

Prospective research on the development of professional football in Iran with the method of structural analysis

Ehsan Roshanzamir

PhD Student in Sports Management, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahroud, Iran

Ali Fahimi Nejad *

Assistant Professor, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahroud, Iran

Seyed Mostafa Taybi Thani

Assistant Professor, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahroud, Iran

Baqer Morsal

Assistant Professor, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahroud, Iran

Abstract

The purpose of this research was to study the future of the development of professional football in Iran with the method of structural analysis. The current research was applied in terms of purpose and descriptive in terms of method, which was conducted qualitatively. Sampling was based on a specialized and targeted panel, and semi-structured in-depth interviews were conducted with 19 Iranian professional football experts until theoretical saturation. In order to verify the codes and avoid possible bias, the extracted codes were reviewed and confirmed by five participants. Also, in order to strengthen the data, the identified codes were reviewed by two coders other than the research group and confirmed with minor modifications. The research tool was a researcher-made questionnaire and cross-effects matrix, and Mic Mac software was used for data analysis. The findings showed that 50 indicators in the form of special stadium components, legal and legal environment, clarification of contracts, enforcement of rights and revenues, privatization and commercialization of clubs, development of marketing system, financial transparency, planning, development of interactions, meritocracy, inter-organizational cohesion, The development of the fan system, improving the performance of the football union, performance management, expert human resources, quantitative and qualitative development of coaches and the development of basic football is effective on the development of professional football and based on the findings of the analysis of mutual effects, the components of privatization and commercialization of clubs, planning, management and performance evaluation. And expert human resources are the key drivers of the development of professional football in Iran. The empowerment of human resources, the development of technical and specialized human resources talent management system and the development of football in age groups are facilitated in the framework of the strategic plan along with the privatization of clubs, the development of professional football.

Key words: Meek Mak analysis, meritocracy, football federation, expert human resources.

* Corresponding Author: E-mail: sabereh.fahimi@gmail.com

How to Cite: Roshanzamir E., Fahimi Nejad A., Taybi Thani S. M., Morsal B. Prospective research on the development of professional football in Iran with the method of structural analysis, Journal of Innovation in Sports Management, 2026; 4(4):93-107.



آینده پژوهی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران با روش تحلیل ساختاری

احسان روشن ضمیر

دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

علی فهیمی نژاد*

استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

سید مصطفی طبیبی ثانی

استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

باقر مرسل

استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران

چکیده

هدف این تحقیق، آینده‌پژوهی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران با روش تحلیل ساختاری بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی اکتشافی بود که به صورت کیفی انجام شد. نمونه‌گیری بر اساس پل تخصصی و هدفمند بود و با ۱۹ نفر از خبرگان فوتبال حرفه‌ای ایران مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته تا اشباع نظری انجام شد. جهت راستی آزمایشی کدها و پرهیز از سوگیری احتمالی، کدهای استخراج شده توسط پنج نفر از مشارکت کنندگان بازبینی و تأیید شد. همچنین به منظور استحکام داده‌ها، کدهای شناسایی شده توسط دو کدگذار به غیر از گروه تحقیق مورد بازبینی قرار گرفت و با اصلاح جزئی تأیید شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته و ماتریس اثرات متقاطع بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار میک مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ۵۰ شاخص در قالب مؤلفه‌های ورزشگاه اختصاصی، محیط حقوقی و قانونی، شفاف‌سازی قراردادها، احقاق حقوق و درآمدها، خصوصی سازی و تجاری سازی باشگاه‌ها، توسعه نظام بازاریابی، شفافیت مالی، برنامه‌ریزی، توسعه تعاملات، شایسته سالاری، انسجام بین سازمانی، توسعه نظام هواداری، بهبود عملکرد اتحادیه فوتبال، مدیریت عملکرد، منابع انسانی متخصص، توسعه کمی و کیفی مربیان و توسعه فوتبال پایه بر توسعه فوتبال حرفه‌ای اثرگذار است و براساس یافته‌های تحلیل اثرات متقابل، مؤلفه‌های خصوصی سازی و تجاری سازی باشگاه‌ها، برنامه‌ریزی، مدیریت و ارزیابی عملکرد و منابع انسانی متخصص پیشران‌های کلیدی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران هستند. توانمندسازی منابع انسانی، توسعه نظام مدیریت استعداد منابع انسانی فنی و تخصصی و توسعه فوتبال در رده‌های سنی در چارچوب برنامه استراتژیک به همراه خصوصی سازی باشگاه‌ها توسعه فوتبال حرفه‌ای تسهیل می‌شود.

واژه‌های کلیدی: تحلیل میک مک، شایسته سالاری، فدراسیون فوتبال، منابع انسانی متخصص.

* نویسنده مسئول: E-mail: sabereh.fahimi@gmail.com

مقدمه

ورزش فوتبال در بیشتر کشورها مخاطبان بی شماری را به خود اختصاص داده است. در ایران نیز فوتبال در مقایسه با دیگر ورزش‌ها جایگاه ویژه‌ای دارد و دل مشغولی جوانان و نوجوانان شده است (عمادی، گوهری و جباری، ۲۰۲۱) و پیشرفت یا عدم پیشرفت در فوتبال با غرور ملی و زندگی آحاد مردم ارتباط دارد (ضیاسلخ، رمضانی‌نژاد و گوهررستمی، ۲۰۲۱). فوتبال به دلیل جذابیت خاص یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و جایگاه منحصر به فردی دارد، به گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده و برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد. این رشته ورزشی به دلیل برخورداری از ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، به‌طور کامل از حالت بازی ساده خارج شده است. این نکته نشان دهنده اثرگذاری بالای فوتبال در جوامع است و توجه به ارتقای این رشته ورزشی در سطح جهان و بررسی روند توسعه حرفه‌ای آن در کشورهای مختلف و حتی فیفا را آشکار می‌سازد (کلی، فلچر، هنری و بوزی^۱، ۲۰۱۸). تمرکز و توجه فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا نسبت به توسعه همه جانبه فوتبال بیانگر اثرگذاری فوتبال است و اکثر کشورها از مدت‌ها پیش سعی کرده‌اند که به توسعه فوتبال حرفه‌ای بپردازند (گوهری، حمیدی و امیرحسینی، ۲۰۲۱). به‌طوری که تعداد بی‌شماری از کشورها در تمام نقاط جهان، فوتبال را ورزش ملی خود می‌دانند. در ایران نیز فوتبال جذاب‌ترین و پرمخاطب‌ترین رشته ورزشی محسوب می‌شود و گفته می‌شود ایران بیشترین طرفدار را در قاره آسیا دارد و از این حیث با کشورهای اروپایی و دیگر کشورهای صاحب‌نام فوتبال رقابت می‌کند (شجیع، طالب‌پور، عظیم‌زاده و کشتی‌دار، ۱۴۰۰). با توجه به اثرگذاری و فراگیری یاد شده، توسعه فوتبال حرفه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است.

