

طراحی مدل اولویت‌های استراتژیک در توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال ایران

ظهرا ب گوهري^۱

سميه عمادي^۲

فاطمه روشني^۳

 [10.22034/ssys.2022.2393.2721](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2393.2721)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

چکیده

هدف پژوهش، طراحی مدل اولویت‌های استراتژیک در توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال ایران بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. داده‌های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) گردآوری شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی بر اساس پل تخصصی و هدفمند و برابر با ۱۸ نفر از خبرگان (مستولان کمیته آموزش فدراسیون فوتبال، مدرسان و مربیان برجسته مربیگری و اساتید مدیریت ورزشی) بود. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مستولان آموزش فدراسیون فوتبال، کمیته فنی و مستولان آموزش هیأت‌های فوتبال استان‌ها برابر با ۵۶ نفر بودند. به دلیل محدود بودن اعضا، جامعه به صورت تمام شمار به عنوان نمونه انتخاب شد. داده‌های پژوهش از طریق بررسی اسناد بالادستی، پیشینه پژوهش، نظرهای خبرگان و پرسشنامه‌های باز و بسته به دست آمد. برای تدوین استراتژی‌ها از روش تجزیه و تحلیل سوات و برای تعیین اولویت‌های اقدام از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که نظام آموزش و توسعه مربیان فدراسیون فوتبال، دارای هشت قوت، نه ضعف، شش فرصت و شش تهدید است و با بهره‌گیری از تحلیل سوات ۱۱ استراتژی طراحی گردید که در شش سطح، ساختاردهی شدند. استراتژی‌های توسعه سنجیده کمی و کیفی مربیگری حرفه‌ای و توسعه مربیگری فوتبال بانوان در سطح اول و استراتژی‌های توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری و توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال جهت یادگیری بین‌المللی در سطح زیربنایی قرار گرفتند. می‌توان گفت تعامل و انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با کشورهای صاحب سبک فوتبال جهت استفاده از تجربیات توسعه فنی آن‌ها و کیفی‌سازی دوره‌های مربیگری، دستیابی به استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای مربیان را هموار خواهد کرد.

واژگان کلیدی: استراتژی، سوات، فوتبال، مربیان، مدل ساختاری تفسیری

^۱- دکترای مدیریت ورزشی، دبیر تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس

^۲- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران (نویسنده مسئول)

Email: sou_emadi@yahoo.com

^۳- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد زرین دشت، دانشگاه آزاد اسلامی، زرین دشت، ایران

مقدمه

امروزه سرعت تغییر و تحولات و علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه ریزی راهبردی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است (رابینز و همکاران، ۱۴۰۰). از این‌رو سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. تصمیم‌های راهبردی بر جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند و موقعیتی خاص در آینده را برای سازمان تعیین می‌کند (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۵). آنچه مسلم است، طراحی استراتژی و فعالیت در چارچوب برنامه استراتژیک، ضمن کاهش هدر رفت منابع، به توسعه سازمان کمک خواهد کرد، زیرا در دنیای رقابتی امروز، همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی با ناپایداری روبه‌رو هستند و دائم باید بر عوامل اثرگذار درونی و بیرونی نظارت کنند (زارع‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۵). برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت فعال عمل کند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که سرنوشت خود را رقم بزند و آینده خود را تحت کنترل درآورد (فردآر^۱، ۲۰۱۴). مدل‌های مختلفی از برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که از بین آن‌ها ماتریس سوات از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است. تحلیل ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از مهم‌ترین ابزاری است که کمک می‌کند استراتژی از ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی استخراج شود (دربانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۹). در این میان، فوتبال یکی از ورزش‌هایی است که در بخش‌های مختلف مدیریتی به شدت، تحت تأثیر تغییرات محیط‌های درونی و بیرونی است. از این‌رو ضرورت دارد مدیریت این ورزش محبوب که از اقبال عمومی گسترده و توجه ویژه دولتمردان نیز برخوردار است، در چارچوب برنامه استراتژیک ادامه یابد تا با موفقیت‌های باثبات و بیشتری در عرصه‌های مختلف همراه شود.

فوتبال تنها ورزشی است که تقریباً همه جمعیت جهان را به گونه‌ای به خود جذب کرده است. به طوری که تعداد کشورهای عضو فیفا با ۲۰۹ عضو بیشتر از تعداد کشورهای عضو سازمان ملل با ۱۹۳ عضو است (فیفا، ۲۰۱۶). بی‌شک در میان ورزش‌ها، فوتبال پرطرفدارترین، پربیننده‌ترین و هیجان‌انگیزترین رشته ورزشی در جهان محسوب می‌شود (فیضی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۴۱). تا آن‌جا که تعداد بی‌شماری از کشورها در تمام نقاط جهان، از آن به عنوان ورزش ملی خود یاد کرده‌اند. در ایران نیز فوتبال جذاب‌ترین و پرمخاطب‌ترین رشته ورزشی محسوب می‌شود، به نحوی که 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 و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۰۳). فوتبال در همه نقاط دنیا در حال توسعه است و رقبای آسیایی و جهانی نیز به صورت فزاینده‌ای در این رشته ورزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند. بنابراین نمی‌توان نسبت به توسعه فوتبال بی‌تفاوت بود. در واقع

¹ - Fred R

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

توسعه فوتبال حرفه ای ایران، مستلزم فعالیت بخش های مختلف فدراسیون فوتبال در چارچوب برنامه استراتژیک است. با توجه به این که توسعه حرفه ای مربیان فوتبال، نقش پررنگی در توسعه فوتبال دارد، توجه و تمرکز به این بخش در چارچوب تفکر استراتژیک ضروری است.

مربیان، بیشترین نقش و تأثیرگذاری را در پیشرفت ورزشکاران و موفقیت تیم های فوتبال دارند (سویر و همکاران،^۱، ۲۰۱۴: ۵). می توان اذعان کرد که در توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال، مربیان نقش کلیدی دارند و باید همانند بازیکنان همیشه در اوج بوده و عملکرد عالی داشته باشند. مربیان می توانند با کنترل متغیرهای روانشناسی خود توانایی ها و مهارت هایشان را بهبود بخشند و در شغل خود به نتایج درخشانی برسند (گیمنو و همکاران،^۲، ۲۰۱۳: ۷۲۷). همچنین ضرورت دارد که مربیان فوتبال، علاوه بر داشتن مهارت های فنی و حرکتی از دانش و صلاحیت های لازم برخوردار باشند (ولدن^۳ و همکاران، ۲۰۲۲: ۷۴۲). چرا که حرفه مربیگری به خصوص در رشته فوتبال از حرفه های بسیار پرتنش و حساس است، به طوری که سازماندهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، شرکت در رقابت های ورزشی، ارتباط با مدیران و رسانه های مختلف، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت های مختلف روانی و مدیریتی از جمله مهارت هایی است که وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است (پاولو و همکاران،^۴، ۲۰۱۶). در رویدادهای فوتبال نقش مربیان آن قدر مهم است که از آن ها به عنوان محور اصلی و سکان دار تیم های ورزشی نام برده می شود. مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش نقش اصلی را در رساندن ورزشکاران و تیم ها به سکویافتخار ایفا می کنند (بهنام و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۹).

