



Article Type:

Presentation of Roadmap and Strategies for Development of Iran's Basic Football

Shahamat Abbasi¹ , Mehrzad Hamidi² , Alireza Elahi*³

1. Department of Sport Management, University of Tehran kish International Campus, Tehran, Iran
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Received: 1400/11/10, **Accepted:** 1401/01/20, **Published:** 1405/01/01

* Corresponding Author: Alireza Elahi, E-mail: alirezaelahi@khu.ac.ir (organizational Email)

How to Cite: Abbasi, S., Hamidi, M. and Elahi, A. (2026). Presentation of Roadmap and Strategies for Development of Iran's Basic Football. (e3037). Research on Educational Sport; 14(42), 90-120. <https://doi.org/10.22089/res.2022.12207.2231>.

Extended abstract

Background and purpose

Youth football has been the focus of many researchers in recent years (1). The Fédération Internationale de Football Association (FIFA), the Union of European Football Associations (UEFA), and all continental confederations have included sections such as the youth development program and the requirement of having active teams in youth football as necessary conditions for granting professional licenses to clubs (2). In Iran, despite the existence of numerous organizations and departments in the field of youth football, the situation is not very favorable compared to other countries. A review of the literature in this area shows that little work has been done on the roadmap and development of youth football, and the existing research is also scattered. Therefore, the present study attempts to formulate a roadmap for the development of Iran's youth football, hoping that the results will be used to promote the position of national youth and club football and, in general, contribute to the growth and development of this sport.

Methods

The present study is applied research based on a descriptive and qualitative implementation method. The SCORE model was used. Interviews and meetings of the Strategic Council were employed to collect the required data. Interviews were conducted with 35 participants, including club managers, football administrators, coaches, heads of provincial football associations, heads of school football



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

associations from the country's provinces, football federation staff, university professors, and elites who volunteered to participate in the research. Subsequently, a Strategic Council consisting of 10 youth football experts was formed. Due to the COVID-19 pandemic coinciding with the study process, the meetings of the Strategic Council were organized virtually.

At the same time, upstream documents from FIFA, UEFA, the Asian Football Confederation, the Football Federation of the Islamic Republic of Iran, youth football upstream documents, upstream documents of the Islamic Republic of Iran, the Ministry of Sports and Youth, rival and leading countries, etc., were studied. By reviewing these documents, codes were extracted to identify internal and external factors. The interview structure was as follows: interviewees were first asked to describe the strengths and constraints of youth football in terms of organizational resources (physical, human, financial, intellectual, managerial). They were then asked to identify the opportunities and risks affecting youth football within the macro-environment (political, economic, social, technological, and legal). In the next step, the identified strengths, constraints, opportunities, and risks were adjusted and revised using the opinions of the Strategic Council members. Finally, using the opinions of the Strategic Council members, the expectation (vision) of Iranian youth football was determined, and strategies to achieve this vision were formulated. It is worth mentioning that the preliminary and suggested determination of the expectation and strategies for youth football was first carried out by the researchers and then modified and finalized in the third session of the Strategic Council.

Results

Participants in this study totaled 35 people, including: 5 heads of provincial football associations, 5 experts and youth football staff from the federation, heads of school football associations from the country's provinces, 5 coaches of national student football teams, 5 coaches of national youth football teams, 5 university professors, and 5 managers of the country's football clubs. In the first stage, we formulated the vision for Iran's youth football. Then, by studying upstream documents, information, and internal resources, and with the help of the Strategic Council, seven key performance areas were selected: (1) structure and human resources, (2) financial resources and marketing, (3) facilities and equipment, (4) events, (5) education and research, (6) clubs, academies, and football schools, and (7) talent identification system. These were selected as key areas of the country's youth football performance. Subsequently, using organizational resource analysis and a task analysis approach, the strengths and constraints of each key area were identified separately. After analyzing the environment and identifying strengths, constraints, opportunities, and risks, the federation's expectations in each key performance area were identified, followed by strategies based on each area. Finally, action plans corresponding to these strategies were developed.

Conclusion

Based on the results of this study, it is suggested that the Football Federation should cultivate qualified human resources, attract financial support for youth football, provide software and hardware facilities, upgrade the level of technical and specialized knowledge of coaches, and implement specialized and scientific talent identification programs. Like all studies, this research has limitations. The most important limitations include the lack of timely cooperation from some experts in answering interview questions, the emergence of COVID-19 (resulting in the review of comments through cyberspace), and the unavailability of some experts and interviewees.

Keywords: Environment Analysis, Football Federation, Key Performance Areas, Score Model.

Article message

This study presents a roadmap for developing Iran's youth football using the SCORE model. Through interviews with 35 experts and strategic council meetings, seven key performance areas were identified: structure and human resources, financial resources and marketing, facilities and equipment, events, education and research, clubs/academies/schools, and talent identification. Strengths, limitations, opportunities, and risks were analyzed to formulate strategies and action plans. The proposed roadmap emphasizes qualified human resources, financial support, infrastructure development, coach education, and scientific talent identification. Implementing these strategies can enhance Iran's youth football position nationally and internationally.

Ethical Considerations

This research was conducted in compliance with ethical principles, with the consent of the participants and maintaining the confidentiality of their information.

Authors' Contributions

All authors participated in the stages of ideation and design, data collection and analysis, writing, reviewing, and drafting the manuscript.

Conflict of Interest

According to the authors' statement, this article has no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors express their gratitude and appreciation to the participants and members of the Strategic Council of the research who assisted us despite their busy schedules.



Research on Educational Sport

Journal homepage: <https://res.ssrc.ac.ir>



نوع مقاله:

ارائه نقشه راه و راهبردهای توسعه فوتبال پایه ایران

شاهامت عباسی^۱، مهرزاد حمیدی^۲، علیرضا الهی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده سلامت و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰، تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

*نویسنده مسئول: علیرضا الهی، E-mail: alirezaelahi@khu.ac.ir (ایمیل سازمانی)

How to Cite: Abbasi, S., Hamidi, M. and Elahi, A. (2026). Presentation of Roadmap and Strategies for Development of Iran's Basic Football. (e3037). Research on Educational Sport, 14(42): 90-120. <https://doi.org/10.22089/res.2022.12207.2231>.

چکیده

مطالعه حاضر، پژوهشی توصیفی و از نوع مطالعات راهبردی بود که با هدف تعیین راهبردهای توسعه فوتبال پایه ایران انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران باشگاه‌ها، مدیران فوتبالی، مربیان، روسای هیئت فوتبال استان‌ها، روسای انجمن فوتبال مدارس استان‌های کشور، کارکنان فدراسیون فوتبال، اساتید دانشگاه و نخبگان بود. با روش نمونه‌گیری کل‌شمار به گردآوری اطلاعات پرداخته شد. در تحقیق حاضر از مدل اسکور استفاده شد و برای گردآوری داده‌ها روش مصاحبه و جلسات شورای راهبردی به کار رفت؛ بر این اساس، پس از مشخص کردن حوزه‌های کلیدی عملکرد فوتبال پایه ایران، با استفاده از نظرات صاحب‌نظران در قالب مصاحبه‌های کیفی و نیز برگزاری جلسات شورای راهبردی، ابتدا، تحلیل محیط شامل شناسایی قوت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها انجام شد. سپس انتظار از هر حوزه کلیدی برای فوتبال پایه تعیین شد. در پایان به‌منظور دستیابی به انتظار تدوین‌شده برای هر حوزه کلیدی یک راهبرد اصلی تعیین شد. برای تحقق راهبردهای تدوین‌شده پیشنهاد می‌شود با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی زمانی، زمان‌بندی متناظر با هر راهبرد مشخص شود. همچنین بودجه مناسب هریک مورد پیش‌بینی و تخصیص یابد و شاخص‌های ارزیابی نیز برای تحقق راهبردها مشخص شود.

واژگان کلیدی: تحلیل محیط، فدراسیون فوتبال، حوزه‌های کلیدی عملکرد، مدل اسکور.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

در سالیان گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان ضرورت مطرح بوده است و می‌بایست در سرلوحه کار قرار گیرد. سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، درواقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند که مشخص می‌کند منابع محدود سازمان (مالی، انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدامیک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابد تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شود و بیشترین بهره‌وری به دست آید (هولیهان و گرین، ۲۰۰۹، ۱۹).