فوتبال حرفه‌ای یکی از پدیدارها و جلوه‌های دوران مدرن است. حرفه‌ای شدن فوتبال مثل هر پدیدار تاریخی دیگری ربطی بسیار استوار با شبکه گسترده‌ای از معانی، نشانه‌ها، مناسبت‌ها و نهادهای دوران خویش دارد. فوتبال را درست همچون بسیاری دیگری از پدیدارهای مدرن مثل

تکنولوژی، رسانه، روزنامه نگاری، فناوری نوین اطلاعات و ارتباطات، با هیچ نیرویی نمی‌توان از جهان کنونی حذف کرد؛ چرا که هر پدیداری در این جهان با یک کلیت شبکه‌ای مرتبط است (فورست و سیمونز^۲، ۲۰۱۶). حرفه‌ای شدن فوتبال کمک می‌کند که فوتبال با فهم همگانی یا عقل متعارف نسبت داشته باشد. فوتبال تنها بر اساس آموزه و ذهنیتی گسترده و مشترک از طرف همه انسان‌ها قابل فهم است. کافی است فرد چند قاعده کلی را بداند یا چند بازی را از نزدیک یا از طریق رسانه‌ها دنبال کند تا فوتبال را بفهمد و به هیجان و حرکت منتج از فوتبال بپیوندد. این فرد برای عضویت در خانواده بزرگ و جهانی فوتبال، نیازی به هیچ تخصص یا سطح بالایی از استعداد و فرهنگ و تفکر ندارد (گارسیا و رودریگوئز^۳، ۲۰۱۷). دلایل متعددی جهت برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری برای توسعه فوتبال حرفه‌ای وجود دارد. نخست اینکه فوتبال حرفه‌ای بخش مهمی از زندگی اجتماعی بوده که سبب توسعه مهارت‌های رهبری و فرصت بروز خلاقیت‌ها می‌شود و به توسعه روابط اجتماعی جامعه کمک می‌کند. دوم اینکه توسعه فوتبال حرفه‌ای باعث افزایش طراحی سازوکار مؤثر تجاری‌سازی و کمک به اقتصاد کشور می‌گردد (جوانی، حمیدی و الهی، ۲۰۱۸). فوتبال حرفه‌ای مورد وثوق مردم است و لایه لایه‌های اجتماع با هدف کسب رضایت و اعتماد به نفس یا کسب لذت رویدادهای فوتبالی را دنبال می‌کنند، در ایران، فوتبال در حد زیادی از ورزش دوستان را به سمت خود جذب است. این که بیشتر فضای مطبوعات ورزشی ایران به فوتبال اختصاص دارد نشان می‌دهد که چقدر مخاطب اخبار رویدادهای فوتبال در ایران بیشتر از سایر ورزش‌هاست (عبداللہی‌نژاد و افخمی، ۲۰۱۶). با توجه به اهمیت روزافزون فوتبال در جهان و افزایش بیش از پیش مخاطبان این رشته ورزشی، توسعه فوتبال حرفه‌ای ضرورتی انکار ناپذیر است. در همین راستا، شناسایی عواملی که به توسعه فوتبال حرفه‌ای کمک خواهد نمود و دستیابی به اهداف را تسهیل خواهد کرد، بسیار ارزشمند است، اما رویکرد آینده پژوهی در توسعه این ورزش، موجب شکل‌گیری تصویری از آینده می‌شود و ضمن تسهیل و تسریع در رسیدن به اهداف و

² Forrest & Simmons³ Garcia & Rodriguez¹ Kelly, Fletcher, Henry. & Buzza

چشم اندازها از اتلاف زمان و منابع نیز جلوگیری خواهد کرد.

آینده پژوهی برای مطالعه آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات ما را از آینده، شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل دهنده آینده در راستای تحقق مطلوب‌ترین آینده ممکن، جهت دهی گردند (وانگ، ژانگ، ون و تان^۱، ۲۰۱۸). آینده نگاری به دنبال این است که با روش‌های علمی، مشکلاتی که ممکن است در آینده به وجود بیاید را پیش بینی نماید (شهوولی کوه‌شوری، عسکری و نقش، ۲۰۲۰). در حال حاضر اهمیت و ضرورت آینده نگاری در بسیاری از کشورها به خوبی درک شده و به عنوان اقدام زیربنایی برای ساخت آینده مطلوب لحاظ می‌شود. در جمهوری اسلامی ایران نیز اهمیت آینده نگاری از سوی مجامع علمی و مراکز سیاستگذاری کشور به درستی درک شده و در این راستا گام‌های مؤثری برداشته شده است و تاکنون نیز با بهره‌گیری از این شیوه علمی، وضعیت‌های مطلوب در بخش‌های گوناگون علمی، اقتصادی، صنعتی، بهداشتی و ترسیم شده است (طالبیان، مولایی و قراری، ۲۰۱۷).

آینده، برآیند و حاصل بر هم‌کنش مؤلفه‌های بسیار زیاد در سیستمی پیچیده و پویاست. گام نخست برای شناسایی تصاویر آینده، شناخت سیستم مورد مطالعه است. منظور از شناخت سیستم مورد مطالعه، مشخص کردن مؤلفه‌های اثرگذار و اثرپذیر در سیستم و تعیین وزن و جایگاه احتمالی هر مؤلفه در ساخت واقعیت‌های بدیل آینده است (رضایان و مرزبان، ۲۰۱۹). از طرفی سرعت روز افزون تغییرات در دنیای نامطمئن کنونی، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی سیستم‌های پیچیده کنونی قرار داده است (زالی و پورسهراب، ۲۰۱۷). مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد (هودگت و سیراج^۲، ۲۰۱۹). اما در حال حاضر موانعی در توسعه فوتبال حرفه‌ای وجود دارد که ضمن ضرورت رفع موانع، لزوم توجه به توسعه فوتبال حرفه‌ای با رویکرد آینده پژوهی را آشکار می‌کند. در همین راستا عیدی‌پور، خزایی و آراین (۲۰۱۵) فقدان

برنامه‌ریزی بلند مدت، نابسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، ضعف مدیریتی و ضعف بازاریابی را مهمترین این چالش‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای در استان‌های غرب ایران می‌دانند.

به دلیل اهمیتی که فوتبال در جوامع مختلف دارد، پژوهش‌های فراوانی در این رشته ورزشی انجام شده است. اما انجام پژوهش با رویکرد آینده‌نگاری در این رشته ورزشی اندک است. در ادامه به‌طور خلاصه به یافته‌های برخی از تحقیقات انجام شده پرداخته می‌شود. اشتاینر و ویدمن^۳ (۲۰۲۲) در تحقیقی اشاره کردند، در بین باشگاه‌های فوتبال، آن باشگاه‌هایی که در سطح حرفه‌ای فعالیت می‌کنند به طور قابل توجهی ایده‌های ثابت‌تری در زمینه‌های توسعه فنی و تخصصی، درآمدزایی و رهبری باشگاه خود نسبت به تیم‌های آماتور دارند. سوینی، هوران و مک نامارا^۴ (۲۰۲۱) در تحقیقی اشاره کردند، باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال همچنان به سرمایه‌گذاری و اختصاص منابع مالی قابل توجه به آکادمی خود، برای توسعه سریع فوتبال حرفه‌ای ادامه می‌دهند. بسیاری از باشگاه‌ها بر این باورند که باید توجه ویژه‌ای بر فوتبال پایه شود و با شناسایی و پرورش نخبه‌های فوتبال بر توسعه و جذابیت این رشته افزود. ژانگ^۵ (۲۰۲۰) در تحقیقی گزارش کرد، سیستم مدیریت فوتبال حرفه‌ای ژاپن، تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و آموزشی است و از ساختار سازمانی منسجم، روش تصمیم‌گیری باز و شفاف استفاده می‌شود. دامنی، رفیعی و عمادی (۲۰۲۳) در آینده‌پژوهی توسعه فوتبال حرفه‌ای بانوان به مؤلفه‌های حمایت مالی، عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی، بازاریابی و درآمدزایی، اماکن ورزشی و زیرساخت‌ها، عوامل ساختاری، برنامه‌ریزی، عدالت محوری، تعاملات و ارتباطات، منابع انسانی متخصص، اقدامات اجرایی، فنی- ورزشی، قوانین و مقررات و ارزیابی و پایش دست یافتند. محمدخانی، کشاورز و فراهانی (۲۰۲۲) در آینده‌نگاری ورزش قهرمانی ایران، برنامه‌ریزی جامع، سیستم حمایتی مداوم، نظام جامع استعدادیابی، اماکن ورزشی مدرن، بازآموزی مربیان، تمرینات علمی و ارزیابی عملکرد را به‌عنوان عدم

³ Steiner & Weidtmann

⁴ Sweeney, Horan & MacNamara

⁵ zhang

¹ Wang, Zhang, Wen & Tan

² Hodgett & Siraj

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر توسعه فوتبال حرفه‌ای کدام خواهد بود؟

- مؤلفه‌های کلیدی توسعه فوتبال (مؤلفه‌های اثرگذار بر آینده فوتبال) کدام خواهد بود؟

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه کیفی انجام شد. داده‌های پژوهش به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، نظرخواهی از خبرگان (نمونه کیفی پژوهش) و همچنین روش پرسشنامه در زمینه شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران و تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌های شناسایی شده بر یکدیگر انجام شد.