نقش مربیان در توسعه فوتبال آن قدر پررنگ است که ضرورت دارد مسئولین فدراسیون فوتبال به توسعه حرفه ای مربیان توجه جدی داشته باشند. به طوری که فیفا^۵ (۲۰۱۹) نیز، ارتقای مستمر کیفی فوتبال و پیشبرد آن در سراسر جهان در چارچوب برنامه استراتژیک، بخصوص توسعه مربیان و برنامه های توسعه ای را به عنوان یکی از اهداف خود، عنوان کرده است (فیفا، ۲۰۱۹). می توان اذعان کرد که تصور توسعه فوتبال، بدون توجه به توسعه مربیان، دشوار است. این در حالی است که فوتبال ایران در حوزه مربیگری، با چالش ها و موانعی مواجه است که حرکت در مسیر توسعه حرفه ای فوتبال را کند خواهد کرد. به عنوان مثال، شجیع و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل آسیب های ساختاری مربیان لیگ برتر فوتبال به فقدان شفافیت در شرح وظایف، فقدان ارزیابی عملکرد مربیان، نداشتن برنامه ریزی در جهت جذب، حفظ و ارتقای مربیان دست یافتند. عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش چالش ها و موانع توسعه فوتبال استان های غرب کشور، کمبود

¹ - Soyer et al

² - Gimeno et al

³ - Weldon

⁴ - paulo et al

⁵ - FIFA

مربیان و متخصصان فوتبال را به عنوان یکی از چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال عنوان کردند. شفيعی و همکاران (۱۳۹۴) در تحلیل راهبردهای فوتبال استان گلستان به ضرورت بهسازی نیروی انسانی متخصص اشاره کردند. رضوی و همکاران (۱۳۹۵) عدم وجود مربیان متخصص و آگاه به علم روز، توجه به کسب درآمد به جای برگزاری کلاس‌های مربیگری با کیفیت و نبود مراکز پژوهشی و آکادمی فوتبال را از جمله موانع توسعه فوتبال استان یزد می‌دانند. الهی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران، به بهره‌گیری اندک از نیروهای متخصص و فنی در باشگاه‌ها دست یافتند. در خارج از کشور نیز، پژوهش‌هایی در زمینه توسعه مربیگری انجام شده است. به عنوان مثال، دونکان^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی اشاره کردند که در توسعه فوتبال در رده سنی جوانان، مهارت‌های حرکتی پیش نیازهای موفقیت در توسعه مهارت‌های هدف‌محور هستند و تمرکز مداوم مربیان بر توسعه این مهارت‌ها اهمیت زیادی دارد. از اینرو آموزش، توانمندسازی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیان ضرورت دارد. لارا-برسیال^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی دریافتند که توسعه حرفه‌ای و حرفه‌ای سازی مربیان، تنها به مقررات رشته ورزشی، تمرین و دستمزد محدود نمی‌شود، بلکه عواملی از قبیل جذب استعدادها برتر، آموزش، توسعه علمی و مهارتی، حمایت، نگهداری و به رسمیت شناختن آن‌ها را نیز در بر گیرد. ژو^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی دریافتند که مدیریت نوین آموزش در حرفه مربیگری فوتبال از اهمیت زیادی برخوردار است. جانگ^۴ (۲۰۲۰) در تحقیقی دریافت که در سیستم مدیریت حرفه‌ای فوتبال ژاپن نظام مربیگری تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و آموزشی است و نظام مربیگری فوتبال در ژاپن از ساختار سازمانی منسجم، روش تصمیم‌گیری باز و شفاف استفاده می‌کند و به پیشرفت‌های قابل توجهی دست یافته است. داوسون^۵ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه مربیگری فوتبال در استرالیا را انگیزه بالا و آگاهی مربی از نیازهای توسعه و موانع توسعه حرفه‌ای مربیان را فقدان تعامل با مربیان برجسته، کمبود اختصاص وقت به حرفه مربیگری به دلیل شغل دیگر جهت تأمین منابع مالی روزمره، حمایت ناکافی از مربیان و دستمزد کم عنوان کردند. همچنین کنفدراسیون فوتبال آسیا^۶ (۲۰۱۹) آموزش و توسعه مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی و علوم روانی را در توسعه و پیشرفت فوتبال در آسیا اثرگذار می‌داند. فدراسیون فوتبال کویت^۷ (۲۰۱۱) در تدوین برنامه استراتژیک فوتبال کشور خود به در دسترس بودن مربیان مجرب، همکاری با دانشگاه و مدارس خصوصی، مدرسان سطح بالا و پیاده سازی خوب سیستم صدور مجوز مربیگری،

¹ - Duncan

² - Lara-Bercial

³ - Zhu

⁴ - Jang

⁵ - Dawson

⁶ - Asian Football Confederation

⁷ - Kuwait Football Federation

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

پاره وقت بودن مربی و دستیار، کمبود زیرساخت آموزشی کافی و پاره وقت بودن مسئولین آموزش، وجود مدارس آموزش دهنده اشاره کرده‌اند.

هر چند که در داخل کشور تحقیقی در ارتباط با طراحی استراتژی مربیان صورت نگرفته است، اما در برخی از برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های ورزشی به آموزش و توسعه مربیان پرداخته شده است. به طور مثال، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در جاری سازی سند راهبردی توسعه فوتبال ایران به برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان به عنوان نقطه قوت فدراسیون فوتبال و توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال به عنوان فرصت برای توسعه فوتبال دست یافتند. آن‌ها استراتژی‌های طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد و ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان و توسعه تعاملات و مراودات بین المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال و نیز استراتژی توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور را به منظور توسعه حرفه مربیگری طراحی نمودند و در بخش دیگری از تحقیق خود، اهداف استراتژیک افزایش مربیان حرفه‌ای در سطح کلاس جهانی و افزایش دوره‌های هدفمند و کیفی ارتقای سطوح مربیان تیم‌های ملی و باشگاهی برای جاری سازی این استراتژی تعیین کردند. عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های باشگاه سپاهان، استراتژی توانمندسازی منابع انسانی باشگاه را به عنوان استراتژی اولویت‌دار این باشگاه تدوین کردند. در سند راهبردی توسعه فوتبال ایران (۱۳۹۳) بر برگزاری مستمر دوره‌های آموزش مدرسی و مربیگری و تعامل با فدراسیون‌ها، لیگ‌ها و باشگاه‌های معتبر، همچنین شرکت‌های معتبر آموزشی و پژوهشی و نیز شرکت مستمر در کنگره‌ها و همایش‌های علمی تأکید شده است. همچنین فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود، استراتژی بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی مربیان ورزش قهرمانی و راسخ و همکاران (۱۳۹۴) استراتژی پی‌ریزی و استقرار نظام آموزش، تحقیق و توسعه فنی ورزش قهرمانی بانوان و توانمند سازی مربیان را پیشنهاد کردند.

در عصر حاضر آن‌قدر فوتبال مورد توجه آحاد مختلف مردم و دولتمردان قرار گرفته است که فراتر از ورزش حرفه‌ای به یک صنعت و تجارت عظیم تبدیل شده است. به همین دلیل دولتمردان در کشورهای مختلف توجه ویژه‌ای به این رشته ورزش دارند. تا آن‌جا که رقبای آسیایی و جهانی به طور فزاینده‌ای در فوتبال سرمایه‌گذاری کرده و برنامه‌های بلندمدتی در راستای توسعه فوتبال حرفه‌ای طراحی و اجرا می‌کنند. چنانچه فوتبال ایران بخواهد در مسیر توسعه حرفه‌ای گام بردارد و تمهیدات حرفه‌ای را طبق موازین AFC مهیا نماید، اما توسعه حرفه‌ای مربیان تحقق نیابد، با توجه به نقش مهم مربیان در توسعه فنی فوتبال، توسعه فوتبال کشور دور از دسترس خواهد بود. با توجه به مرور مطالعات یاد شده، کمبود مربیان متخصص و حرفه‌ای به عنوان مانعی در مسیر توسعه فوتبال ایران است. چنانچه با برنامه‌ای سنجیده نسبت به توسعه کمی و کیفی

حرفه مربیگری اقدامی صورت نگیرد، بیم آن می‌رود که علیرغم سرمایه‌گذاری‌ها و هزینه‌های گزاف در دیگر بخش‌ها، توسعه فوتبال کشور با چالش جدی مواجه شود و سرمایه‌گذاری‌ها به هدر رود و از طرفی تاکنون پژوهشی نیز در زمینه استراتژی پیشرفت و توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال، انجام نشده است. از این‌رو ضرورت طراحی استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال ایران به شدت احساس گردید. اما از آن‌جا که تمرکز بر اجرای همه استراتژی‌های تدوین شده به صورت همزمان مشکل به نظر می‌رسید و از طرفی با توجه به اثرگذاری و یا اثربخشی متفاوت استراتژی‌ها بر یکدیگر، تعیین اولویت‌های اقدام در پیاده‌سازی استراتژی‌ها اهمیت داشت، برای تعیین اولویت‌های اقدام از مدل‌یابی ساختاری تفسیری^۱ استفاده شد. الگوی ساختاری تفسیری، توسط اندروسیچ در سال ۱۹۷۷ ارائه شد و در سال ۲۰۰۷ توسط کانان^۲ در مقاله‌ای ارائه گردید. این مدل یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است. زیرا اولویت‌های اقدام را در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۸).

