند و به مدیریت روزمرگی ادامه می‌دهند. از این‌رو مدیران باشگاه‌ها، برنامه‌ای برای درآمدزایی، کاهش هزینه همراه با کارایی بیشتر، پرورش استعدادها، برنامه توسعه‌ای و غیره طراحی و اجرا خواهند کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا مجلس شورای اسلامی در اسرع وقت نسبت به محقق شدن حقوق واقعی فوتبال از قبیل حق پخش تلویزیونی، کپی‌رایت، ورزشگاه اختصاصی و ... قوانین لازم را تصویب کند، سپس سازوکار لازم برای خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر و دسته اول کشور در راستای اصل (۴۴) قانون اساسی و اجرای آن به صورت مرحله‌ای، تصویب و درنهایت در اختیار سازمان خصوصی‌سازی قرار گرفته و عملیاتی شود. تحقیق حاضر، وجود ضعف در نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد و همچنین افزایش رفتارهای غیراخلاقی و خشونت در فوتبال را مشخص کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولان فدراسیون بر استراتژی‌های طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون، ارزیابی عملکرد، طراحی و استقرار منشور اخلاقی و توسعه و ترویج در سطوح

پایه، قهرمانی، حرفه‌ای و هواداری فوتبال که در اولویت‌های دوم و سوم قرار گرفته‌اند، تمرکز کنند.

یافته‌های تحقیق مشخص کرد فوتبال کشور فاقد سیستم یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی است و باشگاه‌ها نیز نسبت به فوتبال پایه کم‌توجه‌اند. ازطرفی آکادمی ملی فوتبال که بر فوتبال پایه تمرکز داشت به مرکز ملی فوتبال تغییر یافته و صرفاً بر مدیریت تیم‌های ملی متمرکز است. با توجه به فعالیت مدرسان تراز اول فوتبال در کشور و توانایی توسعه کمی و کیفی دانش مربیان و مدیران، پیشنهاد می‌شود نظام یکپارچه مدیریت استعداد طراحی و راه‌اندازی شود و آکادمی ملی فوتبال کشور با تمرکز بر فوتبال پایه، مجدداً فعالیت خود را شروع کند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود از تجارب و دانش کشورهای در حال توسعه فوتبال همچون ژاپن و همچنین یادگیری بین‌المللی از کشورهای توسعه‌یافته و پیشرو در فوتبال، حداکثر بهره‌برداری را کرده و ضمن استفاده از تجارب موفق دیگر فدراسیون‌های فوتبال، نسبت به طراحی مدل بومی و ملی توسعه فوتبال کشور، اقدام لازم انجام گیرد.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد توجه و حمایت آموزش و پرورش به فوتبال ازجمله فرصت‌های توسعه فوتبال کشور است. با توجه به اینکه درصد چشمگیری از جمعیت کشور را دانش‌آموزان (نونهالان و نوجوانان) تشکیل می‌دهند و ازطرفی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در کشور فعالیت می‌کند، پیشنهاد می‌شود مسئولان فدراسیون فوتبال، مراودات و تعاملات با دفتر تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون دانش‌آموزی را گسترش داده و با طرح و برنامه ویژه‌ای، نسبت به توسعه و توانمندسازی مدیران و مربیان تربیت بدنی و همچنین استعدادیابی و نخبه‌پروری و نیز همسوسازی مسابقات، اقدام لازم را برای توسعه فوتبال پایه انجام دهند.

## منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا، محمد خبیری و نصراله سجادی (۱۳۸۹). «موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران»، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ش ۲۸.
۲. حمیدی، محسن، مهرزاد حمیدی و محمد خبیری (۱۳۹۵). «تدوین برنامه استراتژیک آکادمی ملی فوتبال ایران و طراحی نقشه استراتژیک آن با روش‌های BSC و ISM»، پایان‌نامه دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
۳. خسروی‌زاده، اسفندیار و مهرزاد حمیدی (۱۳۹۱). *مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی*، نشر سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران.
۴. خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). «مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران»، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۵. زارعی، قاسم، مصطفی آجورلو و رضا محمدکاظمی (۱۳۹۵). «ارائه استراتژی منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز با تمرکز بر استراتژی جذب و حفظ مربیان و بازیکنان»، *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، سال چهارم، ش ۱.
۶. سند راهبردی توسعه فوتبال ایران (۱۳۹۲). *فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران*، کمیته مطالعات راهبردی.
۷. شعبانی بهار، غلامرضا، محمود گودرزی و علیرضا ایزدی (۱۳۹۶). «تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران»، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال ششم، ش ۲.
۸. شفيعی، شهرام، هشام رستمی، حسین ممشلو و سمانه ده‌پناه (۱۳۹۶). «تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه استراتژی‌های مناسب»، *مدیریت و توسعه ورزش*، سال ششم، ش ۲، پیاپی ۱۱.
۹. عبداللهی، محمدحسن، مهرزاد حمیدی، نجف آقایی و محمد خبیری (۱۳۹۷). «تدوین اولویت‌بندی استراتژی‌های باشگاه فولاد ماهان براساس چارچوب جامع تدوین استراتژی»، *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، سال هشتم، ش ۳۲، پیاپی ۱۶.
۱۰. فردار، دیوید (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ نهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. کاپلان، روبرت و دیوید نورتون (۱۳۸۶). *تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن)*، ترجمه رامین ملماسی و جمیله سیفی، چاپ اول، چاپ و نشر بازگانی.

۱۲. کلهری، کاظم (۱۳۸۷). «مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی»، دومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.
۱۳. منصور زعیم، محمد صالح (۱۳۹۰). *فوتبال زیبا*، چاپ پنجم، نشر دهسرا.
۱۴. نادری نسب، مهدی، محمد احسانی، محمد خبیری و مجتبی امیری (۱۳۹۰). «تعیین رویکرد مناسب توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با رویکردهای چند کشور منتخب»، مدیریت ورزشی، دوره ۳، ش ۱۰.
۱۵. نادری نسب، مهدی (۱۳۸۹). «طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۶. نوفرستی، کیانوش، محسن غفرانی و علی صابری (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین استراتژی ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان»، *مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی*، دوره ۲، ش ۳.
17. AFC (2019). New and Improved MA Development Programmes Launched.
18. AIFF (2019). All India Football Federation Strategic Plan (2019-2022).
19. BFF (2011). Bahrain Football Federation Association Strategic plan (2011-2015).  
www.BFF.com.
20. Brown, S. R. and M. Brughelli (2014). "Determining Return-to-sport Status with a Multicomponent Assessment Strategy: A Case Study in Rugby", *Physical Therapy in Sport*, 15 (3).
21. FIFA (2019). FIFA Forward Football Development Program-FIFA.com.
22. Grant, R. M. (2015). *Contemporary Strategy Analysis*, Eighth Edition, Publishing Spi Globa.
23. HKFA (2016). Five-year Strategic Plan for Football in Hong Kong 2015-2020.
24. Junior, E. F. and C. Rodrigues (2017). "The Chinese Football Development Plan: Soft Power and National Identity", *University of Aveiro, Portugal Holo*, Vol. 5, emanuel.leite.junior@ua.pt
25. Kaplan, R. and D. Norton (2011). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Review.

26. Luo, Y., J. Sun and S. L. Wang (2011). "Comparative Strategic Management: An Emergent field in International Management", *Journal of International Management*, 17 (3).
27. NFF (2017). "Shaping Football in New Zealand", Sporty.co.nz.
28. Wesaala, B. (2015). "A Strategy for Growth and Development", 10 year Strategic Plan for the Development of Football in Kenya, Development sports, Mar 01, 2015. brianwesala.cam.strategy-for-growth-and-development
29. Xiaofei, L. and Y. Guochang (2017). "Comparative Study on Football Professionalism Development Histories in China and Japan", *International Journal of Sports and Physical Education (IJSPE)*, Vol. 3, Iss. 3.