محققان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و همگی بر همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند (نظری و همکاران، ۲۰۱۴، ۳). به عقیده ماچادو^۲، برنامه‌ریزی استراتژیک عنصری کلیدی برای برتری سازمانی است که بر اهداف استراتژیک و عملیاتی، اهداف و استراتژی‌های مبتنی بر خط‌مشی‌های سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج موردانتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (خسروی‌زاده و همکاران، ۲۰۰۹، ۱۲). این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها نیز ارائه می‌کند (نظری و همکاران، ۲۰۱۴، ۳). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف و از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مقوله مهم در کشور ما نیز بیش‌ازپیش بر مسئولان کشور واجب است و بدون شک یکی از مهم‌ترین دلایل عقب‌افتادگی کشورمان در عرصه ورزش، کم‌توجهی مسئولان به این مقوله مهم است.

امروزه نقش ورزش به‌ویژه فوتبال در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشورها آن‌قدر چشمگیر است که یکی از اولویت‌های استراتژیک کشورها شده است (افتخاری، ۲۰۱۴، ۲۰). فوتبال یکی از ورزش‌هایی است که در میان مردم جهان از محبوبیت خاصی برخوردار است و نقش ویژه‌ای در ایجاد انگیزه برای فعالیت بدنی در تمام سنین دارد. این ورزش با داشتن بیش از ۲۱۱ عضو در فدراسیون بین‌المللی فوتبال، بیش از ۲۲۰ هزار فوتبالیست حرفه‌ای، ۲۶۵ میلیون بازیکن آماتور و ۳/۵ میلیارد طرفدار، یکی از محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان محسوب می‌شود. این ورزش توانسته است در کشورهای پیشرفته به صورت صنعتی مهم و درآمدزا درآید که گاه رتبه آن در برخی کشورها بالاتر از صنایع اتومبیل‌سازی با بیش از پنجاه سال پیشینه قرار می‌گیرد (فیفا، ۲۰۱۹). توسعه فوتبال، از مهم‌ترین برنامه‌های کنفدراسیون‌های قاره‌های مختلف است (استراتژی فوتبال کنت، ۲۰۱۲).

بسیاری از فدراسیون‌های فوتبال دنیا تقریباً بیانیه رسالت مشابهی با عنوان توسعه فوتبال و ارتقای این رشته ورزشی دارند که نشان‌دهنده توجه دنیا به برنامه‌ای جامع درمورد فوتبال است. در این بین، تعداد زیادی از کشورهای دارای برنامه استراتژیک اختصاصی درمورد فدراسیون فوتبال خود هستند؛ به طور مثال، فدراسیون فوتبال استرالیا، سازمان لیگ و دولت، مشارکت عمیقی در فرایند اجرای برنامه رشد و توسعه فوتبال در استرالیا داشته‌اند که در آن مواردی مانند برنامه‌های مقدماتی و برنامه‌های رشد و پرورش برای بازیکنان ۹ تا ۱۲ ساله، آموزش بازیکنان ۱۲ تا ۱۸ ساله در مراکز ملی رشد و پرورش، بازیکنان ۱۸ تا ۲۱ ساله در لیگ‌های ملی جوانان و لیگ‌های برتر کشور و بازیکنان بیشتر از ۲۱ سال در لیگ الف و لیگ‌های بین‌المللی

1 Holihan and Green

2 Machado

مدنظر قرار گرفته‌اند (فدراسیون فوتبال استرالیا، ۲۰۰۷). یا فدراسیون فوتبال نیوزیلند در گام دوم برنامه استراتژیک خود بر مسائلی مانند هدایت و همسویی فعالیت‌ها، حمایت از باشگاه‌ها و افزایش فوتبالیست‌های سازمان‌یافته تمرکز کرده است (فدراسیون فوتبال نیوزیلند، ۲۰۱۷). فیفا نیز 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 (فیفا، ۲۰۱۹). همچنین کنفدراسیون فوتبال آسیا یازده عنصر را معروف به عناصر یازده‌گانه چشم‌انداز آسیا، برای توسعه فوتبال در این قاره معرفی کرده است. این عناصر شامل فدراسیون فوتبال، بازاریابی، امور پزشکی، داوران، مربیان، رده‌های سنی پایه و جوانان، فوتسال، مردان، زنان، طرفداران و رسانه‌ها هستند.

فوتبال پایه در سالیان اخیر مدنظر محققان بسیاری بوده است. اهمیت فوتبال پایه به‌حدی است که فدراسیون بین‌المللی فوتبال، اتحادیه فوتبال اروپا و تمامی کنفدراسیون‌های قاره‌ای در معیارهای خود برای اعطای مجوز حرفه‌ای به باشگاه‌ها بخش‌هایی مانند برنامه توسعه جوانان و داشتن حداقل دو تیم فعال در رده پایه را الزام کرده‌اند (کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۲۱، ۱۸). علاوه بر این، بسیاری از کشورها در برنامه استراتژیک خود بخشی را به توسعه فوتبال پایه اختصاص داده‌اند؛ به طور مثال، فدراسیون فوتبال بلژیک برای توسعه فوتبال پایه یک هرم استعدادیابی را در سه سطح پیش‌بینی کرده است: در سطح اول آن، بازیکنان از میان تیم‌های ۱۲ تا ۱۶ ساله در سطح ایالتی از باشگاه‌های آماتور انتخاب می‌شوند؛ در سطح بعدی، سیستم شناسایی از ۱۴ سالگی و بازیکنان از باشگاه‌های نخبه و منطقه‌ای انتخاب می‌شوند؛ سطح سوم، انتخاب بازیکنان از تیم‌های ملی پایه است (براویز، ۲۰۱۳، ۱۶). هنگ‌هنگ نیز در برنامه استراتژیک خود به هدف‌هایی مانند 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، توسعه فوتبال حرفه‌ای و ارتقا در سطح بین‌المللی پرداخته است (فدراسیون فوتبال هنگ‌هنگ، ۲۰۱۶). در مطالعات انجام‌شده در ایران نیز حمیدی و خبیری (۲۰۱۶) در تدوین برنامه استراتژیک آکادمی فوتبال ایران بر استراتژی‌هایی مانند 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.

شناخت رویکردها و نگرش‌های حاکم بر توسعه فوتبال، پژوهشگران را در یافتن جهت و مسیر حرکت فوتبال کشور راهنمایی می‌کند و رویکرد مناسبی را برای توسعه فوتبال کشور براساس اهداف حاکم بر ورزش و تربیت‌بدنی به ما نشان می‌دهد تا دستیابی به اهداف ورزش در جامعه واقع‌گرایانه‌تر شود و از شعارگرایی‌ها و هدف‌گذاری‌های غیرواقعی که به تخریب ورزش، جامعه و نظام تربیتی ورزش منجر خواهد شد، اجتناب شود (ندری، ۲۰۰۹، ۱۹). ایران با وجود فعالیت سازمان‌ها و بخش‌های متعدد در حوزه فوتبال پایه، نسبت به سایر کشورها مطرح وضعیت چندان مطلوبی ندارد؛ به طوری که بررسی ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که درخصوص نقشه راه و مدل توسعه حوزه فوتبال پایه نیز کارهای اندکی انجام شده است و پژوهش‌ها نیز پراکندگی فراوان دارند. با وجود نظرات مختلف در این زمینه، کمبود نقشه راه که به تشریح چارچوبی برای فوتبال پایه ایران بپردازد، مشاهده می‌شود؛ بنابراین تحقیق حاضر تلاش شده است به تدوین نقشه راه توسعه فوتبال پایه جمهوری اسلامی ایران پرداخته شود؛ به این امید که نتایج حاصل از آن استفاده شده و موجب ارتقای جایگاه فوتبال پایه ملی و باشگاهی شود و درمجموع به رشد و توسعه این رشته ورزشی کمک کند؛ بر این اساس، در این تحقیق سعی شده است با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از الگوهای و روش‌های علمی متداول مورد استفاده، به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، محیط درونی و بیرونی حاکم بر فوتبال پایه ایران تحلیل شود.