بنابراین پژوهشگران در این تحقیق به دنبال سؤال‌های ذیل بودند:

- قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران کدام‌اند؟
- استراتژی‌های مناسب برای توسعه حرفه‌ای مربیگری فوتبال ایران کدام‌اند؟
- اولویت‌های تصمیم و اقدام در پیاده‌سازی استراتژی‌ها کدام است؟

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق، توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی و در حیطه مطالعات استراتژیک است. جمع‌آوری اطلاعات، به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق، شامل کلیه متخصصان و صاحب‌نظران حرفه مربیگری فوتبال ایران بودند که تعداد ۱۸ نفر از آن‌ها بر اساس تسلط نظری، تخصص، تجربه، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی و هدفمند انتخاب شدند (۶ نفر از مسئولین و کارشناسان کمیته آموزش فدراسیون فوتبال و هیأت‌های استانی، ۸ نفر از مدرسان و مربیان برجسته با سابقه بیش از ده سال فعالیت در فوتبال و ۴ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آشنا به مربیگری فوتبال). همچنین جامعه آماری در بخش کمی، در مجموع، برابر با ۵۶ نفر، مشتمل بر ۶ نفر مسئول و کارشناس واحد آموزش مربیان فدراسیون فوتبال، ۸ نفر مسئولین کمیته‌های جوانان و استعدادیابی فدراسیون فوتبال، ۶ نفر از مسئولان و کارشناسان مرکز ملی فوتبال، ۵ نفر از اعضای کمیته فنی فدراسیون فوتبال و ۳۱ نفر، مسئول واحد آموزش

^۱ - Interpretive structural modeling

^۲ - Kanan

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

و مربیان هیأت های فوتبال استان ها بودند. به دلیل محدود بودن اعضای جامعه آماری، جامعه به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد که ۵۰ نفر از آن ها در این تحقیق همکاری کردند.

داده های تحقیق به صورت بررسی کتابخانه ای و اینترنتی، نظرخواهی از خبرگان و روش پرسشنامه در زمینه شناسایی عوامل درونی و بیرونی اثرگذار بر نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران تا حد اشباع نظری گردآوری شد. داده های اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری و وصول ۵۰ پرسشنامه از جامعه تحقیق و نظرات خبرگان به دست آمد. شورای راهبری نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران، برابر با ۱۰ نفر، شامل رئیس و دبیر واحد آموزش فدراسیون فوتبال، سه نفر از کارشناسان واحد آموزش فدراسیون، یک نفر از مدرسان برجسته حرفه مربیگری فوتبال، دو نفر از مسئولین و کارشناسان کمیته فنی و جوانان فدراسیون و دو نفر اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه بودند. ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

- ۱- پرسشنامه باز شناسایی سوات^۱، حاوی سوالات باز: این فرم دارای چهار سوال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای ورزش نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران طراحی شد.
- ۲- پرسشنامه بسته عوامل درونی و بیرونی (قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها): این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه، تعداد ۱۸ مورد مصاحبه با خبرگان، به صورت محقق ساخته، حاوی سوالات بسته برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران با استفاده از روش دلفی، طراحی شد. به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده های حاصل از ادبیات پیشینه، پرسشنامه باز و مصاحبه ها، پرسشنامه اولیه تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل، ارائه نظرات اصلاحی و یکسان سازی موارد مشابه توسط اعضای پنل دلفی، پرسشنامه، پالایش و اصلاح شد و در مرحله دوم به منظور اصلاحات مجدد و حذف موارد کم اهمیت برای اعضای پنل دلفی ارسال گردید. در مرحله سوم به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هر کدام از گویه ها، برای خبرگان (اعضای پنل دلفی) ارسال گردید. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آن ها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید. این پرسشنامه شامل ۸ قوت، ۹ ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید بود که روایی آن توسط ۷ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/89$).
- ۳- فرم ماتریس سوات جهت تدوین استراتژی ها، حاوی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران.

^۱ - SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

۴- فرم خودتعاملی ساختاری شامل استراتژی‌های تدوین شده به منظور تعیین اثرگذاری و یا اثرپذیری استراتژی‌ها بر یکدیگر.

علیرغم این که نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت های نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال ایران که از مبانی نظری و پرسشنامه از نمونه تحقیق به دست آمده بود و در پیل دلفی با توافق کلی خبرگان حاصل گردید، پس از بحث و تبادل نظر در شورای راهبردی نیز، بررسی و نهایی گردید. سپس با استفاده از آزمون فریدمن، عوامل شناسایی شده رتبه بندی گردید. علاوه بر این، استراتژی‌هایی که با استفاده از الگوی تحلیل سوات، از مقایسه و ترکیب عوامل درونی با عوامل بیرونی، بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید حاصل و تدوین گردید، در جلسات شورای راهبردی نظام آموزش فدراسیون فوتبال تصویب و نهایی شد. در نهایت، برای سطح‌بندی و تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام استراتژی‌ها از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد و مدل تحقیق طراحی گردید.

به منظور کاربرد روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، استراتژی‌ها در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که استراتژی‌ها را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه استراتژی A بر استراتژی J تاثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که استراتژی J بر استراتژی A تاثیر می‌گذارد حرف A، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو استراتژی، هیچکدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی استراتژی‌ها، از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

در گام اول بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خود تعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف‌های افقی و عمودی نماد حرف X به ۱، حرف O به صفر، حرف V در ورودی J، A (ردیف افقی) در ماتریس دسترس پذیری به یک و در ورودی A، J (ردیف عمودی) به صفر و حرف A در ورودی A، J (ردیف افقی) به صفر و در ورودی J، A (ردیف عمودی) به ۱ تبدیل شد. در گام سوم، به منظور تعیین سطح هر یک از اهداف، برای هر یک از آنها مجموعه خروجی (دسترس)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری در سطح اول قرار گرفت که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص گردید و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم گردید.

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

یافته ها

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۶۱/۱۱ درصد مرد و ۳۸/۸۹ درصد زن بودند. ۲۲/۲۲ درصد دارای مدرک دکترا، ۶۱/۱۱ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۳/۳۳ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در نظام آموزش مربیگری فوتبال و ۱۶/۶۷ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در حوزه مربیگری فوتبال داشتند.

در بخش کمی تحقیق، ۹۰ درصد از نمونه آماری، مرد و ۱۰ درصد زن بودند، ۳۲ درصد نمونه، دارای مدرک دکترا، ۶۰ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۸ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۴ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و ۱۶ درصد، دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال در حوزه مربیگری فوتبال بودند.