جامعه آماری این پژوهش خبرگان و صاحب‌نظران فوتبال حرفه‌ای ایران بودند که تا حد اشباع نظری با ۲۲ نفر مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند انجام شد. به دلیل این که از مصاحبه ۱۹ به بعد پاسخ‌ها، تکرار پاسخ‌های مصاحبه‌های قبلی بود، مصاحبه‌ها قطع شد. بنابراین نمونه کیفی ۱۹ نفر بود. انتخاب نمونه کیفی، براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی و هدفمند و همچنین با بهره‌گیری از روش گلوله برفی انجام شد. معیار انتخاب نمونه کیفی تحقیق، علاوه بر سابقه فعالیت در حوزه فوتبال، سطح تحصیلات (کارشناسی ارشد و دکتری)، سابقه فعالیت و مدیریت و نیز تألیفات کتاب یا مقاله بود. ویژگی‌ها و سوابق نمونه تحقیق در جدول شماره ۱ درج شده است.

از داده‌های حاصل از مرور ادبیات پیشینه و مصاحبه‌های باز با مشارکت کنندگان، با روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز، ۲۱ مفهوم از ادبیات پیشینه و ۴۴ مفهوم از متن مصاحبه‌ها برابر با ۶۵ مفهوم اولیه استخراج شد. پس از چندین بار مرور ادبیات پیشینه، متن مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها به‌منظور راستی‌آزمایی و بازنگری کدهای احصا شده، متن مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق به ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان برگشت داده شد تا نظر خود را اعلام کنند و مشخص شود، مفاهیمی که مد نظر مصاحبه‌شوندگان بوده استخراج شده است یا خیر. همچنین برای استحکام داده‌ها و رفع سوگیری‌های احتمالی، متن مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه برای بازنگری و اظهار نظر در

قطعیت‌های کلیدی شناسایی کردند. سیف پناهی، خسرومنش و براخاص (۲۰۲۱) در بررسی مدل عوامل اثرگذار بر موفقیت عملکرد باشگاه‌های فوتبال به توان مالی، بازیکنان، کادر فنی، اماکن و تجهیزات، فرآیند استعدادیابی، آکادمی باشگاه، اردوهای آمادگی و مسابقات، حمایت تماشاگران، هواداران، مردم محلی و دولت، تمرینات، مدیریت اثربخش و کارآمد، تیم‌های پایه، برند و پیشینه باشگاه و برنامه‌های آموزشی دست یافتند. سلطانی، کارگر، کشگر و غفوری (۲۰۱۸) در بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال توصیه کردند، بهتر است، باشگاه‌های فوتبال با برنامه‌ریزی صحیح و ایجاد کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی صحیح به مشتریان، با تکیه بر منابع سازمانی، به مزیت رقابتی دست یابند تا در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی حضوری قدرتمند داشته باشند.

ورزش فوتبال از جمله ورزش‌های جذاب، مفرح و پر طرفدار است. ایران در فوتبال وضعیت مناسبی در آسیا دارد. مرور تحقیقات انجام شده و شواهد موجود نشان دهنده موانع مشکلاتی از قبیل وابستگی باشگاه‌ها به منابع مالی دولتی و یا شرکت‌های وابسته به دولت، فقدان برنامه محوری در فدراسیون فوتبال، هیأت‌ها و باشگاه‌ها، ضعف درآمدزایی و کم توجهی به فوتبال پایه است. از طرفی نیز رقبا در توسعه فوتبال حرفه‌ای سرمایه‌گذاری فزاینده می‌کنند و برخی از آن‌ها مانند ژاپن به پیشرفت‌های چشمگیری دست یافته‌اند. از همین رو این دغدغه وجود دارد که با مدیریت روزمرگی و ادامه روند فعلی، جایگاه فعلی فوتبال کشور متزلزل شده و بسیاری از مخاطبان این رشته جذاب ورزشی از دست برود. از سوی دیگر هر چند در برخی زمینه‌ها تحقیقاتی در ورزش فوتبال انجام شده است، اما تحقیق جامعی در زمینه توسعه حرفه‌ای فوتبال با رویکرد آینده پژوهی یافت نشده است. بنابراین ضرورت داشت پژوهشی جامع با رویکرد آینده نگاری در فوتبال حرفه‌ای انجام شود و راهکارهای مناسبی برای توسعه فوتبال حرفه‌ای به مدیران فوتبال کشور ارائه شود تا توسعه فوتبال به نحو مطلوبی پیش رود. بنابراین تحقیق حاضر با عنوان آینده‌پژوهی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران با روش تحلیل ساختاری به دنبال پاسخ به سؤال‌های ذیل بود:

اختیار دو کدگذار دیگر به غیر از گروه تحقیق و مشارکت کنندگان قرار گرفت و اصلاح جزئی انجام شد. در مرحله بعد، کدها توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی شد و تعداد کدهای جمع‌بندی شده به ۵۷ کد (مفهوم) کاهش یافت. پس از آن، پنل دلفی تشکیل شد و داده‌های جمع‌بندی شده جهت بازنگری، ویرایش و اصلاح در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در مرتبه اول، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی پنل دلفی، تعداد مفاهیم به ۵۴ مورد کاهش یافت، در واقع، عوامل کم اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در مرتبه دوم

مجدداً پرسشنامه در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد و موارد مشابه یکسان‌سازی شد و تعداد عوامل، مجدد کاهش یافت و تعداد شاخص‌های مؤثر بر توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران به ۵۲ مورد کاهش داده شد و با حذف ۲ مورد از شاخص‌ها در ویرایش و بازنگری مرتبه سوم توسط اعضای پنل دلفی، توافق نهایی آن‌ها مبنی بر اثرگذاری ۵۰ شاخص حاصل شد. در مرتبه چهارم، ترتیب و اهمیت شاخص‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در قالب ۱۸ مؤلفه انجام و پرسشنامه تهیه گردید. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد.

جدول ۱. ویژگی‌ها و سوابق نمونه کیفی

ردیف	محل خدمت	سمت	سطح تحصیلات		سابقه خدمت		سابقه مدیریت		تألیفات	
			کارشناسی ارشد	دکتری	۱۰الی ۲۰ سال	بالاتر از ۲۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	بالاتر از ۱۰ سال	کتاب	مقاله
P1	فدراسیون فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P2	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P3	فدراسیون فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P4	هیأت فوتبال استان	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P5	باشگاه فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P6	باشگاه فوتبال	مدیر سابق	*	*	*	*	*	*	*	*
P7	هیأت فوتبال استان	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P8	شورای راهبردی سابق	کارشناس خبره	*	*	*	*	*	*	*	*
P9	شورای راهبردی سابق	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P10	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P11	هیأت فوتبال استان	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P12	فدراسیون فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P13	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P14	باشگاه فوتبال	مدیر سابق	*	*	*	*	*	*	*	*
P15	باشگاه فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P16	باشگاه فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P17	فدراسیون فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*
P18	دانشگاه	هیأت علمی	*	*	*	*	*	*	*	*
P19	باشگاه فوتبال	مدیر	*	*	*	*	*	*	*	*

پس از آن، روابط بین عوامل و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها در دو دسته تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم با استفاده از نرم افزار میک مک تحلیل شد.