روش پژوهش

مطالعه حاضر، پژوهشی کاربردی است که بر مبنای روش اجرا از نوع توصیفی و با یافته‌های غیر کمی (کیفی) شکل گرفته است. همچنین این مطالعه از نوع مطالعات راهبردی است. در تحقیق حاضر از مدل اسکور^۱ استفاده شده است. مدل اسکور می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تدوین راهبردهای مناسب در هر حوزه‌ای قرار گیرد. این واژه تشکیل شده از سرواژه کلمات قوت^۲، محدودیت^۳، فرصت^۴، ریسک^۵ و انتظار^۶ است. در این مدل ابتدا با استفاده از مطالعات انجام شده، اسناد بالادستی (معیارهای فیا، یوفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا) و مصاحبه با صاحب نظران حوزه‌های کلیدی عملکرد فوتبال پایه ایران مشخص شد. سپس به تحلیل موقعیت (محیط) شامل شناسایی عوامل درونی (قوت‌ها و محدودیت‌ها) و بیرونی (فرصت‌ها و ریسک‌ها) مؤثر بر فوتبال پایه پرداخته شد و بر مبنای تحلیل محیط انجام شده، انتظار یا چشم‌انداز برای فوتبال پایه ایران در هر حوزه کلیدی عملکرد تعیین شد. در پایان نیز بر مبنای تحلیل محیط و به منظور تحقق چشم‌انداز تعیین شده راهبردهای مختص توسعه فوتبال پایه مشخص شد. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از روش مصاحبه و جلسات شورای راهبردی استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۲۵ نفر از مدیران باشگاه‌ها، مدیران فوتبالی، مربیان، روسای هیئت‌های فوتبال، رؤسای انجمن فوتبال مدارس استان‌های کشور، کارکنان فدراسیون فوتبال، اساتید دانشگاه و نخبگان داوطلب مشارکت در تحقیق، انجام شد. سپس شورای راهبردی با مدیریت رئیس انجمن فوتبال دانش‌آموزی و تنی چند از صاحب نظران فوتبال پایه (۱۰ نفر) تشکیل شد. در مجموع سه جلسه شورای راهبردی تشکیل شد. هم‌زمانی فرایند اجرای مطالعه با شیوع بیماری کوید-۱۹ باعث شد که جلسات شورای راهبردی به صورت مجازی تشکیل شود. همچنین هم‌زمان اسناد بالادستی مانند معیارهای فیا، یوفا، کنفدراسیون فوتبال آسیا، فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، اسناد بالادستی فوتبال پایه، اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران، وزارت ورزش و جوانان، کشورهای رقیب و پیشرو و... مطالعه شد تا ضمن رعایت آن‌ها کدهایی به منظور رسیدن به عوامل درونی و بیرونی استخراج شود. ساختار مصاحبه‌ها این گونه بود که ابتدا از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد قوت‌ها و محدودیت‌های فوتبال پایه را در قالب منابع سازمانی (فیزیکی، انسانی، مالی، اطلاعاتی، مدیریتی) مطرح کنند. در ادامه از آن‌ها درخواست شد فرصت‌ها و ریسک‌های تأثیرگذار بر فوتبال پایه را در قالب محیط کلان (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و قانونی)^۷ معرفی کنند. در مرحله بعد، قوت‌ها و محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های شناسایی شده با استفاده از نظرات اعضای شورای راهبردی، تعدیل و بازنگری شد. در پایان، با استفاده از نظرات اعضای شورای راهبردی، انتظار یا چشم‌انداز فوتبال پایه ایران تعیین شد و راهبردهای دستیابی به این چشم‌انداز مشخص شد. شایان ذکر است، تعیین انتظار و راهبردهای فوتبال پایه به صورت اولیه و پیشنهادی ابتدا توسط پژوهشگران انجام شد و سپس در جلسه سوم شورای راهبردی، تعدیل و نهایی شد.

1 SCORE

2 Strength

3 Constraint

4 Opportunity

5 Risk

6 Expectation

7 PESTEL: Political, Economical, Social, Technological, Legal

نتایج

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، در مجموع ۳۵ نفر شامل پنج نفر رئیس هیئت فوتبال استان‌ها، پنج نفر کارشناس و کارمندان فوتبال پایه فدراسیون، پنج نفر رئیس انجمن فوتبال مدارس استان‌ها، پنج نفر مربیان تیم‌های ملی فوتبال دانش‌آموزی، پنج نفر از مربیان تیم‌های ملی پایه فوتبال کشور، پنج نفر از اساتید دانشگاه و پنج نفر از مدیران عامل باشگاه‌های کشور بودند. در مرحله اول به تدوین چشم‌انداز فوتبال پایه ایران پرداخته شد. چشم‌انداز نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد و همچنین تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی، به آن دست یافته می‌شود؛ از این رو چشم‌انداز فوتبال پایه ایران به صورت زیر تعیین شد:

«استانداردسازی بخش فنی و سخت‌افزاری مدارس، آکادمی‌ها و باشگاه‌های فوتبال در بخش پایه با استفاده از ظرفیت و مشارکت حداکثری به منظور موفقیت تیم‌های ملی رده پایه در رقابت‌های آسیایی و جهانی و تبدیل بخش فوتبال پایه به تأمین‌کننده‌ای قابل‌تکلیف برای تیم‌های ملی فوتبال بزرگسالان در دو بخش زنان و مردان»

پس از تدوین چشم‌انداز فوتبال پایه ایران، حوزه‌های کلیدی عملکرد با کمک شورای راهبردی با استفاده از مطالعه تطبیقی، اسناد بالا دستی و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در تحقیق تعیین شد. حیطه‌های کلیدی عملکرد، حوزه‌های اصلی کاری فوتبال رده پایه فدراسیون فوتبال است که حتماً باید برای آن‌ها برنامه و راهبرد داشته باشد و در آن حوزه به فعالیت بپردازد. این حوزه‌ها در شکل (۱) آورده شده‌اند.



شکل ۱- حوزه‌های کلیدی عملکرد فوتبال پایه ایران

Figure 1- Key performance areas of Iran's basic football

در ادامه با استفاده از دو روش کتابخانه‌ای و مصاحبه، به تحلیل محیط درونی و بیرونی فدراسیون به تفکیک هریک از حوزه‌های

کلیدی مذکور پرداخته شد و بر مبنای مدل SCORE برای هریک از حوزه‌های مذکور، انتظارات یا اهداف کیفی تدوین شد. در نتیجه آن، راهبردهای هر حوزه تعیین شد و سپس مراحل اجرایی و عملیاتی آن مشخص شد.

مدیران سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی در این دنیای پررقابت و در حال تغییر، باید ساختار نهاد مربوط را با شرایط محیطی تطبیق دهند. در پژوهش حاضر نیز تشکیلات و منابع انسانی به عنوان اولین حوزه کلیدی نیازمند توجه انتخاب شد. جدول (۱) تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فوتبال پایه در این حوزه را نشان می‌دهد.

جدول ۱- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات فوتبال پایه در حوزه کلیدی ساختار، تشکیلات و منابع انسانی

Table 1- Internal and external environment analysis and expectations of basic football in the key area of structure, organization, and human resources

تشکیلات و منابع انسانی Organization and human resources	
قوت	۱- عضویت رئیس سابق فدراسیون به عنوان نایب رئیس فوتبال آسیا و رئیس کمیته فوتسال و ساحلی؛ ۲- احساس غرور، افتخار و تعلق کارکنان به کار در فدراسیون؛ ۳- مدیریت و برنامه ریزی مناسب برای آماده سازی تیم های ملی رده پایه؛ ۴- وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در برخی بخش ها و کمیته های فدراسیون؛ ۵- اساس نامه به روز شده و استاندارد بین المللی مورد تأیید نهادهای بالادستی؛ ۶- وجود محیط حقوقی مناسب (اساس نامه، آیین نامه ها و...).
محدودیت	۱- ضعف ساختاری ارتباطات منظم و سازمان یافته با هیئت ها، باشگاه ها، آکادمی ها و مدارس فوتبال؛ ۲- کمبود برنامه و چشم انداز مشخص بخش های مختلف فوتبال پایه؛ ۳- ضعف در اعمال مدیریت عملکرد و نظام ارزیابی بر ارکان فوتبال همراه با تشویق و رهنمودها؛ ۴- تفویض اختیار اندک تصمیم گیری ها به سطوح میانی و عملیاتی در فوتبال پایه؛ ۵- مشخص نبودن شرح شغل (شرایط احراز، شرح وظایف و...) منابع انسانی فوتبال پایه؛ ۶- کمبود آموزش های تخصصی به منابع انسانی فوتبال پایه کشور؛ ۷- کمبود امنیت شغلی برای منابع انسانی حوزه فوتبال پایه؛ ۸- فرهنگ ضعیف شایسته سالاری در بخش فنی و مدیریتی فوتبال پایه.
فرصت	۱- امکان الگوبرداری از ساختار، تشکیلات و آیین نامه های توسعه فوتبال پایه کشورهای موفق؛ ۲- الزام فدراسیون جهانی و آسیایی به داشتن برنامه توسعه فوتبال پایه؛ ۳- وجود دانش آموزان و دانشجویان علاقه مند به امور داوطلبی؛ ۴- حمایت همه جانبه AFC و FIFA از ساختار و تشکیلات مستقل فدراسیون؛ ۵- امکان عضویت مؤثر افراد توانمند در کمیته ها و بخش های مرتبط با فوتبال پایه AFC و FIFA؛ ۶- امکان برقراری ارتباطات مؤثر با دانشگاه ها برای آموزش نیروی انسانی فوتبال پایه؛ ۷- فرصت های مناسب ایجاد شده توسط دانشگاه ها و مراکز آموزشی و نهادهای بین المللی آسیایی و جهانی برای کارکنان و مدیران.
ریسک	۱- ثبات اندک مدیریت در سطح کلان ورزش؛ ۲- دخالت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک و دولت در برخی تصمیمات مهم و انتخاب های فوتبال پایه؛ ۳- تناسب نداشتن آموزش های آکادمیک و به روز رسانی با نیازهای نیروی انسانی فوتبال پایه.
انتظار	ساختاری متعامل همراه با ارتباطات مؤثر با ذی نفعان و نیروی انسانی شایسته، بانگیزه و توانمند