بر اساس یافته ها تحقیق در نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور، تعداد ۸ قوت و توانایی، ۹ ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید وجود دارد. به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده شده و اولویت بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای نظام توسعه مربیان فوتبال از آزمون رتبه ای فریدمن استفاده گردید. فهرست عوامل و نتایج آزمون در جداول ۳ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی داری ($\alpha=0/05$) که از سطح معنیداری ($\alpha \leq 0/05$) کوچکتر است، می توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور، تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن جهت اولویت بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای توسعه مربیان فوتبال کشور

رتبه	میانگین	قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای نظام توسعه مربیان فوتبال کشور
۱	۳/۸۱	S1- مدرسین طراز اول مربیگری
۲	۳/۷۶	S2- برگزاری دوره های توانمندسازی مدرسان
۳	۳/۷۲	S3- کارگروه های متخصص و فعال
۴	۳/۶۸	S4- بانک اطلاعاتی
۵	۳/۵۰	S5- نظام ارزیابی عملکرد مدرسین مربیگری
۶	۳/۴۶	S6- واحد آموزش فعال در هیأت فوتبال استان ها
۷	۳/۳۳	S7- برگزاری کارگاه های بازآموزی
۸	۳/۲۶	S8- تقویم اجرایی
۱	۳/۷۷	W1- کمبود تعداد مربیان فوتبال، بر اساس معیارهای AFC به ویژه در بخش بانوان

۳/۷۳	۲	W2- عدم وجود فضای اختصاصی جهت برنامه‌های مختلف توسعه مربیان
۳/۶۵	۳	W3- عدم حاکمیت تفکر استراتژیک در نظام آموزش مربیان
۳/۶۱	۴	W4- ضعف در برگزاری سمینارها و کنگره‌های ملی و بین‌المللی توسعه مربیگری
۳/۵۳	۵	W5- عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال
۳/۴۰	۶	W6- ضعف در زمینه ارتباط با کشورهای پیشرو فوتبال
۳/۳۲	۷	W7- ضعف در بهره‌برداری از تجارب مربیان برجسته شاغل در کشور
۳/۲۰	۸	W8- ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها
۳/۱۰	۹	W9- ارتباط و تعامل ضعیف واحد آموزش فدراسیون با مراکز علمی و پژوهشی
۳/۹۲	۱	O1- مدرسین و مربیان جوان تحصیل کرده در رشته تربیت بدنی
۳/۸۴	۲	O2- فراوانی داوطلبان حضور در دوره های آموزش و حرفه مربیگری
۳/۸۱	۳	O3- علاقه‌مندی ورزشکاران رشته‌های مختلف فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی به حرفه مربیگری
۳/۷۷	۴	O4- حمایت مردم و دولت از فوتبال
۳/۷۲	۵	O5- حضور مربیان برجسته فوتبال دنیا در تیم های ملی و باشگاه ها
۳/۶۶	۶	O6- وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور
۳/۸۰	۱	T1- مدرک گرایی و کم توجهی به توسعه مهارت و استمرار دانش افزایی پس از اخذ مدرک در جامعه
۳/۷۸	۲	T2- کم توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه و مربیان جوان
۳/۷۲	۳	T3- عدم شایسته سالاری در انتخاب مربیان در تیم‌های پایه باشگاه‌ها
۳/۶۵	۴	T4- سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در توسعه فوتبال
۳/۵۰	۵	T5- عدم وجود نگاه راهبردی در باشگاه‌ها
۳/۴۰	۶	T6- کم‌رنگ بودن تفکر مدیریت راهبردی در فدراسیون فوتبال

تجزیه و تحلیل سوات، یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی است. برای این منظور نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چارچوب کلی موقعیت تهاجمی، تدافعی، محافظه کارانه و رقابتی پیوند داده می‌شوند.

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

در جدول شماره ۴، استراتژی های ورزش نظام توسعه مربیان فوتبال کشور که از مقایسه و تحلیل ویژگی های محیط داخلی و خارجی که با نظرخواهی از خبرگان و جمع بندی در جلسه شورای راهبری به دست آمده است، درج گردیده است.

جدول شماره ۴. ماتریس سوات (قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها) و استراتژی های حاصل شده

قوت ها (S)	ضعف ها (W)	
عوامل داخلی	W1- کمبود تعداد مربیان فوتبال، بر اساس معیارهای AFC به ویژه در بخش بانوان	S1- کارگروه های متخصص و فعال
	W2- عدم وجود فضای اختصاصی جهت برنامه های مختلف توسعه مربیان	S2- مدرسین طراز اول مربیگری
	W3- عدم حاکمیت تفکر استراتژیک در نظام آموزش مربیان	S3- تقویم اجرایی
	W4- ضعف در برگزاری سمینارها و کنگره های ملی و بین المللی توسعه مربیگری	S4- بانک اطلاعاتی
	W5- عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد مربیان	S5- نظام ارزیابی عملکرد مدرسین مربیگری
	W6- ضعف در زمینه ارتباط با کشورهای پیشرو فوتبال	S6- واحد آموزش فعال در هیأت فوتبال استان ها
	W7- ضعف در بهره برداری از تجارب مربیان برجسته شاغل در کشور	S7- برگزاری کارگاه های بازآموزی
	W8- ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها	S8- برگزاری دوره های توانمند سازی مدرسان
	W9- ارتباط و تعامل ضعیف واحد آموزش فدراسیون با مراکز علمی و پژوهشی	
فرصت ها (O)	استراتژی های SO	استراتژی های WO
O1- مدرسین و مربیان جوان تحصیل کرده در رشته تربیت بدنی	SO1- توسعه سنجیده کمی و کیفی مربیگری حرفه ای فوتبال کشور	WO1- ایجاد نظام یکپارچه استعدادیابی و طراحی راهکار پرورش مربیان مستعد جوان فوتبال کشور
O2- فراوانی داوطلبان حرفه مربیگری	S1,S2,S7,S8,S4,O1,O2,O3,O4	W8,O1,O2,O3,O5,O6
O3- علاقه مندی ورزشکاران رشته های مختلف فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی به حرفه مربیگری	S02 توسعه کارگاه های آموزشی و بازآموزی تخصصی مربیگری فوتبال	WO2- طراحی و توسعه فضا و اماکن مورد نیاز نظام آموزش مربیان فوتبال
O4- حمایت مردم و دولت از فوتبال	S1,S2, S7,S8,O1,O2	W2,W4,O2,O3,O4
O5- حضور مربیان برجسته فوتبال دنیا در تیم های ملی و باشگاه های داخلی	SO3- توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری فوتبال	WO3- توسعه مربیگری فوتبال بانوان
O6- وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد	S1,S2,S6,S6,S7,O1,O4,O5	W1,O1,O2,O3,T4
		WO4- توسعه ارتباط و تعامل با دانشگاه ها به منظور بهره برداری از

جدیدترین یافته‌های علمی
W9,W4,O6

تهیدها (T)	استراتژی های ST	استراتژی های WT
T1- مدرک گرایی و کم توجهی به توسعه مهارت و استمرار دانش افزایی پس از اخذ مدرک در جامعه	ST1- طراحی شاخص و معیارهای شایستگی مربیان فوتبال به منظور تحکیم شایسته سالاری در انتخاب مربیان	WT1- توسعه مدیریت عملکرد در ارکان نظام آموزش مربیان فوتبال W3,W5,S5,T2,T4,T5
T2- کم توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه و مربیان جوان	S1,S2,S5,T1,T3,T4,T5	WT2- توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین المللی W6,T4,T5,T6
T3- عدم شایسته سالاری در انتخاب مربیان در تیم‌های پایه باشگاه‌ها		WT3- گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی W4,W7,W9,T1T4T6
T4- سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در توسعه فوتبال		
T5- عدم وجود نگاه راهبردی در باشگاه‌ها		
T6- کم رنگ بودن تفکر مدیریت راهبردی در فدراسیون		

ابتدا برای تشکیل ماتریس تعامل ساختاری، یک ماتریس یازده در یازده شامل استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال تشکیل و در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت. آن‌ها بر اساس اصول و قواعد یاد شده در روش‌شناسی و مقایسه زوجی استراتژی‌ها و اثرگذاری و یا اثرپذیری استراتژی‌ها بر یکدیگر، ماتریس را تکمیل کردند. سپس براساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق ماتریس خودتعاملی، جمع بندی گردید یافته‌ها در جدول شماره ۴ درج گردیده است.