یافته‌ها

اولین یافته‌های تحقیق، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بود که نتایج در جدول شماره ۲ درج شده است. با بهره‌گیری از ادبیات پیشینه، نظرات خبرگان و روش دلفی، تعداد ۵۰ شاخص اثرگذار بر توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران در قالب ۱۸ مؤلفه شناسایی شد. نتایج در جدول شماره ۳ درج شده است.

در بخش دوم تحقیق حاضر به منظور شناسایی عدم قطعیت‌ها از روش تحلیل ساختاری استفاده شد. مؤلفه‌ها (پیشران‌ها) برای تعیین میزان روابط آن‌ها در نظر گرفته شد تا با کمی سازی نحوه ارتباط عوامل، ماهیت نسبی عوامل و ارزیابی آنان طبق نظرات خبرگان به دست آید. سپس ماتریس تأثیرات عوامل طراحی شد و توسط ۱۰ نفر از متخصصان فوتبال بانوان تکمیل شد. به این صورت که عوامل در ماتریس تحلیل تأثیر متقابل درج گردید و به عنوان پرسشنامه ماتریس اثرات متقاطع در بین خبرگان توزیع گردید. برای نشان دادن میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از طیف (۰، ۱، ۲، ۳) که نشانگر عدم تأثیر، تأثیر اندک، تأثیر متوسط و تأثیر زیاد است، استفاده شد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۳/۶۹
	زن	۲۶/۳۱
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶۳/۱۶
	دکتری	۳۶/۸۴
سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۵/۲۶
	۱۰ تا ۲۰ سال	۹۴/۷۴

جدول ۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران

مؤلفه	شاخص
ورزشگاه اختصاصی	برخورداری باشگاه‌ها از ورزشگاه اختصاصی استاندارد مورد تأیید فیفا
	برخورداری باشگاه‌ها از زمین‌های چمن تمرینی مناسب
استانداردسازی ورزشگاه‌ها	استانداردسازی تجهیزات ورزشگاه‌ها، مانند کیفیت چمن، امکانات و تجهیزات استادیوم‌ها
	استانداردسازی زیرساخت‌های نرم‌افزاری در باشگاه‌ها
محیط حقوقی و قانونی	قوانین و اسناد بالادستی
	اساسنامه‌ها و مقررات فیفا و کنفدراسیون آسیا
	استقلال فدراسیون و باشگاه‌ها
	تحکیم و توسعه محیط حقوقی و قانونی در باشگاه‌ها
احقاق حقوق و درآمدها	احقاق حقوق و درآمدهای شناخته شده فوتبال
	شفاف سازی قراردادهای و تفاهم نامه‌ها
خصوصی سازی و تجاری سازی باشگاه‌ها	خصوصی سازی باشگاه‌ها
	تجاری سازی باشگاه‌ها و قطع وابستگی به منابع دولتی
شفاف سازی قراردادهای	شفافیت در قراردادهای بازیکنان و مربیان
	شفافیت در تفاهم نامه‌ها
توسعه نظام بازاریابی و درآمدزایی	سامان‌دهی بلیت فروشی
	تحقق حق کپی رایت
	دریافت حق پخش تلویزیونی

مؤلفه	شاخص
شفافیت مالی باشگاه‌ها	تبلیغات محیطی
	جذب حامیان مالی بخش خصوصی
	توسعه بهره‌وری از برند باشگاه‌ها به منظور درآمدزایی
	برخورداری از ترازنامه مالی
برنامه‌ریزی میان مدت و بلندمدت	شفافیت در قراردادهای مالی
	تعیین چشم انداز، جهت‌گیری‌های کلان و ارزش‌ها در باشگاه‌ها
	برنامه‌ریزی میان مدت و بلندمدت در باشگاه‌ها
	به روز رسانی و اجرای سند راهبردی فدراسیون فوتبال
تعامل با فیفا، AFC و جهان فوتبال	ارتقاء سطح روابط با فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا
	کسب کرسی‌های مؤثر در فیفا و AFC
	تعامل و انعقاد تفاهم نامه همکاری با کشورهای صاحب سبک فوتبال
	ساختار سازمانی یکپارچه در باشگاه‌ها
انسجام سازمانی و بین سازمانی	توسعه مدیریت اطلاعات و ارتباطات
	انسجام سازمانی و بین سازمانی در فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها
	توسعه و تقویت مدیریت اتحادیه فوتبال کشور
	توسعه نظام هواداری و تشکیل کانون هواداران
بهبود عملکرد اتحادیه فوتبال	مدیریت مؤثر هواداران در راستای اهداف فوتبال کشور
	شایسته سالاری در انتصابات فدراسیون
	شایسته سالاری در مدیریت باشگاه‌ها
	توسعه مدیریت عملکرد در باشگاه‌ها و فدراسیون
سامان دهی نظام هواداری	تعیین شاخص‌های ارزیابی
	افزایش ارزیابی و ارزیابی‌های میدانی از عملکرد ارکان فدراسیون و هیأت‌ها
	جذب و به کارگیری منابع انسانی متخصص و توانمند
	توسعه نظام استعدادیابی منابع انسانی مدیریتی در فوتبال کشور
شایسته سالاری در انتصابات	توانمندسازی مدرسان مربیگری و داوری فوتبال کشور
	توسعه بهره‌وری فنی، مدیریتی و تخصصی فوتبال کشور
	افزایش تعداد مربیان فوتبال
	افزایش تعداد داوران فوتبال
مدیریت و ارزیابی عملکرد	توسعه حرفه‌ای مربیان و داوران فوتبال
	تربیت مربیان ویژه فوتبال پایه
	مدیریت استعداد مربیان فوتبال پایه
	توسعه نظام مدیریت استعداد در فوتبال پایه
بهبود عملکرد اتحادیه فوتبال	ملزم کردن باشگاه‌ها به سرمایه‌گذاری در فوتبال پایه

جدول ۴. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه عوامل

شناسایی شده			
۰	۱	۲	۳
بدون تاثیر	تاثیر ضعیف	تاثیر متوسط	تاثیر زیاد

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله بر اساس روش مدلسازی

در تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی، نخستین گام، محاسبه روابط درونی عوامل است. جهت انعکاس روابط درونی میان شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شد. ماتریس به دست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تاثیر دارد و از کدام متغیرها تاثیر می‌پذیرد. برای شناسایی الگوی روابط عوامل از نمادهای مندرج در جدول ۴ استفاده شد.

روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین عوامل کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نتایج در جدول شماره ۶ درج شده است.

یافته‌های جدول شماره ۵ نشان داد که مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه قدرات نفوذ و تأثیرگذاری مستقیمی بر توسعه فوتبال حرفه‌ای دارد. در ادامه در جدول شماره ۷ تأثیرات غیر مستقیم مؤلفه‌ها را بر توسعه فوتبال حرفه‌ای نشان می‌دهد.