با کمک تحلیل قوت‌ها و محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های حوزه تشکیلات و منابع انسانی از فدراسیون، انتظاری که در برنامه راهبردی می‌رود، «ساختاری متعامل همراه با ارتباطات مؤثر با ذی‌نفعان و نیروی انسانی شایسته، باانگیزه و توانمند» به دست آمد که براساس آن، راهبرد «حاکمیت برنامه محوری در سطوح مختلف فوتبال پایه» تعیین شد. این راهبرد در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه تشکیلات و منابع انسانی

Table 2 – Strategies and operational programs for the area of organization and human resources

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری‌کننده Collaborator	اجراکننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
هیئت‌رئیس	دبیر کل	کمیته راهبردی	تشکیل کمیته راهبردی و شورای مدیریت و برنامه‌ریزی	حاکمیت برنامه محوری در سطوح مختلف فوتبال پایه
هیئت‌رئیس	دبیر کل	کمیته راهبردی	معرفی اعضای کمیته راهبردی و شورای مدیریت و برنامه‌ریزی با استفاده از مشارکت نمایندگان کمیته‌های فدراسیون و متخصصان برنامه‌ریزی	
رئیس	هیئت‌رئیس	دبیر کل	تصویب و ابلاغ حکم اعضا	
هیئت‌رئیس	دبیر کل	کمیته راهبردی	ارائه برنامه به شورای برنامه‌ریزی	
هیئت‌رئیس	کمیته راهبردی	دبیر کل	توافق و تدوین اهداف و برنامه‌ریزی برای زمان‌بندی تحقق آن‌ها	
هیئت‌رئیس	دبیر کل	کمیته راهبردی	نظارت و ارزیابی برنامه‌ها	

از آنجا که منابع مالی دولت‌ها به منظور توسعه زیرساخت‌های ورزشی محدود است، استفاده از منابع بخش خصوصی به خصوص حامیان ورزشی همواره مدنظر فعالان این صنعت در حوزه بین‌الملل بوده است؛ به همین دلیل، منابع مالی و بازاریابی در پژوهش حاضر به عنوان یک حوزه کلیدی عملکرد و نیازمند توجه شناسایی شد. جدول (۳) تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی منابع مالی و بازاریابی را نشان می‌دهد.

جدول ۳- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی منابع مالی و بازاریابی

Table 3 – Internal and external environment analysis and expectations in the key area of financial resources and marketing

منابع مالی و بازاریابی Financial resources and marketing	
قوت	۱- جذابیت نسبی رشته فوتبال برای بخش خصوصی؛ ۲- وجهه عمومی مناسب و مؤثر رشته فوتبال در ایران و جهان؛ ۳- قابلیت ذاتی درآمدزایی رشته فوتبال؛ ۴- ارتباطات مدیران فدراسیون، هیئت‌ها و باشگاه‌ها با سازمان‌های مختلف؛ ۵- کیفیت فرایندهای مالی و اداری در اعزام‌ها، اجرای مسابقات.
محدودیت	۱- هزینه زیاد اردوها، اعزام‌ها و...؛ ۲- مدیریت هزینه ضعیف در برنامه‌ریزی و فعالیتهای فوتبال پایه؛ ۳- ثبات و تداوم پایین هزینه‌کرد بخش خصوصی و نبود تعامل مؤثر و ماندگاری حامیان در فوتبال پایه؛ ۴- ساختار ضعیف و ضعف برنامه محوری مقوله بازاریابی ورزشی در فوتبال رده پایه؛ ۵- کمبود افراد متخصص و توانمند به امور بازاریابی ورزشی در نهادهای مرتبط با فوتبال پایه؛ ۶- ضعف در ارتباطات سازمان‌یافته، منظم و مؤثر با ذی‌نفعان برای بهره‌گیری در امور بازاریابی.
فرصت	۱- وجود حامیان مالی، شرکت‌ها و بخش خصوصی بالقوه برای سرمایه‌گذاری؛ ۲- استقلال مالی فدراسیون و تنوع منابع درآمدی نوین؛ ۳- وجود تکنولوژی‌های جدید تبلیغاتی؛ ۴- تمایل برخی بنگاه‌های اقتصادی برای مشارکت؛ ۵- فراگیر شدن رسانه‌های اجتماعی در جامعه و توجه خوب رسانه‌ها به فوتبال؛ ۶- توجه صداوسیما به پخش زنده و پخش برنامه‌های تولیدی فوتبال؛ ۷- جذابیت فوتبال برای مسئولان ورزشی و دولتی؛ ۸- برند معتبر فدراسیون فوتبال در جامعه ایرانی.
ریسک	۱- رعایت اندک حقوق حامیان مالی در ورزش؛ ۲- سرمایه‌گذاری نه چندان مطلوب باشگاه‌ها در ورزش پایه؛ ۳- وضعیت سرمایه‌گذاری خارجی؛ ۴- کمبود مدیران با تفکر و تخصص تجاری و درآمدزایی در ورزش؛ ۵- اجرای صحیح نشدن موضوع کپی‌رایت؛ ۶- وابستگی شدید باشگاه‌ها به کمک‌های مالی سازمان‌های وابسته به آن‌ها؛ ۷- اجرای کامل نشدن قانون حق پخش تلویزیونی در ایران؛ ۸- ناپسمانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در ورزش ایران.
انتظار	برنامه محوری و تعاملات گسترده برای ایجاد منابع مالی پایدار و متنوع همراه با مدیریت اثربخش هزینه‌ها

پس از تحلیل محیط درونی و بیرونی حوزه کلیدی منابع مالی و بازاریابی، انتظاری که در برنامه راهبردی از این حوزه می‌رود، «برنامه محوری و تعاملات گسترده برای ایجاد منابع مالی پایدار و متنوع همراه با مدیریت اثربخش هزینه‌ها» است که براساس آن، راهبرد «توسعه زیرساخت‌ها، برنامه‌ها و ارتباطات گسترده و مؤثر به‌منظور توسعه و تداوم بخشی منابع درآمدی پایدار» برای حوزه فوق مشخص شد. این راهبرد و برنامه‌های عملیاتی متناظر با آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه منابع مالی و بازاریابی

Table 4 – Strategies and operational programs for the area of financial resources and marketing

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری‌کننده Collaborator	اجراکننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
رئیس	دبیر کل	هیئت‌رئیس	تشکیل کمیته بازاریابی و کارگروه‌های تخصصی	توسعه زیرساخت‌ها، برنامه‌ها و ارتباطات گسترده و مؤثر به‌منظور توسعه و تداوم بخشی منابع درآمدی پایدار
رئیس	هیئت‌رئیس	دبیر کل	ابلاغ حکم نفرات	
دبیر کل	سازمان لیگ، حوزه مالی	کمیته بازاریابی	تحلیل و بررسی محیط بازاریابی فوتبال پایه	
دبیر کل	سازمان لیگ، حوزه مالی	کمیته بازاریابی	شناسایی فرصت‌های بازاریابی فوتبال پایه	
دبیر کل	سازمان لیگ و کمیته تدوین و تطبیق	کمیته بازاریابی	تدوین آیین‌نامه بازاریابی فوتبال پایه	
هیئت‌رئیس	سازمان لیگ	دبیر کل	ابلاغ آیین‌نامه و تصویب آن	
دبیر کل	سازمان لیگ	کمیته بازاریابی	آموزش و ترویج فرهنگ بازاریابی یکپارچه در فوتبال پایه	
دبیر کل	سازمان لیگ، حوزه مالی	کمیته بازاریابی	تعیین سرفصل‌های آموزشی آموزش بازاریابی یکپارچه	
دبیر کل	سازمان لیگ	کمیته بازاریابی	انتخاب مدرس برای آموزش به افراد	
دبیر کل	سازمان لیگ	کمیته بازاریابی	تعیین زمان و مکان برگزاری دوره‌ها	
دبیر کل	سازمان لیگ، حوزه مالی	کمیته بازاریابی	ارتقای بانک‌های اطلاعاتی موردنیاز بازاریابی فوتبال پایه	

با توجه به اینکه محیط ورزشی مناسب یکی از اساسی‌ترین عوامل در ارتقای کیفی عملکرد ورزشی به شمار می‌رود، فقدان و کمبود امکانات و تسهیلات ورزشی استاندارد از جمله عواملی است که موجب کندی پیشرفت ورزشکاران می‌شود؛ بنابراین امکانات و تجهیزات به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی عملکرد فوتبال پایه ایران نیازمند توجه ویژه‌ای است. در جدول (۵) تحلیل محیط درونی و بیرونی حاکم بر این حوزه آورده شده است.