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

جدول شماره ۴: ماتریس خود تعاملی ساختاری استراتژی های توسعه حرفه ای مربیان فوتبال

i \ j	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	کد
۱	O	O	O	V	O	V	A	V	V	V		ایجاد نظام یکپارچه استعدادیابی و طراحی راهکار پرورش مربیان مستعد
۲	A	A	A	A	A	A	A	X	X			توسعه سنجیده کمی و کیفی مربیگری حرفه ای فوتبال کشور
۳	A	A	A	A	A	A	A	X				توسعه مربیگری فوتبال بانوان
۴	A	A	A	X	X	O	O					توسعه مدیریت عملکرد در ارکان نظام آموزش مربیان فوتبال
۵	X	O	O	O	V	O						توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین المللی
۶	O	O	O	X	O							طراحی و توسعه فضا و اماکن مورد نیاز نظام آموزش مربیان فوتبال
۷	A	A	V	X								گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره ها و همایش های ملی و بین المللی
۸	A	A	X									توسعه کارگاه های آموزشی و بازآموزی تخصصی مربیگری فوتبال
۹	A	A										طراحی شاخص و معیارهای شایستگی مربیان فوتبال به منظور تحکیم شایسته سالاری
۱۰	A											توسعه ارتباط و تعامل با دانشگاه ها به منظور بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی
۱۱												توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری فوتبال

برای به دست آوردن ماتریس دست یابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد ذیل به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در وردی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. جدول شماره ۳ نتایج این گام را نشان داده است.

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	قدرت نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۶
۲	۰	۱	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۳	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۴	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۵
۵	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۰	۱	۱۰
۶	۰	۱	۱	۱*	۰	۱	۱*	۱	۱*	۰	۰	۷
۷	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۶
۸	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
۹	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱*	۱	۱	۰	۰	۶
۱۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۱۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
میزان وابستگی	۳	۱۱	۱۱	۱۱	۲	۶	۸	۹	۷	۲	۲	

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) برای هر متغیر تعیین می‌شود. پس از تعیین مجموعه خروجی و پیش نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در دو مجموعه ورودی و خروجی برای هر متغیر شناسایی می‌شود. در اولین جدول تکرار متغیری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این متغیرها، آن‌ها از جدول حذف شده، با متغیرهای باقیمانده جدول بعدی تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل می‌گردد که با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح خود به دست می‌آید. جدول شماره ۴ تعیین سطوح را نشان داده است.

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

جدول ۴. تعیین سطوح موانع پیاده سازی استراتژی توسعه حرفه ای مربیان فوتبال

سطوح	تکرار	کد متغیر	خروجی ها	ورودی ها	اشتراک ها	سطح
سطوح ۱	-	۱	۸، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱	۱۱، ۵، ۱	۱	۱
	۱	۲	۴، ۳، ۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۴، ۳، ۲	۱
				۸، ۱۰، ۹		
	۱	۳	۴، ۳، ۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۴، ۳، ۲	۱
				۸، ۱۰، ۹		
	-	۴	۸، ۷، ۴، ۳، ۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۸، ۷، ۴، ۳، ۲	-
				۸، ۱۰، ۹		
	-	۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۵، ۱۱	۵، ۱۱	-
				۷، ۸، ۹، ۱۱		
	-	۶	۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸	۱، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱	۶، ۸	-
سطوح ۲		۹				
	-	۷	۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۹	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۴، ۷، ۸، ۹	-
				۱۱		
	-	۸	۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸	۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۴، ۷، ۸، ۹	-
				۱۰، ۱۱، ۹		
	-	۹	۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۹	۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱	۷، ۸، ۹	-
	-	۱۰	۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸	۱۰، ۱۱	۱۰	-
				۹، ۱۰		
	-	۱۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۵، ۱۱	۵، ۱۱	-
				۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱		
سطوح ۳	-	۱	۱، ۴، ۶، ۸	۱، ۵، ۱۱	۱	-
	۲	۴	۴، ۸، ۷	۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹	۴، ۸، ۷	۲
				۱۰، ۱۱		
	-	۵	۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۵، ۱۱	۵، ۱۱	-
				۹، ۱۱		
	-	۶	۴، ۶، ۷، ۸، ۹	۱، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۱	۶، ۸	-
	۲	۷	۴، ۷، ۸، ۹	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰	۴، ۷، ۸، ۹	۲
				۱۱		

-	۸	۹،۴،۷،۶،۴	۹،۴،۵،۷،۶،۸،۹	۹،۴،۷،۶،۸	-
			۱۱،۱۰		
-	۹	۹،۴،۷،۶	۵،۷،۶،۸،۹،۱۰،۱۱	۹،۴،۷	-
-	۱۰	۹،۴،۷،۶،۸،۹،۱۰	۱۱،۱۰	۱۰	-
-	۱۱	۹،۴،۵،۷،۶،۸	۱۱،۵	۱۱،۵	-
			۱۱،۱۰،۹		
-	۱	۸،۶،۱	۱۱،۵،۱	۱	-
-	۵	۹،۴،۵،۷،۶،۸،۱	۱۱،۵	۱۱،۵	-
			۱۱		
-	۶	۹،۴،۷	۱۱،۱۰،۸،۵،۱	۸،۶	-
۳	۸	۹،۴،۷	۱۱،۱۰،۹،۴،۵،۷،۶،۸	۹،۴،۷	۳
۳	۹	۹،۴،۷	۱۱،۱۰،۹،۴،۵،۷،۶،۸	۹،۴،۷	۳
-	۱۰	۹،۴،۷،۶،۸،۹،۱۰	۱۱،۱۰	۱۰	-
-	۱۱	۹،۴،۵،۷،۶،۸،۱	۱۱،۵	۱۱،۵	-
			۱۱،۱۰		
-	۱	۶،۱	۱۱،۵،۱	۱	-
-	۵	۱۱،۵،۱،۶	۱۱،۵	۱۱،۵	-
۴	۶	۶	۱۱،۱۰،۸،۵،۱	۶	۴
-	۱۰	۹،۴،۷،۶،۸،۱۰	۱۱،۱۰	۱۰	-
-	۱۱	۱۱،۵،۱،۶،۸،۹،۱۰	۱۱،۵	۱۱،۵	-
۵	۱	۱	۱۱،۵،۱	۱	۵
-	۵	۱۱،۵،۱	۱۱،۵	۱۱،۵	-
۵	۱۰	۱۰	۱۱،۱۰	۱۰	۵
-	۱۱	۱۱،۱۰،۵،۱	۱۱،۵	۱۱،۵	-
۶	۵	۱۱،۵	۱۱،۵	۱۱،۵	۶
۶	۱۱	۱۱،۵	۱۱،۵	۱۱،۵	۶

سطح ۲

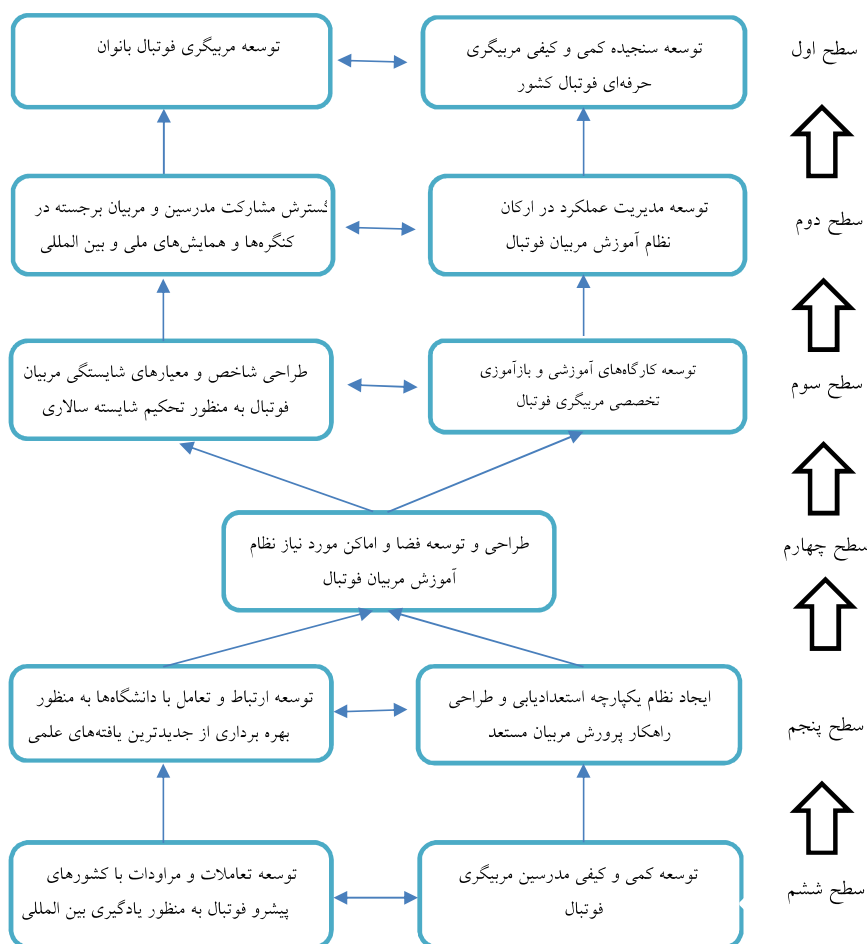
سطح ۴

سطح ۵

سطح ۶

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

پس از مشخص شدن سطوح استراتژی های نظام توسعه حرفه ای مربیان فوتبال، در پنج سطح مدل ساختاری ترسیم می گردد. شکل شماره ۱ ساختاردهی استراتژی های توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری استراتژی های توسعه حرفه ای مربیان فوتبال