ساختاری تفسیری جمع بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد (آذر، خسروانی و جلیلی، ۲۰۱۹). با توجه به علائم مندرج در جدول ۴ ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد و برای هر یک از مؤلفه‌ها یک کد (شماره) اختصاص داده شد. با توجه به این که ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس صفر تا سه بدست می‌آید. ماتریس خودتعاملی ساختاری توسط خبرگان تکمیل شد و بر اساس درصد فراوانی در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج شد و با استفاده از نرم‌افزار می‌مک تحلیل شد. در جدول شماره ۵ نتایج ماتریس دریافتی ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس دریافتی پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران

	1 : C	2 : C	3 : C	4 : C	5 : C	6 : C	7 : C	8 : C	9 : C	10 :	11 :	12 :	13 :	14 :	15 :	16 :	17 :	18 :
1 : C01	0	1	1	2	0	1	2	1	1	0	0	1	0	1	2	0	1	0
2 : C02	2	0	2	3	1	0	0	0	1	2	1	1	0	0	1	2	1	1
3 : C03	1	2	0	1	0	3	1	2	1	1	3	2	1	0	0	2	1	0
4 : C04	1	2	1	0	2	1	1	2	1	2	0	1	2	3	0	2	1	2
5 : C05	2	3	1	3	0	2	2	0	3	2	2	0	2	1	0	3	2	2
6 : C06	1	2	0	1	2	0	1	1	1	0	2	0	1	3	2	2	2	3
7 : C07	1	2	1	2	0	1	0	1	0	3	1	2	1	1	3	2	1	0
8 : C08	2	1	2	0	1	2	0	0	2	0	1	2	0	3	2	1	1	2
9 : C09	2	0	1	2	3	0	2	1	0	2	1	2	3	1	2	3	2	0
10 : C10	1	2	3	1	2	3	2	0	1	0	1	0	1	3	2	2	1	2
11 : C11	1	2	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	2	1	2	1	0	1
12 : C12	0	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	0	0	1	1	2	0	1
13 : C13	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2	1
14 : C14	0	1	0	2	1	1	2	1	1	1	0	2	1	0	2	2	1	1
15 : C15	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	0	1	2	3
16 : C16	3	3	0	1	0	2	1	1	2	1	1	2	3	2	3	0	3	2
17 : C17	2	2	0	1	1	2	0	1	2	0	3	2	1	1	2	0	0	1
18 : C18	2	0	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0

جدول ۶. قدرت نفوذ و میزان وابستگی پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران (تأثیرات مستقیم)

N°	متغیرها	مجموع شماره ردیف‌ها	مجموع شماره ستون‌ها
۱	ورزشگاه اختصاصی استاندارد	۱۴	۲۳
۲	محیط حقوقی و قانونی	۱۸	۲۷
۳	شفاف سازی قراردادها	۲۱	۱۷
۴	احقاق حقوق و درآمدها	۲۴	۲۶
۵	خصوصی سازی و تجاری سازی باشگاه‌ها	۳۰	۱۶
۶	توسعه نظام بازاریابی	۲۴	۲۶
۷	شفافیت مالی باشگاه‌ها	۲۲	۲۲
۸	برنامه‌ریزی میان مدت و بلندمدت	۲۲	۱۸

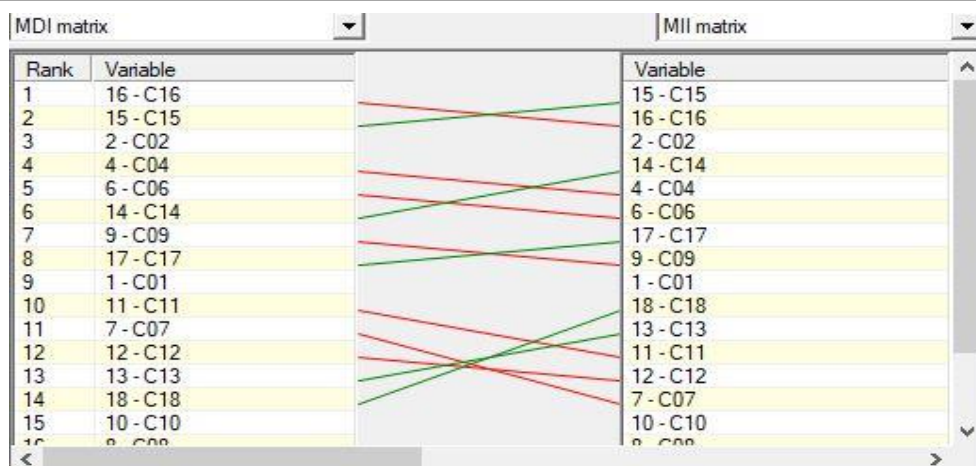
مجموع شماره ستون‌ها	مجموع شماره ردیف‌ها	متغیرها	N°
۲۴	۲۷	AFC تعامل با فیفا و	۹
۲۱	۲۷	شایسته سالاری در انتصابات	۱۰
۲۳	۱۸	انسجام سازمانی و بین سازمانی	۱۱
۲۲	۱۶	توسعه نظام هواداری	۱۲
۲۲	۱۳	بهبود عملکرد مدیریت اتحادیه فوتبال	۱۳
۲۶	۱۹	تعامل با جهان فوتبال	۱۴
۲۸	۲۸	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۱۵
۲۹	۳۰	منابع انسانی متخصص	۱۶
۲۴	۲۱	توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران	۱۷
۲۲	۴۲	توسعه فوتبال پایه	۱۸
۴۱۶	۴۱۶	مجموع	

جدول ۷. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش (تأثیرات غیرمستقیم)

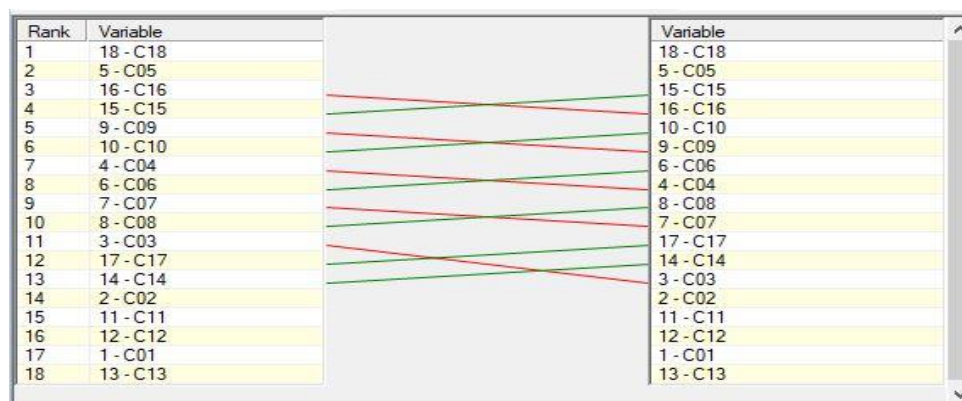
مجموع شماره ستون‌ها	مجموع شماره ردیف‌ها	متغیرها	N°
۱۲۳۵۸	۷۳۸۱	ورزشگاه اختصاصی استاندارد	۱
۱۴۲۹۷	۹۹۹۷	محیط حقوقی و قانونی	۲
۸۸۸۶	۱۰۴۶۳	شفاف سازی قراردادها	۳
۱۳۹۸۴	۱۳۰۷۲	احقاق حقوق و درآمدها	۴
۸۸۷۵	۱۵۹۹۸	خصوصی سازی و تجاری سازی باشگاه‌ها	۵
۱۳۳۵۱	۱۳۶۲۲	توسعه نظام بازاریابی	۶
۱۱۷۵۹	۱۱۵۹۴	شفافیت مالی باشگاه‌ها	۷
۹۸۶۲	۱۱۹۶۸	برنامه‌ریزی میان مدت و بلندمدت	۸
۱۲۵۴۱	۱۳۹۲۵	تعامل با فیفا و AFC	۹
۱۱۳۷۲	۱۴۹۲۱	شایسته سالاری در انتصابات	۱۰
۱۱۹۲۰	۹۷۹۴	انسجام سازمانی و بین سازمانی	۱۱
۱۱۸۶۸	۹۳۱۱	توسعه نظام هواداری	۱۲
۱۱۹۴۰	۷۰۶۴	بهبود عملکرد مدیریت اتحادیه فوتبال	۱۳
۱۴۰۴۵	۱۰۷۵۴	تعامل با جهان فوتبال	۱۴
۹۲۰۹	۱۵۳۹۲	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۱۵
۱۵۰۶۳	۱۵۱۷۸	منابع انسانی متخصص	۱۶
۱۳۰۵۸	۱۰۷۵۸	توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران	۱۷
۱۲۱۵۶	۲۱۲۹۵	توسعه فوتبال پایه	۱۸

مشخص نمود. نتایج در شکل شماره ۲ نشان داده شد در ادامه نیز نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی مؤلفه‌های پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران در شکل شماره ۳ ارائه شده است. ده است.