جدول ۵- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی امکانات و تجهیزات

Table 5 – Internal and external environment analysis and expectations in the key area of facilities and equipment

امکانات و تجهیزات Facilities and equipment	
قوت	۱- اماکن و فضاهای تمرینی فدراسیون و تیم‌های ملی پایه؛ ۲- ساختمان و زیرساخت فیزیکی کمپ تیم‌های ملی؛ ۳- دارابودن کمپ اختصاصی تیم‌های ملی؛ ۴- امکانات هتل، خوابگاه‌ها و رستوران کمپ؛ ۵- امکانات مجهز پزشکی، ورزشی، آکادمی ملی فوتبال؛ ۶- وجود زمین‌های چمن فوتبال و چمن مصنوعی در اقاص نقاط کشور.
محدودیت	۱- کیفیت پایین اماکن و فضاهای مسابقه‌ای و تمرینی در اختیار رده پایه؛ ۲- کمبود فضاهای مختص فوتبال پایه دختران؛ ۳- توزیع جغرافیایی نامناسب امکانات و فضاهای فوتبال پایه در سراسر کشور؛ ۴- پشتیبانی ضعیف زیرساختی برای میزبانی رویدادهای بین‌المللی فوتبال پایه؛ ۵- ضعف در استفاده بهینه از زمین‌های فوتبال؛ ۶- هزینه زیاد ساخت، تجهیز، نگهداری فضا و خرید وسایل، تجهیزات و امکانات.
فرصت	۱- وجود قوانین و مقررات حمایتی همگانی کردن ورزش در برنامه ششم توسعه؛ ۲- وجود پتانسیل نهادهای عمومی مانند شهرداری‌ها در ساخت‌وسازهای ورزشی؛ ۳- تمایل نهادهای دولتی مانند آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها به ساخت‌وسازهای ورزشی؛ ۴- وجود تأمین‌کنندگان تجهیزات تخصصی فوتبال در داخل کشور.
ریسک	۱- امکان رقابت اندک بین تولیدکنندگان داخلی و خارجی تجهیزات؛ ۲- مشکلات مربوط به گرانی ارز؛ ۳- واگذاری اماکن به بخش خصوصی غیرمتخصص توسط شرکت توسعه و نگهداری اماکن؛ ۴- واگذاری کوتاه‌مدت اماکن ورزشی به بخش خصوصی و نبود امکان برنامه‌ریزی بلندمدت؛ ۵- کیفیت نامطلوب و استانداردهای پایین امکانات و زیرساخت‌های دولتی و خصوصی در برخی استان‌ها؛ ۶- گران بودن قیمت اجاره زمین و خرید تجهیزات آن.
انتظار	امکانات و تجهیزات استاندارد و در دسترس همراه با بهره‌وری زیاد و توزیع عادلانه در سراسر کشور

در حوزه کلیدی عملکرد امکانات و تجهیزات انتظاری که از فدراسیون در برنامه راهبردی می‌رود «امکانات و تجهیزات استاندارد و در دسترس همراه با بهره‌وری زیاد و توزیع عادلانه در سراسر کشور» است که براساس آن، راهبرد «توسعه تعاملات با نهادهای دولتی و خصوصی برای بهبود امکانات و زیرساخت‌های فوتبال پایه» برای حوزه فوق مشخص شد. این راهبرد و برنامه‌های

عملیاتی متناظر با آن در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه امکانات و تجهیزات

Table 6 – Strategies and operational programs for the area of facilities and equipment

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری‌کننده Collaborator	اجراکننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
هیئت‌رئیس	سازمان لیگ جوانان، فنی و توسعه	دبیر کل	تعیین کارگروه توسعه امکانات و ابداع	توسعه تعاملات با نهادهای دولتی و خصوصی جهت بهبود امکانات و زیرساخت‌های فوتبال پایه
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	کارگروه تخصصی	شناخت فرصت‌های بالقوه در نهادهای دولتی و خصوصی	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	کارگروه تخصصی	انتخاب و تعیین افرادی برای برقراری ارتباط با نهادهای دولتی و خصوصی و شرح وظایف و ارائه به هیئت‌رئیس	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	کارگروه تخصصی	تعامل با نهادهای زیربسط جهت تأمین بودجه برای ارتقای بهره‌وری زیرساخت‌های فوتبال پایه	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	کارگروه تخصصی	افزایش تعاملات با وزارت ورزش یا نهادهای دولتی در راستای تأمین زمین و اماکن ورزشی و اردویی	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	کارگروه تخصصی	تهیه فهرست هیئت‌های ورزشی از لحاظ امکانات و رتبه‌بندی آن‌ها براساس نیاز	
رئیس	هیئت‌رئیس، بین‌الملل	دبیر کل	رای‌زنی با فدراسیون جهانی و آسیایی و جهانی در راستای کسب کمک‌های مالی و...	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	کمیته جوانان	برگزاری جلسات منظم و بررسی فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی فوتبال پایه	
هیئت‌رئیس	سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	دبیر کل	توسعه تعاملات و تقویت بسترهای فعالیت مرکز علمی، دانش‌بنیان و تولیدی‌ها کشور برای فوتبال	
هیئت‌رئیس	سازمان لیگ کمیته جوانان، فنی و توسعه	دبیر کل	شناسایی سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان بالقوه در حوزه تجهیزات	

با توجه به تعداد زیاد مسابقات در رده‌های سنی مختلف آقایان و بانوان، تعداد اعزام‌های خارجی، توسعه نظام نظارت، انتخاب و ارزیابی اعضای تیم‌های ملی رده پایه تدوین و برنامه‌های عملیاتی متناظر با آن ازجمله مطالعه و بررسی عملکرد کشورهای پیشرو، ارائه پیشنهادها و ارجاع به مربیان تیم‌های ملی، تدوین استانداردهای انتخاب ورزشکاران و کادر تیم ملی و درنهایت تدوین آیین‌نامه‌های بررسی و ارزیابی عملکرد ورزشکاران و کادر تیم ملی مهم است؛ بنابراین، رویدادها یکی دیگر از حوزه‌های کلیدی عملکرد فوتبال پایه در ایران انتخاب شد. در جدول (۷) تحلیل محیط درونی و بیرونی این حوزه آورده شده است.

جدول ۷- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی رویدادهای ورزشی

Table 7 – Internal and external environment analysis and expectations in the key area of sports events

رویدادها Events	
قوت	۱- برگزاری منظم مسابقات در سطوح و رده‌ها مختلف؛ ۲- فعالیت‌ها و ساختار رو به رشد مرکز تیم‌های ملی؛ ۳- برگزاری منظم رویدادهای فوتبالی در آموزش و پرورش؛ ۴- حضور منظم تیم‌های لیگ برتر در مسابقات و لیگ‌های رده پایه؛ ۵- برگزاری فستیوال (جشنواره) و مسابقات در رده‌های سنی پایه توسط سازمان لیگ؛ ۶- تجربه برگزاری و میزبانی بازی‌های آسیایی در رده پایه.
محدودیت	۱- کمیت پایین برگزاری مسابقات و تورنمنت‌های بین‌المللی رده پایه در ایران؛ ۲- تشکیل اندک اردوهای داخلی و خارجی باکیفیت برای تیم‌های ملی فوتبال پایه؛ ۳- مسابقات تدارکاتی اندک و با کیفیت پایین برای تیم‌های فوتبال پایه؛ ۴- برگزار نشدن اردوهای مشترک تمرینی (در ایران یا خارج) با کشورهای دارای عملکرد فنی بالا؛ ۵- امکانات محدود فدراسیون برای اعزام ورزشکاران به تورنمنت‌های بین‌المللی برای کسب تجربه.
فرصت	۱- حمایت دولت و نهادهای قانون‌گذار از ورزش فوتبال؛ ۲- تعداد زیاد مسابقات آسیایی، جهانی و تورنمنت‌های بین‌المللی؛ ۳- وجود علاقه‌مندان فراوان در رده‌های سنی نونهالان و نوجوانان فوتبال.
ریسک	۱- رشد روزافزون فوتبال پایه در سایر فدراسیون‌های آسیا و جهان (به‌خصوص رقبای ایران)؛ ۲- میزان سرمایه‌گذاری مالی رقبای اصلی فوتبال ایران؛ ۳- وجود برخی محدودیت‌ها برای میزبانی رویدادهای بین‌المللی در ایران؛ ۴- به وجود آمدن رقبای تازه وارد برای فوتبال ایران در عرصه جهانی؛ ۵- مشکلات نظام وظیفه و خروج از کشور برای بازیکنان جوان.
انتظار	مدیریت توانمند در برگزاری رویدادها، اردوهای آماده‌سازی باکیفیت و اعزام اثربخش و متعامل