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل اولویت‌های استراتژیک در توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال ایران انجام گرفت. توسعه و حرفه‌ای سازی فوتبال کشور، بدون توسعه و استانداردسازی در حوزه‌های مختلف، دور از ذهن به نظر می‌رسد. یکی از ملزومات توسعه حرفه‌ای فوتبال، توسعه حرفه‌ای مربیان است. از طرفی فعالیت‌های توسعه‌ای مربیان در چارچوب برنامه استراتژیک، با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود. در این تحقیق، ابتدا عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر توسعه مربیان فوتبال کشور، شناسایی و سپس استراتژی‌های مناسب تدوین و سطح‌بندی گردید. یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که در نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور، هشت قوت، نه ضعف، شش فرصت و شش تهدید وجود دارد که لازم است با استفاده از قوت‌ها از فرصت‌ها حداکثر بهره‌برداری صورت گیرد و نسبت به رفع ضعف‌ها و کاهش اثرات تهدیدها اقدام لازم انجام شود. براساس یافته‌های تحقیق، پس از مقایسه ویژگی‌های عوامل داخلی و خارجی، با استفاده از تحلیل سوات، تعداد ۱۱ استراتژی، تدوین و در شورای راهبردی نهایی گردید (سه استراتژی در موقعیت تهاجمی، چهار استراتژی در موقعیت محافظه کارانه، یک استراتژی در موقعیت رقابتی و سه استراتژی در موقعیت تدافعی). سپس با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری، اولویت‌های تصمیم و اقدام تعیین گردید.

براساس یافته‌ها از ترکیب و مقایسه قوت‌ها و فرصت‌های شناسایی شده و با در نظر گرفتن رتبه بندی عوامل شناسایی شده به ترتیب قوت‌های برخورداری از مدرسین طراز اول مربیگری، برگزاری دوره‌های توانمندسازی مدرسان و واحد آموزش فعال در هیأت فوتبال استان‌ها، کارگروه‌های متخصص و فعال و نیز فرصت‌های برخورداری از مدرسین و مربیان جوان تحصیل کرده در رشته تربیت بدنی، فراوانی داوطلبان حضور در دوره‌های آموزش و حرفه مربیگری و علاقه‌مندی ورزشکاران رشته‌های مختلف فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی به حرفه مربیگری موجب شد تا استراتژی‌های توسعه سنجیده کمی و کیفی مربیگری حرفه‌ای فوتبال کشور، توسعه کارگاه‌های آموزشی و بازآموزی تخصصی مربیگری فوتبال و توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری فوتبال در موقعیت تهاجمی حاصل شود. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های دونکان و همکاران (۲۰۲۲)، لارابرسنال و همکاران (۲۰۲۱)، جانگ (۲۰۲۰) و داوسون و همکاران (۲۰۱۶) همخوان است. ضمن این که شجیع و همکاران (۱۴۰۰) نداشتن برنامه‌ریزی در جهت جذب، حفظ و ارتقای مربیان را از جمله آسیب‌های حوزه مربیان فوتبال عنوان کرده است. عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) به کمبود مربیان و متخصصان فوتبال شفيعی و همکاران (۱۳۹۴) به ضرورت بهسازی نیروی انسانی متخصص و رضوی و همکاران (۱۳۹۵) به عدم وجود مربیان متخصص و آگاه به علم روز اشاره کردند. همچنین گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان به عنوان نقطه قوت فدراسیون فوتبال

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

اشاره کردند که این یافته ها با یافته های این پژوهش همخوان است. در ایران به شدت، نیاز به مربی و متخصص فوتبال حس می شود. این در حالی است که قوت ها و فرصت های متعددی وجود دارد. چنانچه با بهره گیری از قوت ها به موقع و در زمان مناسب از فرصت ها استفاده شود، توسعه کمی و کیفی مربیان و مدرسان مربیگری مرتفع خواهد شد. بنابراین افزایش و کیفی سازی دوره های مربیگری و توانمندسازی مستمر مدرسین مربیگری از ضروریات فوتبال کشور محسوب می شود که لازم است با جدیت به آن پرداخته شود.

بر اساس یافته ها ضعف های کمبود تعداد مربیان فوتبال به ویژه در بخش بانوان، عدم وجود فضای اختصاصی جهت برنامه های مختلف توسعه مربیان، ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها و ضعف در زمینه ارتباط با کشورهای پیشرو فوتبال وجود دارد و از طرفی برخورداری از مدرسین و مربیان جوان تحصیل کرده، وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد و فراوانی داوطلبان فرصت هایی هستند که ضرورت دارد به اقتضاء زمان در فرصت مناسب بهره برداری مطلوب صورت گیرد و با پیاده سازی استراتژی های تدوین شده، ضعف های واحد آموزش فدراسیون فوتبال در توسعه حرفه ای مربیان را مرتفع نمود. بنابراین در موقعیت محافظه کارانه استراتژی های ایجاد نظام یکپارچه استعدادیابی و طراحی راهکار پرورش مربیان مستعد جوان فوتبال کشور، طراحی و توسعه فضا و اماکن مورد نیاز نظام آموزش مربیان فوتبال، توسعه مربیگری فوتبال بانوان و توسعه ارتباط و تعامل با دانشگاه ها به منظور بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی طراحی گردید. یافته های این پژوهش با یافته های شجیع و همکاران (۱۴۰۰)، دونکان و همکاران (۲۰۲۲)، لارا-برسیال و همکاران (۲۰۲۱)، داوسون و همکاران (۲۰۱۶) و کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۹) همخوان است. ارتباطات فدراسیون با کشورهای پیشرو فوتبال و همچنین فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا ضعیف است. این مسأله موجب می شود تا کمتر از تجارب موفقیت آمیز دیگر کشورها، بهره برداری شود و ناتوانی در کسب کرسی های مؤثر در فیفا و کنفدراسیون آسیا به تشدید این ضعف افزوده است. بنابراین شایسته است در وهله اول نسبت به افزایش تفاهم نامه ها با کشورهای مختلف صاحب فوتبال و رایزنی برای کسب کرسی های بیشتر در انتخابات فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا اقدام عاجل صورت گیرد و سپس با انجام استعدادیابی علمی از بین جوانان علاقه مند به مربیگری نسبت به کیفی سازی مربیگری و افزایش توانایی فنی مربیان با توسعه ارتباطات و استفاده از تجارب موفق کشورهای پیشرو اقدام شود. به ویژه این که این اقدامات در توسعه مربیگری بانوان بسیار ضروری است.