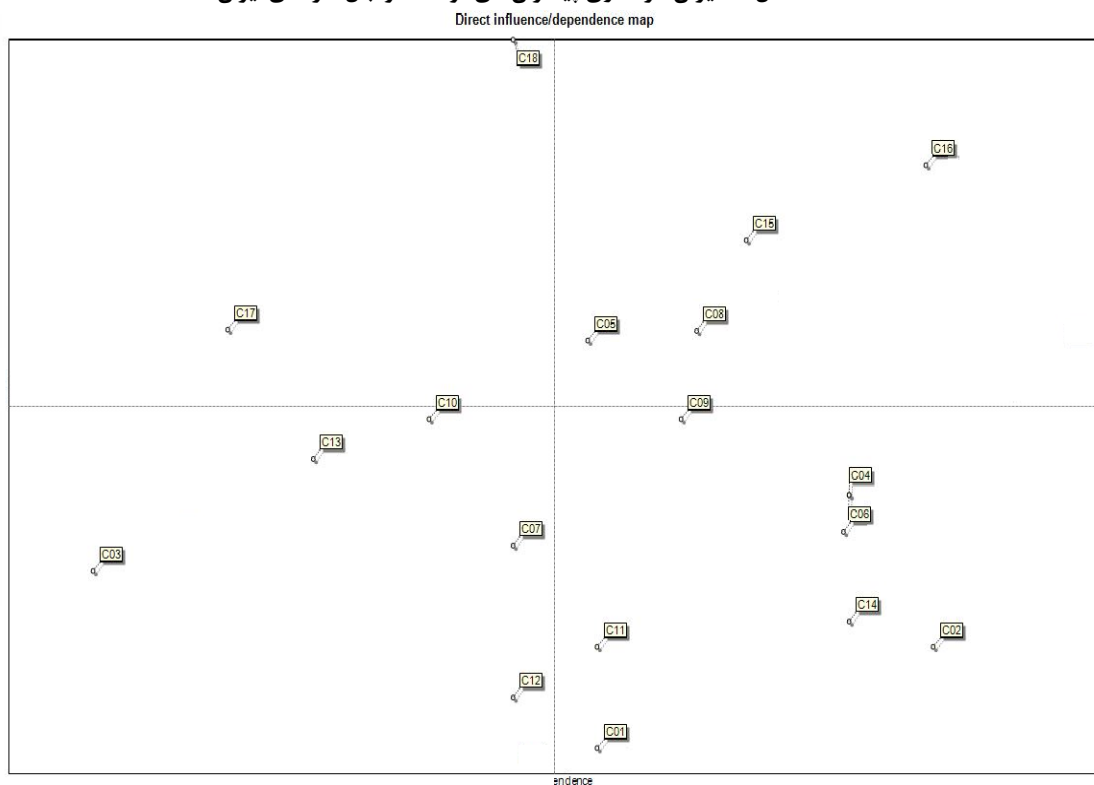
با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر شکل شماره ۱ میزان وابستگی مؤلفه‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای را نشان می‌دهد. همچنین یافته‌های این پژوهش میزان قدرت نفوذ پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران بر یکدیگر را



شکل ۱. میزان وابستگی پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران



شکل ۲. میزان اثرگذاری پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران



شکل ۳. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی پیشران‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران (خروجی میک - مک)

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف آینده‌پژوهی توسعه فوتبال حرفه‌ای ایران با روش تحلیل ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد، در توسعه فوتبال حرفه‌ای ۵۰ شاخص در قالب مؤلفه‌های ورزشگاه اختصاصی استاندارد، محیط حقوقی و قانونی، شفاف‌سازی قراردادهای، احقاق حقوق و درآمدها، خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها، توسعه نظام بازاریابی، شفافیت مالی باشگاه‌ها، برنامه‌ریزی میان مدت و بلندمدت، تعامل با فیفا و AFC، شایسته سالاری در انتصابات، انسجام سازمانی و بین سازمانی، توسعه نظام هواداری، بهبود عملکرد مدیریت اتحادیه فوتبال، تعامل با جهان فوتبال، مدیریت و ارزیابی عملکرد، منابع انسانی متخصص، توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران و توسعه فوتبال پایه اثرگذار است. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه فوتبال حرفه‌ای به آگاهی مدیران می‌افزاید و کمک شایانی به مدیران در توسعه فوتبال خواهد کرد. اما تمرکز و توجه همزمان به همه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و پیاده سازی آن‌ها به صورت همزمان ممکن نخواهد بود. بدیهی است که لازم است، عوامل کلیدی که اثرگذاری بیشتری بر ایجاد و یا تقویت دیگر عوامل و توسعه فوتبال دارند مشخص شود تا مدیران با دغدغه کمتری بر اساس اولویت‌های تعیین شده به فعالیت بپردازند. برای این منظور از تحلیل اثرات متقابل با تکنیک میک مک استفاده شد.

نتایج تحلیل نشان داد که خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها، منابع انسانی متخصص و مدیریت و ارزیابی عملکرد به عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی مشخص شدند و بیشترین اثرگذاری را بر توسعه فوتبال حرفه‌ای دارند. این یافته‌ها با نتایج حاصل از تحقیقات ژانگ (۲۰۲۰)، دامنی و همکاران (۲۰۲۳) و محمدخانی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. باشگاه‌های فوتبال، پیشران اصلی توسعه فوتبال محسوب می‌شوند و تا زمانی که مالکیت و مدیریت باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای کشور دولتی باشد، هزینه‌ها را از دولت یا سازمان‌های وابسته به دولت دریافت می‌کنند و به روزمرگی خود ادامه می‌دهند. با این شرایط، مدیران باشگاه‌ها، برنامه‌ای برای درآمدزایی، کاهش هزینه، همراه با کارایی بیشتر، پرورش استعدادها، برنامه توسعه‌ای و طراحی و اجرا خواهند کرد. بنابراین شایسته است تا

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به گونه ای نتایج فرایند توسعه محصول اند و کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند.

در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند.

خودمختار: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. براساس مدل میک مک، متغیرهای توسعه نظام هواداری، شفاف‌سازی قراردادهای، شفافیت مالی باشگاه‌ها و بهبود عملکرد مدیریت اتحادیه فوتبال متغیرهای ناحیه خودمختار هستند

وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. در این تحقیق متغیرهای محیط حقوقی و قانونی، احقاق حقوق و درآمدها، توسعه نظام بازاریابی، انسجام سازمانی و بین سازمانی و تعامل با جهان فوتبال قرار گرفته‌اند.

مستقل: متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. متغیرهای شایسته سالاری در انتصابات، توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران و توسعه فوتبال پایه دارای بالاترین میزان تاثیرگذاری هستند.

پیوندی: متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. براساس مدل میک مک، خصوصی سازی و تجاری سازی باشگاه‌ها، برنامه‌ریزی میان مدت و بلندمدت، مدیریت و ارزیابی عملکرد و منابع انسانی متخصص پیوندی هستند.