پس از تحلیل محیط درونی و بیرونی این حوزه، انتظاری که در پایان برنامه راهبردی می‌رود، «مدیریت توانمند در برگزاری رویدادها، اردوهای آماده‌سازی باکیفیت و اعزام اثربخش و متعامل» است که براساس آن، راهبرد «ارتقای پویایی و جذابیت مسابقات پایه فوتبال» برای حوزه فوق مشخص شد. این راهبرد در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه رویدادها

Table 8 – Strategies and operational programs for the area of events

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری‌کننده Collaborator	اجراکننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
دبیر کل	کمیته جوانان	سازمان لیگ	تشکیل جلسه با متخصصان و بازنگری در ساختار، وظایف و افراد درگیر در برگزاری مسابقات	ارتقای پویایی و جذابیت مسابقات فوتبال پایه
دبیر کل	امور بین‌الملل	سازمان لیگ	بررسی مسابقات داخلی کشورهای پیشرو	
دبیر کل	کمیته جوانان	سازمان لیگ	جمع‌بندی راهکارهای ارائه‌شده و انجام مطالعات تطبیقی	
دبیر کل	کمیته جوانان	سازمان لیگ	تدوین طرح بازنگری لیگ و مسابقات داخلی	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، کمیته جوانان	سازمان لیگ	ارائه در فدراسیون برای تصویب	
هیئت‌رئیس	امور مالی	سازمان لیگ	برنامه‌ریزی، تأمین منابع مالی مسابقات	
هیئت‌رئیس	دبیر کل	سازمان لیگ	نظارت بر اجرای درست مسابقات فوتبال پایه	
هیئت‌رئیس	دبیر کل	سازمان لیگ	برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی	
دبیر کل	هیئت‌رئیس	سازمان لیگ	توسعه فوتبال و توجه به کیفیت مطلوب و رعایت استانداردها	
دبیر کل	هیئت‌رئیس	سازمان لیگ	دریافت گزارش شش ماهه و سالیانه براساس پروتکل	

در جهان امروز پیشرفت و توسعه کشورها بر مبنای علم و دانش استوار است. هدف اصلی از پژوهش در همه نهادهای اجرایی بهبود کیفیت، کمک به تصمیم‌گیری مناسب، اتخاذ راهبردهای مناسب، حل مشکلات و کسب اعتماد در برنامه‌ریزی خرد و کلان است. آموزش و پژوهش در حوزه فوتبال پایه حوزه کلیدی دیگری بود که لازم است مدنظر قرار گیرد. در جدول (۹) تحلیل محیط درونی و بیرونی این حوزه آورده شده است.

جدول ۹- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی آموزش و پژوهش

Table 9 – Internal and external environment analysis and expectations in the key area of education and research

آموزش و پژوهش Education and research	
قوت	۱- فعال‌بودن کمیته آموزش فدراسیون؛ ۲- تجربه در برگزاری موفق دوره‌های آموزشی تخصصی ملی و بین‌المللی؛ ۳- توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال؛ ۴- وجود آکادمی ملی فوتبال برای برگزاری دوره‌های آموزشی موردنیاز؛ ۵- همکاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با فدراسیون.
محدودیت	۱- بهره‌گیری اندک از نتایج تحقیقات علمی پژوهشی فوتبال؛ ۲- مشخص نبودن تقویم دقیق فعالیت‌های آموزشی بخش فوتبال پایه همراه با بودجه‌بندی مناسب؛ ۳- شناخت ناکافی از نیازهای آموزشی در سطوح مختلف فوتبال پایه؛ ۴- کمبود آگاهی از اولویت‌های مطالعاتی فوتبال پایه؛ ۵- فقدان نظام جامع و علمی آموزش یکسان در رده پایه باشگاه‌ها، آکادمی‌ها و مدارس فوتبال؛ ۶- کاربردی و به روز نبودن پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه فوتبال پایه؛ ۷- شناخت اندک از فرصت‌های آموزشی فوتبال پایه در FIFA و AFC.
فرصت	۱- امکان برقراری ارتباط با مراکز علمی پژوهشی در حوزه علوم ورزشی؛ ۲- امکان بهره‌گیری از رساله‌های دکتری تخصصی مراکز آموزش عالی کشور؛ ۳- وجود دانشکده‌های علوم ورزشی در شهرستان‌های مختلف برای همکاری آموزشی پژوهشی با هیئت‌های استانی؛ ۴- امکان بهره‌گیری از قابلیت‌های آموزشی فدراسیون آسیایی و جهانی؛ ۵- امکان بهره‌گیری از قابلیت‌های آموزشی موجود در آکادمی ملی المپیک.
ریسک	۱- نهادینه نشدن پژوهش‌های تقاضامحور در حوزه ورزش؛ ۲- فقدان برنامه‌ریزی مناسب بخش‌های آموزشی و پژوهشی وزارت ورزش در حمایت از ورزش پایه؛ ۳- برنامه‌ریزی مؤثر آموزشی پژوهشی کشورهای رقیب در فوتبال پایه.
انتظار	متقاضی پژوهش‌های کاربردی و آموزش‌های تخصصی نیازمحور، استاندارد و متنوع با بهره‌گیری از قابلیت‌های سایر نهادها

با کمک تحلیل قوت‌ها و محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های حوزه آموزش و پژوهش، انتظاری که در برنامه راهبردی می‌رود، «متقاضی پژوهش‌های کاربردی و آموزش‌های تخصصی نیازمحور، استاندارد و متنوع با بهره‌گیری از قابلیت‌های سایر نهادها» است که براساس آن، «نیازمحوری، تنوع‌بخشی و افزایش تعاملات فراسازمانی به‌منظور توسعه آموزش‌های تخصصی در فوتبال پایه» به‌عنوان راهبرد برای حوزه فوق مشخص شد. این راهبرد در جدول (۱۰) آورده شده است.

جدول ۱۰- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه آموزش و پژوهش

Table 10 – Strategies and operational programs for the area of education and research

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری‌کننده Collaborator	اجراکننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
رئیس فدراسیون	هیئت‌رئیس	کمیته آموزش	شناسایی افراد دارای پتانسیل و صاحب نظر در امر آموزش به هیئت‌رئیس برای تشکیل کارگروه فوتبال پایه کمیته آموزش	نیازمحوری، تنوع‌بخشی و افزایش تعاملات فراسازمانی به‌منظور توسعه آموزش‌های تخصصی در فوتبال پایه
رئیس	هیئت‌رئیس	دبیر کل	تأیید و سپس ابلاغ اعضای کارگروه فوتبال پایه کمیته آموزش	
دبیر کل	کمیته فنی و توسعه	کمیته آموزش	تعیین نیازهای آموزشی کارگروه فوتبال پایه	
دبیر کل	کمیته فنی و توسعه	کمیته آموزش	تعیین سرفصل‌های آموزشی برای مربیان و مدیران فوتبال پایه	
دبیر کل	سازمان لیگ	کمیته آموزش	برنامه‌ریزی برای برگزاری مکانی و زمانی دوره‌های آموزشی موردنیاز	
دبیر کل	کمیته جوانان، سازمان لیک	کمیته آموزش	همانگی و عقد تفاهم نامه با مراکز علمی، کمیته ملی المپیک، وزارت ورزش و فدراسیون‌های آسیایی و جهانی برای برگزاری دوره‌های تخصصی داخلی و خارجی	
دبیر کل	امور بین‌الملل	کمیته آموزش	تهیه فهرست دوره‌های فدراسیون جهانی و آسیایی و دوره تخصصی در کشورهای صاحب‌نام به‌منظور حضور افراد شایسته	
دبیر کل	کمیته جوانان، سازمان لیگ، امور بین‌الملل	کمیته آموزش	تعامل با کشورهای صاحب‌نام برای حضور مدرسان برتر دنیا برای برگزاری دوره آموزشی	
دبیر کل	سازمان لیگ	کمیته آموزش	ارتباط با مربیان پایه را از طریق ایجاد یک سازمان برای مربیان	
دبیر کل	امور بین‌الملل	کمیته آموزش	برگزاری نشست و همایش‌های ملی و بین‌المللی	
دبیر کل	سازمان لیگ	کمیته آموزش	ارزیابی مربیان و مدرسان پایه و در صورت لزوم ارتقای آن‌ها	

در میان ورزش‌های مختلف، فوتبال از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. امروزه فوتبال به پدیده اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تبدیل شده است و در جوامع مختلف قابل‌مقایسه با ورزش‌های دیگر نیست. یکی از حوزه‌های کلیدی اثر گذار بر توسعه فوتبال پایه، آکادمی‌ها و مدارس فوتبال است. در ادامه تحلیل محیط این حوزه کلیدی در جدول (۱۱) آورده شده است.