با توجه به یافته ها، عدم شایسته سالاری در انتخاب مربیان برای تیم های پایه باشگاه ها و سرمایه گذاری فزاینده رقبای، تهدیدی برای توسعه فوتبال محسوب می شوند. از طرفی، کارگروه های متخصص و فعال و مدرسین طراز اول مربیگری در واحد آموزش فدراسیون فوتبال وجود دارد و با توجه به توانایی در ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مدرسین، استراتژی طراحی شاخص و معیارهای شایستگی مربیان فوتبال تدوین شد تا

به تحکیم شایسته سالاری در انتخاب مربیان کمک نماید. همچنین بر اساس یافته‌ها در فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال نگاه و تفکر راهبردی وجود ندارد. از طرفی ضعف‌های فقدان نظام ارزیابی عملکرد مربیان، کمبود تعداد مربی و ضعف در برگزاری کنگره‌ها و همایش‌های علمی در فدراسیون فوتبال به ویژه در واحد آموزش این فدراسیون وجود دارد. بنابراین استراتژی‌های توسعه مدیریت عملکرد در ارکان نظام آموزش مربیان فوتبال، توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین‌المللی و گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی طراحی شد. فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به در دسترس بودن مربیان مجرب، همکاری با دانشگاه و مدارس خصوصی و مدرسان سطح بالا اشاره کرده‌اند. گوهری و همکاران (۱۳۹۹)، به استراتژی‌های طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان و توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال آسیا دست یافتند. این یافته‌ها با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد. از اینرو لازم است که مسئولان، مقوله استعدادیابی و ارزیابی عملکرد و همچنین برگزاری همایش‌ها و کنگره‌ها و تعامل و همکاری با کشورهای صاحب سبک و پیشرو به اقتضای شرایط و زمان مناسب، اقدام لازم را مد نظر قرار دهند.

بخش دیگری از این پژوهش، تعیین استراتژی‌هایی است که پیاده‌سازی آن‌ها از اولویت بیشتری برخوردار است. بر اساس یافته‌ها در سطح اول مدل طراحی شده، استراتژی‌های توسعه سنجیده کمی و کیفی مربیگری حرفه‌ای فوتبال کشور و توسعه مربیگری فوتبال بانوان قرار گرفته‌اند. استراتژی‌های سطح اول از ویژگی اثرپذیری بالاتری نسبت به ویژگی اثرگذاری برخوردارند. یعنی تحقق و هموار شدن دستیابی به آن‌ها وابسته به دستیابی به استراتژی‌های سطوح پایین‌تر است. از طرفی این استراتژی‌ها، افق نهایی در این تحقیق محسوب می‌شوند. به این معنی که همه این تلاش‌ها در کمیت آموزش فدراسیون فوتبال برای رسیدن به توسعه کمی و کیفی مربیان و توسعه مربیان زن است. در سطح دوم مدل طراحی شده، استراتژی توسعه مدیریت عملکرد در ارکان نظام آموزش مربیان فوتبال و گسترش مشارکت مدرسین و مربیان برجسته در کنگره‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی است. این یافته‌ها با اهداف کلان سند راهبردی توسعه فوتبال ایران (۱۳۹۳)، یافته‌های شجیع و همکاران (۱۴۰۰)، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و برنامه استراتژیک کویت (۲۰۱۱) همخوان است. این دو استراتژی ضمن این که بر استراتژی سطح اول اثر می‌گذارند، استراتژی‌های سطوح پایین‌تر، بر ایجاد یا تقویت آن‌ها اثر می‌گذارد. بنابراین شایسته است که نظام ارزیابی عملکرد به معنی واقعی در فدراسیون فوتبال و از جمله کمیت آموزش استقرار یابد و تمهیداتی فراهم آید تا با مشارکت مدرسان و مربیان در همایش‌های علمی، اطلاعات و دانش فوتبالی مدرسین مربیگری به روزتر شود. در سطوح سوم تا پنجم به ترتیب، استراتژی‌های توسعه کارگاه‌های آموزشی و بازآموزی تخصصی مربیگری فوتبال، طراحی شاخص و

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

معیارهای شایستگی مربیان فوتبال به منظور تحکیم شایسته سالاری، طراحی و توسعه فضا و اماکن مورد نیاز نظام آموزش مربیان فوتبال، ایجاد نظام یکپارچه استعدادیابی و طراحی راهکار پرورش مربیان مستعد و توسعه ارتباط و تعامل با دانشگاه ها به منظور بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی قرار گرفته اند. این یافته ها با یافته های دونکان و همکاران (۲۰۲۲)، شجاع و همکاران (۱۴۰۰)، لارا-برسیال و همکاران (۲۰۲۱)، داوسون و همکاران (۲۰۱۶)، کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۹) و سند راهبردی توسعه فوتبال ایران (۱۳۹۳) همخوان است. این استراتژی ها از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. به این معنی که از ویژگی اثرگذاری و اثرپذیری بالایی برخوردارند. هرگونه غفلت از آنها می تواند خسارات جبران ناپذیری به بار آورند. بنابراین ضروری است به اقتضای موقعیت زمانی و فرصت های ایجاد شده به دقت مورد توجه قرار گیرند. همچنین با توجه به این که استراتژی سطح پنجم (ایجاد نظام یکپارچه استعدادیابی و طراحی راهکار پرورش مربیان مستعد و توسعه ارتباط و تعامل با دانشگاه ها به منظور بهره برداری از جدیدترین یافته های علمی) از قدرت نفوذ و ویژگی هدایتگری بالایی دارند بنابراین شایسته است که بر اجرای این دو نسبت به دیگر استراتژی های سطوح میانی تمرکز بیشتری شود.

در سطح ششم مدل که پایین ترین سطح در تحقیق حاضر به شمار می رود، استراتژی های توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری فوتبال و توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین المللی قرار گرفته اند که با اهداف کلی تعیین شده در سند راهبردی توسعه فوتبال (۱۳۹۳) و یافته های داوسون و همکاران (۲۰۱۶) و گوهری و همکاران (۱۳۹۹) همخوان است. عوامل قاعده مدل در الگوی ساختاری تفسیری بیشترین قدرت هدایتگری و کمترین وابستگی را دارند. بنابراین در اولویت اول اقدام و تصمیم مدیران قرار می گیرند. در مدل ساختاری تفسیری، سیستم اثرگذاری از پایین ترین سطح به سمت رأس مدل (سطح اول) است. به همین دلیل پیشنهاد می شود که ابتدا تمرکز مدیران بر اجرا و دستیابی استراتژی های پایین ترین سطح باشد تا در مراحل بعدی دستیابی به استراتژی های سطوح بالاتر تسهیل شود و با سرعت بیشتر و هزینه کمتری دستیابی به همه استراتژی ها تحقق یابد. عدم وجود نگاه راهبردی در باشگاه ها و کم رنگ بودن تفکر مدیریت راهبردی در فدراسیون فوتبال، توسعه مربیگری فوتبال را تهدید می کند. از طرفی نیز رقبا سرمایه گذاری فزاینده در توسعه فوتبال و توسعه فنی و تخصصی (به عنوان مثال، کشور ژاپن) می کنند. همچنین کشورهای رقیب همسایه همچون قطر که میزبانی جام جهانی ۲۰۲۲ فوتبال را گرفته و میزبانی های متعددی که در جام باشگاه های آسیا به عربستان سعودی واگذار می شود، مؤید این است که در ارتباطات و تعامل با دنیای فوتبال از ایران عملکرد بهتری داشته اند. هرچند که فشارهای سیاسی و تحریم های ظالمانه بر توسعه تعاملات و ارتباطات ایران در زمینه های مختلف از جمله ورزش دامن زده است. اما به نظر می رسد در این زمینه در فدراسیون فوتبال، اراده جدی برای برون رفت از این چالش وجود ندارد. وگرنه با

پیدا کردن راهکارهای نو و ابتکاری می‌توان در برخی ارتباطات موفق ظاهر شد. به هر حال اگر عزم جدی برای حرفه‌ای سازی مربیان فوتبال و توسعه همه جانبه این رشته وجود داشته باشد، ضرورت دارد که مدیران فدراسیون فوتبال و کمیته آموزش این فدراسیون در وهله اول بر توسعه تعاملات و مراودات و به روز رسانی علوم و دانش فوتبال در مدرسان و مربیان برجسته تمرکز نمایند.