دستگاه‌های مسئول در اسرع وقت نسبت به محقق شدن حقوق واقعی فوتبال اقدام لازم را انجام دهند و سپس سازوکار لازم برای خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر و دسته اول ایران در راستای اصل (۴۴) قانون اساسی و اجرای آن به صورت مرحله‌ای، عملیاتی شود. همچنین بر اساس شواهد، فوتبال کشور فاقد سیستم یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی است و باشگاه‌ها نیز نسبت به فوتبال پایه کم توجه‌اند. از طرفی آکادمی ملی که بر فوتبال پایه تمرکز داشت به مرکز ملی فوتبال تغییر رویکرد داده و صرفاً بر تیم‌های ملی متمرکز شده است. بهتر است نظام یکپارچه مدیریت استعداد، طراحی و راه‌اندازی شود. این در حالی است که در مقطعی آکادمی ملی فوتبال راه‌اندازی شد و به دلیل تغییرات مدیریتی، فعالیت این آکادمی کم رنگ شد و به مرکز ملی فوتبال با تمرکز بر تیم‌های ملی تغییر یافت. بنابراین شایسته است آکادمی فوتبال کشور با تمرکز بر فوتبال پایه، مجدداً فعالیت خود را شروع کند. همچنین فدراسیون با نظم و جدیت بیشتری به برگزاری لیگ‌ها در تمام رده‌های پایه همت گمارد و باشگاه‌ها را موظف نماید که در رده پایه تیم‌داری کنند و برای تیم‌های برتر لیگ‌ها جوایز درخور توجهی اختصاص دهند تا با علاقه و جدیدیت بیشتری به فعالیت در فوتبال پایه بپردازند. از جمله مؤلفه‌هایی که نقش حیاتی در توسعه هر سازمانی از جمله فوتبال حرفه‌ای دارد و در این تحقیق نیز به عنوان عامل کلیدی به‌دست آمده و مطرح شده، منابع انسانی متخصص و توانمند است. امروزه در همه سازمان‌ها به منابع انسانی متخصص و توانمند توجه ویژه‌ای می‌کنند. بر اساس بررسی‌ها و شواهد در مدیریت باشگاه‌ها کمتر از افراد متخصص در زمینه فوتبال استفاده می‌شود. به‌کارگیری افراد متخصص در مدیریت باشگاه‌ها که پیشران اصلی توسعه فوتبال هستند، کمک فراوانی به توسعه فوتبال حرفه‌ای خواهد کرد. در این رابطه ضرورت دارد که جذب و به‌کارگیری منابع انسانی متخصص و توانمند، توسعه نظام استعدادیابی منابع انسانی مدیریتی در فوتبال، توانمندسازی مدرسان مربیگری و داوری و توسعه بهره‌وری فنی، مدیریتی و تخصصی فوتبال کشور در دستور کار مدیران قرار گیرد. همچنین بر اساس یافته‌ها توسعه فوتبال پایه از جمله عوامل کلیدی به عنوان عدم قطعیت توسعه فوتبال حرفه‌ای است. توسعه فوتبال

بدون توسعه در رده سنی پایه دور از ذهن به نظر می‌رسد. چرا که کم توجهی به فوتبال پایه موجب می‌شود که استعدادها کمتر شناسایی شده و پرورش نیابند و سرمایه‌های آینده فوتبال که پشتوانه فوتبال حرفه‌ای محسوب می‌شود از دست برود. در این رابطه لازم است که مدیران به تربیت مربیان ویژه فوتبال پایه توجه ویژه داشته باشند و مدیریت استعداد مربیان فوتبال پایه و توسعه نظام مدیریت استعداد در فوتبال پایه را در دستور کار فدراسیون و باشگاه‌ها قرار دهند. از طرفی نیز باشگاه‌ها ملزم به سرمایه‌گذاری در فوتبال پایه با تمرکز بر توسعه منابع انسانی متخصص شوند.

براساس نتایج تحلیل میک مک د تحقیق حاضر، مؤلفه‌های شایسته سالاری در انتصابات، توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران و توسعه فوتبال پایه در ناحیه مستقل (نفوذی) قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های سوینی و همکاران (۲۰۲۱)، دامنی و همکاران (۲۰۲۳)، محمدخانی و همکاران (۲۰۲۲) و سیف پناهی و همکاران (۲۰۲۱) همخوان است. متغیرهای این ناحیه از ویژگی اثرگذاری بالا بر تقویت و یا ایجاد دیگر متغیرها دارند و از ویژگی اثرپذیری کمی از دیگر متغیرها برخوردارند. چنانچه شاخص‌ها و معیارهای سنجیده و مشخصی برای انتصابات در مدیریت‌های فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها وجود داشته باشد و انتصابات براساس شاخص‌ها و معیارهای شایستگی انجام شود، به‌طوری که از دخالت افراد سیاسی در انتصابات پرهیز شود، پیامدهای بهتری برای توسعه فوتبال حرفه‌ای کشور در پی خواهد داشت. از دیگر یافته‌ها در این ناحیه توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران است. توسعه فوتبال حرفه‌ای بدون توسعه کمی و کیفی مربیان دور از انتظار است. بنابراین شایسته است مدیران فدراسیون نسبت به توانمندسازی مدرسان، افزایش دوره‌های مربیگری و داوری و بازآموزی دوره‌ها و نیز کارگاه‌های آموزشی توجیهی اقدام لازم را انجام دهند. توسعه فوتبال پایه از جمله مؤلفه‌هایی است که بر توسعه فوتبال حرفه‌ای اثرگذار است و در ناحیه مستقل قرار گرفته است. توسعه فوتبال پایه موجب کاهش هدر رفتن استعدادها می‌شود و با پرورش استعدادها، پشتوانه‌سازی برای رده سنی بزرگسالان را در پی دارد. اگر به فوتبال پایه کم توجهی شود، ضمن ضعف در شناسایی واقعی

استعدادها، نخبه پروری به صورت ضعیفی انجام می‌شود و در منجر به کاهش مقام‌ها و افتخارات و تنزل موقعیت فوتبال خواهد شد. بنابراین ضرورت دارد فدراسیون فوتبال، هیأت‌های فوتبال و باشگاه‌ها با ایجاد آکادمی نسبت به شناسایی و پرورش استعدادهای فوتبال اقدام جدی کنند و در برگزاری لیگ‌های رده‌های سنی و نیز تقویت فنی و تخصصی در تیم‌های ملی با برنامه سنجیده به توسعه فوتبال پایه پرداخته شود.

براساس یافته‌ها در منطقه وابسته در تحلیل میک مک، متغیرهای محیط حقوقی و قانونی، احقاق حقوق و درآمدها، توسعه نظام بازاریابی، انسجام سازمانی و بین سازمانی و تعامل با جهان فوتبال و در ناحیه خودمختار توسعه نظام هواداری، شفاف‌سازی قراردادهای شفافیت مالی باشگاه‌ها و بهبود عملکرد مدیریت اتحادیه فوتبال قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های اشتاینر و ویدمن (۲۰۲۲)، سوینی و همکاران (۲۰۲۱)، ژانگ (۲۰۲۰)، دامنی و همکاران (۲۰۲۳) و سیف پناهی و همکاران (۲۰۲۱) همخوان است. ممکن است برخی از این مؤلفه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار باشند اما در اولویت اقدام مدیران برای دستیابی به آن‌ها قرار ندارند. چرا که لازم است در وهله اول مدیران به دنبال تحقق و دستیابی به مؤلفه‌هایی که در ناحیه پیوندی و مستقل قرار گرفته‌اند، بپردازند تا پس از محقق شدن آن‌ها دستیابی به مؤلفه‌های وابسته هموار و تسهیل شود.