جدول ۱۱- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، مدارس فوتبال

Table 11 – Internal and external environment analysis and expectations in the key area of clubs, academies, and football schools

باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، مدارس فوتبال	
قوت	۱- وجود آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های تشکیل و توسعه آکادمی‌ها و مدارس فوتبال؛ ۲- امکانات مرکز سنجش و آماده‌سازی تیم‌های ملی؛ ۳- وجود مدرسان و مربیان مجرب و تحصیل‌کرده در مدارس و آکادمی‌ها و تیم‌های پایه؛ ۴- وجود بازیکنان بااستعداد در کشور؛ ۵- توجه آکادمی به اثرات فرهنگی و اجتماعی فوتبال؛ ۶- توجه آکادمی به کارگاه‌های آموزشی ویژه مربیان؛ ۷- توسعه تکنولوژی و فناوری در آکادمی و ایجاد مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه تخصصی.
محدودیت	۱- توجه اندک به فوتبال پایه زنان؛ ۲- وضعیت نامساعد آکادمی‌های استاندارد؛ ۳- کم‌توجهی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در فوتبال و کم‌توجهی دولت به خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها؛ ۴- تفاوت فاحش در هزینه‌کرد بین تیم بزرگسالان و پایه؛ ۵- ضعف در سیستم ارزیابی، صدور مجوز و رتبه بندی آکادمی‌ها و مدارس؛ ۶- بهره‌گیری اندک از نیروهای متخصص شایسته در بخش مدیریتی و اجرایی فوتبال پایه؛ ۷- ضعف در امکانات و تجهیزات آموزشی، زمین تمرین و همچنین زمین مسابقه پایه؛ ۸- کم‌توجهی باشگاه‌ها به شایسته‌سالاری و صلاحیت‌های حرفه.
فرصت	۱- استقبال خوب خانواده‌ها از حضور فرزندان در مدارس، آکادمی‌ها و باشگاه‌ها؛ ۲- الزامات دقیق و صریح AFC در زمینه تیم‌های پایه در قوانین صدور مجوز برای باشگاه‌ها؛ ۳- فرصت‌های متنوع رویدادهای بین‌المللی؛ ۴- وجود استعدادهای زبده و بالقوه و جمعیت مناسب نسبت به کشورهای رقیب؛ ۵- امکان بهره‌گیری از الگوهای مدیریتی و فنی از کشورهای مطرح دنیا؛ ۶- وجود ارتباطات بین‌المللی آکادمی در جابه‌جایی بازیکنان و مربیان با هدف حرفه‌ای‌شدن فوتبال کشور.
ریسک	۱- نظام باشگاه‌داری ضعیف و فقدان سرمایه‌گذاری خوب بخش خصوصی فوتبال پایه؛ ۲- توسعه فنی و سخت‌افزاری آکادمی‌ها و مدارس فوتبال در کشورهای رقیب؛ ۳- تلاش‌های سایر کشورها در ارتقای دانش فنی نیروی انسانی رده پایه؛ ۴- وجود بحران اقتصادی در باشگاه‌ها و تأثیر آن بر آکادمی و تیم‌های پایه فوتبال؛ ۵- مشارکت فعال تیم‌های پایه سایر کشورها در رویدادهای منظم و متنوع؛ ۶- فقدان حمایت‌های دولتی و قانونی از فعالیت‌های بخش خصوصی در رده‌های پایه ورزش‌های مختلف.
انتظار	مشارکت حداکثری دختران و پسران در مدارس فوتبال همراه با باشگاه‌ها و آکادمی‌های فوتبال برنامه‌محور و بازیکن‌ساز در سطح استانداردهای بین‌المللی

با کمک تحلیل قوت‌ها و محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های حوزه کلیدی عملکرد باشگاه‌ها، آکادمی‌ها و مدارس فوتبال، انتظاری که در برنامه راهبردی می‌رود، «مشارکت حداکثری دختران و پسران در مدارس فوتبال همراه با باشگاه‌ها و آکادمی‌های فوتبال برنامه‌محور و بازیکن‌ساز در سطح استانداردهای بین‌المللی» به دست آمد که براساس آن، راهبرد «استانداردسازی باشگاه‌ها، آکادمی‌ها و مدارس فوتبال مبتنی بر معیارهای بین‌المللی» برای حوزه فوق مشخص شد. این

راهبرد در جدول (۱۲) آورده شده است.

جدول ۱۲- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، مدارس فوتبال

Table 12 – Strategies and operational programs for the area of clubs, academies, and football schools

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری‌کننده Collaborator	اجراکننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، کمیته فنی و توسعه	کمیته جوانان	تشکیل کارگروه تخصصی ارتقا و استانداردسازی آکادمی‌ها و مدارس فوتبال مبتنی بر معیارهای ملی و بین‌المللی	استانداردسازی باشگاه‌ها، آکادمی‌ها و مدارس فوتبال مبتنی بر معیارهای بین‌المللی
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، کمیته فنی و توسعه	سازمان لیگ	تشکیل کارگروه تخصصی ارتقا و استانداردسازی باشگاه‌ها در فوتبال پایه مبتنی بر معیارهای ملی و بین‌المللی	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، کمیته فنی و توسعه و کمیته جوانان	کارگروه‌های تخصصی	تدوین برنامه‌های کوتاه و میان‌مدت برای توسعه، کیفی‌سازی و استانداردسازی آکادمی‌ها، مدارس و باشگاه‌ها در فوتبال پایه	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، کمیته فنی و توسعه و کمیته جوانان	کارگروه‌های تخصصی	تهیه و تدوین و به‌روزرسانی دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها تشکیل، استانداردسازی با توجه به اهداف مدنظر	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، کمیته فنی و توسعه و کمیته جوانان	کارگروه‌های تخصصی	بررسی وضعیت کنونی آکادمی‌ها و مدارس فوتبال و باشگاه‌ها در بخش فوتبال پایه و نیازهای ارتقای آن‌ها	
دبیر کل	هیئت‌رئیس سازمان لیگ	سازمان لیگ	دریافت گزارش شش‌ماهه و سالیانه براساس پروتکل	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، آموزش	کمیته جوانان	ارتقای هماهنگی و هم‌افزایی در دوره‌های آموزشی	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، آموزش	کمیته جوانان	ارتقای کیفی و کمی کارگاه‌ها و نشست‌ها برای به‌روزرسانی آموزش با رویکرد دستیابی به تحقق	
هیئت‌رئیس	دبیر کل، سازمان لیگ، امور بین‌الملل	کمیته جوانان	برنامه‌ریزی و تحقیق برای برقراری تفاهم و تعامل با کشورهای برتر و موفق برای پیشبرد اهداف	
هیئت‌رئیس	دبیر کل کمیته جوانان	سازمان لیگ	برنامه‌ریزی و تعامل با نهادها و سازمان‌های داخلی و خارجی برای توسعه زیرساخت‌ها و توسعه امور فنی	
رئیس فدراسیون	هیئت‌رئیس سازمان لیگ و امور مالی	کارگروه‌های تخصصی	مدیریت ارزیابی عملکرد همراه با تشویق، رهنمودهای لازم	

یکی از عوامل مهم توسعه ورزش قهرمانی و کسب مدال در میادین ورزشی، وجود نظام استعدادیابی در ورزش است؛ بنابراین نظام استعدادیابی به عنوان حوزه کلیدی دیگری در فوتبال پایه ایران تعیین شد. در جدول (۱۳) تحلیل محیط درونی و بیرونی این حوزه کلیدی و انتظار ما از این حوزه آورده شده است.