سلسله مراتب اثرگذاری متغیرها در مدلسازی ساختاری تفسیری از پایین‌ترین سطح مدل به سمت بالای مدل است. به این معنی که متغیر یا متغیرهای پایین‌ترین سطح دارای بیشترین اثرگذاری بر تقویت، تحقق و یا ایجاد متغیرهای سطوح میانی و رأس مدل هستند. از این رو ضروری است که در اولویت اول تصمیم و اقدام مدیران قرار گیرد. در تحقیق حاضر استراتژی توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری فوتبال در سطح ششم قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا ارتباط واحد آموزش و مربیان فدراسیون با مراکز علمی و پژوهشی توسعه یافته و ترتیبی اتخاذ شود تا عنوان تحقیقات پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان و طرح‌های پژوهشی به سمت و سوی توسعه حرفه مربیگری فوتبال سوق داده شود. همچنین نسبت به برگزاری همایش و یا کنگره ملی و بین المللی حداقل در سال یک یا دو بار اقدام لازم صورت پذیرد و همچنین زمینه حضور مدرسان برجسته مربیگری در همایش‌های تخصصی بین المللی فوتبال و فیفا مهیا شود.

براساس یافته‌ها، استراتژی توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال به منظور یادگیری بین المللی در سطح ششم واقع شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا با در نظر گرفتن فشارهای سیاسی مختلف علیه ایران، راهکارهایی برای توسعه ارتباطات ورزشی به دور از مسائل سیاسی طراحی شود (هرچند مشکل است اما به نظر می‌رسد غیر ممکن نیست) و ارتباطات فدراسیون فوتبال با کنفدراسیون فوتبال آسیا، فیفا و کشورهای صاحب سبک فوتبال ارتقاء یابد تا بتوان با برنامه‌ریزی سنجیده و ائتلاف‌های منطقه‌ای، کرسی‌های اثرگذار مجامع قاره‌ای و بین المللی را تصاحب نمود و در درازمدت علاوه بر دفاع از حق و حقوق فوتبال کشور در تصمیمات کنفدراسیون فوتبال آسیا، با انعقاد تفاهم نامه‌های همکاری با کشورهای پیشرو فوتبال از تجارب توسعه فنی و تخصصی موفق آن‌ها استفاده کرد و مدل بومی آن را اجرا نمود.

طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران

منابع

- آذر، عادل، خسروانی، فرزانه، و جلالی، رضا. (۱۳۹۸). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- الهی، علیرضا، سجادی، سید نصرالله، خبیری، محمد، و همکاران. (۱۳۸۹). موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران. پژوهش در علوم ورزشی، ۲۸(۲)، ۵۳-۶۸.
- بهنام، محسن، حمیدی، مهرزاد، احمدی، حمیدرضا، و بخشنده، حسن. (۱۳۹۲). تأثیر تغییر مربی بر عملکرد تیم در لیگ برتر فوتبال ایران. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۱۰)، ۱۴۹-۱۵۹.
- دربانی، حسن، تقی‌بیگلر، ناصر، و قاسمی، حمید. (۱۳۹۲). تدوین استراتژی ورزش‌های قهرمانی در استان زنجان. پژوهش در مدیریت ورزشی، ۲(۶)، ۸۹-۱۰۶.
- رابینز، استیفن پی، و دی‌سنزو، دیوید ای. (۱۴۰۰). مبانی مدیریت (ترجمه سید محمد اعرابی و همکاران، چاپ هفدهم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راسخ، نازنین، سجادی، سید نصرالله، حمیدی، مهرزاد، و همکاران. (۱۳۹۴). طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور. مدیریت ورزشی، ۷(۳)، ۳۰۹-۳۳۴.
- رضوی، سید محمدجواد، قهرمان تیریزی، کورش، و فلاح، حمیدرضا. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه و پیشرفت ورزش استان یزد با استفاده از مدل‌های چندشاخصه. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳(۳۹)، ۱۲۳-۱۳۸.
- زارع‌نژاد، وحید، امیرحسینی، سید احسان، و ترکفر، احمد. (۱۴۰۰). طراحی و اولویت‌بندی راهبرد توسعه ورزش جودوی ایران. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۳(۴)، ۱۳۵-۱۴۹.
- فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، کمیته مطالعات راهبردی. (۱۳۹۳). سند راهبردی توسعه فوتبال ایران.
- شجاع، کیانوش، طالب‌پور، مهدی، عظیم‌زاده، سید مرتضی، کشتی‌دار، محمد، و جباری، هادی. (۱۴۰۰). شناسایی و تحلیل آسیب‌های ساختاری مربیان لیگ برتر فوتبال ایران. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۳(۲)، ۲۰۳-۲۲۲.
- شریت‌زاده، رضا، نادری‌نسب، مهدی، و علیدوست، ابراهیم. (۱۴۰۰). تعیین وضعیت موجود و موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی کشور. مدیریت توسعه و تحول، ۴۷(۴)، ۱۱۵-۱۲۵.
- شفیعی، شهرام، رستمی، هشام، ممشلو، حسین، و همکاران. (۱۳۹۴). تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه استراتژی‌های مناسب. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۶(۲)، پیاپی ۱۱.
- عبداللهی، محمدحسین، حمیدی، مهرزاد، آقایی، نجف، و همکاران. (۱۳۹۷). تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های باشگاه فولاد ماهان سپاهان بر اساس چارچوب جامع تدوین استراتژی. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۸(۱۶)، پیاپی ۳۲.
- عیدی‌پور، کامران، خزایی، علی‌اشرف، آرنی، الهام، و همکاران. (۱۳۹۴). چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال در استان‌های غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵)، ۵۱-۵۸.
- فراهانی، ابوالفضل، کشاورز، لقمان، و صادقی، علی. (۱۳۹۵). تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۳)، ۱۲۵-۱۴۰.
- فیضی، سمیرا، رضوی، سید محمدحسین، و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۸). بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بلیت‌فروشی لیگ برتر فوتبال ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۲۴۱-۲۵۵.
- گوهری، ظهرا، حمیدی، مهرزاد، و امیرحسینی، سید احسان. (۱۳۹۹). طراحی نقشه استراتژیک و جاری‌سازی سند راهبردی توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC و ISM. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج.
- Asian Football Confederation (AFC). (2019). **New and improved MA Development Programmes launched.**
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2016). **FIFA Forward: Football Development Programme.**

- Dawson, D., Dioth, T., & Gastin, P. (2016). **Career facilitators and obstacles of Australian football development coaches.** *International Journal of Sports Science & Coaching*. <https://doi.org/10.1177/1747954116637496>
- Duncan, M., Weldon, A., Barnett, L., & Lander, N. (2022). **Perceptions and practices of fundamental movement skills in grassroots soccer coaches.** *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(4), 761–771.
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2016). **International Federation of Association Football (FIFA).** <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2019). **FIFA Forward: Football Development Programme.**
- David, F. R. (2014). **Strategic management** (A. Parsaian & M. Arabi, Trans., 36th ed.). Cultural Research Office.
- Gimeno, F., Castillo, R., & Marcén, C. (2013). **Psychological skills evolution during a sport season of coaches of women's handball teams.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 727–729.
- Jang, W. (2020). **MLC STT-MRAM-aware memory subsystem for smart image applications.** *IEEE Transactions on Multimedia*, 22(3), 717–729. <https://doi.org/10.1109/TMM.2019.2930342>
- Kuwait Football Association (KFA). (2011). **Kuwait Football Federation Strategy Plan (2011–2015).**
- Lara-Bercial, S., Bales, J., & North, J. (2021). **International Council for Coaching Excellence position statement: Professionalisation of sport coaching as a global process of continuous improvement.** *International Sport Coaching Journal*. <https://doi.org/10.1123/iscj.2021-0097>
- Paulo, R., et al. (2016). **Comparison of the kinematic patterns of kick between Brazilian and Japanese young soccer players.** *Asian Journal of Sports Medicine*, 7(2).
- Soyer, F., Sari, I., & Talaghir, L.-G. (2014). **The relationship between perceived coaching behaviour and achievement motivation: A research in football players.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 421–425.
- Weldon, A., Wong, S., & Mateus, N. (2022). **The strength and conditioning practices and perspectives of soccer coaches and players.** *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17(4), 742–760.
- Zhu, C. (2021). **Applying edge computing to analyse path planning algorithm in college football training.** *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 12(4), 844–852.