فوتبال در اقصی نقاط جهان، مخاطبان بی‌شماری دارد. اکثر رقبای آسیایی و جهانی در توسعه فوتبال حرفه‌ای اقدام به سرمایه‌گذاری فزاینده‌ای می‌کنند. شناسایی عوامل و شاخص‌های اثرگذار بر توسعه فوتبال حرفه‌ای، به آگاهی آن‌ها خواهد افزود. از طرفی نیز تعیین مؤلفه‌های کلیدی که ویژگی اثرگذاری بالاتری بر ایجاد و یا تقویت دیگر مؤلفه‌ها دارند، بینش جدیدی به مدیران خواهد داد و مدیران بر این مؤلفه‌ها تمرکز بیشتری خواهند کرد و توسعه فوتبال حرفه‌ای تسهیل خواهد شد. این تحقیق عدم قطعیت‌های کلیدی توسعه فوتبال حرفه‌ای را مشخص نموده است و اولویت‌های اقدام و تصمیم‌گیری تعیین شده است. بنابراین مدیران با خیال آسوده‌تری به توسعه فوتبال خواهند پرداخت.

یافته‌ها نشان داد خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها از اثرگذاری بالایی بر توسعه فوتبال حرفه‌ای برخوردار است و به‌عنوان عدم قطعیت‌کلیدی در توسعه فوتبال شناخته شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولان تمرکز جدی بر خصوصی‌سازی باشگاه‌ها داشته باشند اما به شرطی که شرایط فراهم باشد و با رهاسازی باشگاه‌های سطح اول منجر به نابودی فوتبال شود. در این رابطه لازم است به تدریج باشگاه‌ها به بخش خصوصی واگذار شود و از برخی حمایت‌های موقتی مثل در اختیار قرار دادن ورزشگاه، واگذاری ورزشگاه، تسهیلات تنفس‌دار و کم بهره و غیره بهره‌مند شوند. این تدابیر تا زمانی که باشگاه‌ها بدون حمایت مالی سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت، توان ادامه حیات را داشته باشند، ادامه یابد و سپس دولت نیز از تصدی‌گری برای همیشه کنار برود.

بر اساس یافته‌های تحقیق، منابع انسانی متخصص از جمله مؤلفه‌های کلیدی در توسعه فوتبال حرفه‌ای است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد، با توجه به فراوانی فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی نسبت به تدوین شاخص‌های جذب نیروهای جوان اقدام لازم صورت گرفته و از بین تحصیل کرده‌ها، افراد توانمند، جوان و با استعداد را جذب نموده و در واقع در این زمینه نسبت به استعدادیابی و پرورش استعدادها و جانشین‌پروری جهت پشتوانه‌سازی مدیریتی و فنی فوتبال حرفه‌ای اقدام لازم صورت شود.

در انجام این تحقیق، مدیران واحدهای مختلف فدراسیون فوتبال، رؤسای هیأت‌های فوتبال استان‌ها، مدیران باشگاه‌ها و خبرگان و اعضای سابق شورای راهبردی فدراسیون فوتبال با گروه تحقیق همکاری کردند که از آن‌ها تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

منابع

- Abdullahi Nejad, A. & Afkhami, H A. (2016). News agencies and new media technologies, Culture and Communication Studies, 14(21), 103-127 (in Persian).
- Azar, A; Khosravani, F; Jalali, R. (2018). Research in soft operations, publications of Industrial Management Organization (in Persian).

- Damani, M.; Rafiei Dehbidi, V; Emadi, S. (2023). The future research of women's professional football with the method of structural analysis, strategic studies of sports and youth, online in October 1402, awaiting publication. (in Persian).
- Eidipour, K; Khazaei, A A; Arin, E; Gholami Turksalouye, S. (2015). Challenges and obstacles to the development and progress of football in the western provinces of the country. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 2(5), 51-58 (in Persian).
- Emadi, S; Gohari, Z. & Jabbari, Gh. (2021). Designing an educational strategy map for cloud football coaches with balanced scorecard approaches and interpretive structural modeling. *Sports Sciences*, 13(42): 157-177 (in Persian).
- Forrest, L. & Simmons, S. (2016). Exploring the experiences of female sportfans: A collaborative self-ethnography. *Sport Management Review*, 16, 247-260.
- Garcia, T. D., & Rodriguez, N. R. (2017). Recapturing a sense of neighbourhood since lost: Nostalgia and the formation of First String, a Community Team Inc. *Leisure Studies*, 25(3), 18-26.
- Gohri, Z; Hamidi, M. & Amir Hosseini, S Eh. (2021) Designing and compiling strategies for the development of the country's football, *Majlis and Strategy*, No. 104, pp. 291-320 (in Persian).
- Hodgett, R.E. & Siraj, S. (2019). SURE: A method for decision-making under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, 2019, 115, 684-694.
- Jovani, H; Hamidi, M. & Elahi, A. (2018). "Identifying the point of view of the members of sports associations of universities regarding the approach of the media to sports". *Communication Research Quarterly*, 19(1): 8-16 (in Persian).
- Kelly, D. J; Fletcher, D., Henry, I; Borrie, A; Emmett, J; Buzza, A; et al. (2018). A British university case study of the transitional experiences of student-athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 399-406.
- Mohammad Khani, J; Keshavarz, L; Farahani, A. (2022). Foresight of Iran's championship sports with the method of scenario development and analysis of mutual effects, *strategic studies of sports and youth*, awaiting publication (in Persian).
- Rezayan, A; Marzban, E. (2019). Identifying drivers, uncertainties and future scenarios of Iran's environment, *Health and Environment Quarterly*, 12(2): 531-554 (in Persian).
- Steiner, S. & Weidtmann, w. (2022) A quantitative approach to testing effects of different expertise levels, playing positions, and game situations on shared tactical knowledge in football teams
release_h5zip4ofg5bvossj46qy6cqgy, *Current Issues in Sport Science by University of Bern*, Nov 2022
- Seif Panahi, J; Khosromanesh, R.; Barakhas, H. (2021) Designing a model of factors affecting the performance and sports success of football clubs, *New Approaches in Sports Management*, 9(35), 161-177 (in Persian).
- Shahvali Koh Shuri, J; Askari, A R. & Naqsh, A R. (2020). Compilation of scenario-based strategies for educational sports in Iran, *Research in Educational Sports*, 8(21): 223-250 (in Persian).
- Shajie, K; Talebpour, M; Azimzadeh, S M; Keshtidar, M; JaBbari, H. (2021) Identification and analysis of structural injuries of coaches of Iran's premier football league, *Physiology and Management Researches in Sports*, 13(2): 203-222 (in Persian).
- Soltani, M; Kargar, Gh; Keshgar, S. & Ghafouri, F. (2018). Identifying and ranking the effective factors on gaining a competitive advantage in professional football clubs in Iran with a resource-oriented approach. *New approaches in sports management*, 6(20), 81-93 (in Persian).
- Sweeney, L., Horan, D., MacNamara, A. (2021). Premature Professionalisation or Early Engagement? Examining Practise in Football Player Pathways, *Frontiers in Sports and Active Living*, Volume 3: 660167.
- Talebian, H; Moulai, M M; Qarari, F. (2017). Structural analysis using Fuzzy Mic-Mac method in strategic foresight (a case study of Iranian Future Studies, *Iran Future Studies*, Volume 2, Number 1, pp. 75-104. (in Persian).
- Wang, M. QingZhang, D. Wen, J. & KeatTan, S. (2018). Assessing hydrological effects and performance of low impact development practices based on future scenarios modeling. *Journal of Cleaner Production*. 179: 12-23.
- Zali, N; Poursahrab, A. (2017). Foresight of regional development with the combined approach of scenario writing and SWOT analytical model, case study: Gilan Province, *Planning and Space Planning*, 21(3): 189-220 (in Persian).
- Zhang, aj. (2020) Problems and Prospects: A Study on the Development History of Chinese Football Industry, *The International Journal of the History of Sport*, 37(1): 101-123
- Ziaistalkh Zir, M J; Ramzaninejad, R; Goharrostami, H. (2021). Investigation of talent development environment in football: application of ATDE model, *human resource management in sports*, 9(1): 63-81 (in Persian).