جدول ۱۳- تحلیل محیط درونی و بیرونی و انتظارات در حوزه کلیدی نظام استعدادیابی

Table 13 – Internal and external environment analysis and expectations in the key area of talent identification system

نظام استعدادیابی Talent identification system	
قوت	۱- برگزاری مسابقات منظم در رده های سنی مختلف توسط سازمان لیگ؛ ۲- برگزاری مسابقات و جشنواره های فوتبال در آموزش و پرورش؛ ۳- رو به رشد بودن فعالیت ها و ساختار مرکز تیم های ملی و کمیته جوانان؛ ۴- فعال بودن بخش استعدادیابی کمیته جوانان فدراسیون و هیئت ها؛ ۵- تعداد زیاد مربیان دارای مدرک مربیگری فوتبال در استان ها؛ ۶- تمایل زیاد و حمایت خانواده ها از فرایند استعدادیابی
محدودیت	۱- فعال نبودن بسیاری از افراد دارای مدرک مربیگری؛ ۲- ضعف در نظام آموزش، ارتقا و دانش افزایی مربیان استعدادیاب؛ ۳- پراکندگی نامناسب جغرافیایی مربیان زبده استعدادیاب؛ ۴- اطلاعات ناکافی درخصوص آمار مربیان به تفکیک فعال، نیمه فعال و غیرفعال؛ ۵- فقدان بانک اطلاعات استعدادها؛ ۶- فقدان نظام جامع شناسایی، پرورش و نگهداشت؛ ۷- توجه ناهمسان به مقوله استعدادیابی دختران و پسران؛ ۸- بی توجهی به مقوله استعدادیابی در مناطق کم برخوردار؛ ۹- تخصیص اعتبار ناکافی برای به کارگیری مربیان زبده دراستعدادیابی فوتبال
فرصت	۱- وجود استعدادهای فراوان در رده های سنی نونهالان و نوجوانان؛ ۲- امکان بهره گیری از الگوهای استعدادیابی کشورهای مطرح در فوتبال دنیا؛ ۳- امکان بهره گیری از تجارب مربیان بین المللی مطرح و تأثیرگذار فوتبال پایه؛ ۴- امکان برگزاری دوره های آموزشی و دانش افزایی مربیان استعدادیاب با دانشگاه ها؛ ۵- پتانسیل زیاد آموزش و پرورش در شناسایی استعدادها با توجه به وجود ۳۳ هزار معلم ورزش
ریسک	۱- رشد کیفی و کمی مراکز استعدادیابی فوتبال پایه در سایر کشورهای آسیا و جهان؛ ۲- فقدان راهبرد کلان مشخص برای استعدادیابی در کل ورزش کشور؛ ۳- حمایت اندک از مربیان ورزشی استعدادیاب و استعدادپرور ورزش؛ ۴- اختصاص نیافتن بودجه لازم برای اجرای کامل فرایند استعدادیابی؛ ۵- وجود دلالتان ورزشی و هدایت صحیح نشدن استعدادها؛ ۶- میزان سرمایه گذاری مالی رقبای اصلی فوتبال ایران در بحث نظام استعدادیابی.
انتظار	پشتوانه های فوتبالی کافی و قابل اتکا در دو بخش دختران و پسران

با کمک تحلیل قوت ها و محدودیت ها، فرصت ها و ریسک های حوزه کلیدی عملکرد نظام استعدادیابی، انتظاری که در برنامه راهبردی می رود «پشتوانه های فوتبالی کافی و قابل اتکا در دو بخش دختران و پسران» به دست آمد که براساس آن، راهبرد «ارتقای فرایندها و فعالیت های نظام مند شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادهای فوتبال» برای حوزه فوق مشخص شد. این راهبرد در جدول (۱۴) آورده شده است.

جدول ۱۴- راهبرد و برنامه‌های عملیاتی حوزه کلیدی نظام استعدادیابی

Table 14 – Strategies and operational programs for the key area of talent identification system

ناظر اجرا Implementation supervisor	همکاری کننده Collaborator	اجرا کننده Implementer	برنامه اقدام Action plan	راهبرد Strategy
هیئت‌رئیس	دبیر کل، فنی و توسعه سازمان لیگ	کمیته جوانان	تشکیل کارگروه استعدادیابی با حضور مربیان، مدرسان و صاحب‌نظران حوزه استعدادیابی	ارتقای فرایندها و فعالیت‌های نظام‌مند شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادهای فوتبال
دبیر کل	فنی و توسعه	کمیته جوانان	تأیید و سپس ابلاغ اعضای کارگروه	
دبیر کل	کمیته جوانان، فنی و توسعه	کارگروه استعدادیابی	ایجاد پروتکل‌های استاندارد برای استعدادیابی	
دبیر کل	سازمان لیگ کارگروه استعدادیابی	کمیته جوانان	ابلاغ پروتکل به هیئت‌های استانی، باشگاه‌ها آموزش و پرورش و نظارت بر اجرای درست پروتکل	
دبیر کل	سازمان لیگ، کمیته‌های مرتبط، هیئت‌ها و باشگاه‌ها	کمیته جوانان	برگزاری فستیوال، مسابقات در راستای استعدادیابی	
دبیر کل	سازمان لیگ و کمیته آموزش	کمیته جوانان	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان استعدادیاب، مدیران و...	
هیئت‌رئیس	دبیر کل کارگروه استعدادیابی	کمیته جوانان	دریافت گزارش شش‌ماهه و سالیانه برنامه‌های استعدادیابی در هر استان و منطقه و ملی	

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، تدوین نقشه راه توسعه فوتبال پایه ایران بود. در این پژوهش سعی شد تا با تدوین چشم‌انداز، مسیر و هدف اصلی فدراسیون مشخص شود و سپس در قالب تعیین حیطه‌های کلیدی عملکرد، بخش‌های راهبردی که باید فدراسیون در این مسیر بر آن‌ها تمرکز داشته باشد، تعیین شود. در این پژوهش از تکنیک SCORE به‌عنوان پایه، برای تعیین اهداف و تدوین برنامه راهبردی استفاده شد و با مطالعه اسناد بالادستی، اطلاعات و منابع داخلی و با کمک شورای راهبردی هفت حوزه کلیدی به‌عنوان حوزه‌های کلیدی عملکرد فوتبال پایه کشور انتخاب شدند: ۱- تشکیلات و منابع انسانی؛ ۲- منابع مالی و بازاریابی؛ ۳- امکانات و تجهیزات؛ ۴- رویدادها؛ ۵- آموزش و پژوهش؛ ۶- باشگاه‌ها، آکادمی‌ها، مدارس فوتبال؛ ۷- نظام استعدادیابی. سپس با استفاده از تحلیل منابع سازمان و رویکرد تحلیل وظیفه‌ای، قوت‌ها و محدودیت‌های هر حوزه کلیدی به صورت جداگانه شناسایی شد. پس از تحلیل محیط و شناسایی نقاط قوت، محدودیت، فرصت و ریسک‌ها، انتظارات فدراسیون در هر حوزه کلیدی عملکرد مشخص شد و پس از آن راهبردهای متناسب با هر حوزه تعیین شد. درنهایت سرفصل برنامه‌های عملیاتی متناظر با این راهبردها تدوین شد.

شایسته‌سالاری، قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابه‌جایی یا تثبیت آن‌ها

براساس نتایج ارزشیابی یک فرایند مستمر است که امری ساده نیست؛ بلکه مجموعه پیچیده‌ای از سازوکارهایی است که طی فرایندی بلندمدت و منطقی باید در فدراسیون استقرار یابد و لازمه آن فراهم‌آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. اولین حوزه کلیدی که فوتبال پایه در ایران نیاز دارد به آن توجه کند، تشکیلات و منابع انسانی است. در این حوزه شش قوت، هشت محدودیت، هفت فرصت و سه ریسک شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه کلیدی با نظر شورای راهبردی «ساختاری متعامل همراه با ارتباطات مؤثر با ذی‌نفعان و نیروی انسانی شایسته، بالنگیزه و توانمند» تعیین شد و «حاکمیت برنامه محوری در سطوح مختلف فوتبال پایه» به‌عنوان تنها راهبرد این حوزه مشخص شد. وجود ساختار مشخص و منسجم در فدراسیون به افراد آن کمک می‌کند سریع‌تر اطلاعات را به دست آورند و تصمیم‌گیری کنند؛ در نتیجه، سرعت واکنش در برابر متغیرهای محیطی نیز بیشتر خواهد شد. منظور از ساختار تشکیلاتی و سازمانی، راه و شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند (اعرابی و همکاران، ۲۰۱۰). نیروی انسانی بالارزش و دانش‌محور، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها و عامل اصلی برتری در اقتصاد دانش بنیان به حساب می‌آید؛ از این‌رو شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه، رشد و جایگزینی این سرمایه در این فضا مهم‌ترین تصمیم و تخصص سیاست‌گذاران شناخته می‌شود (دهکردی و کاظمی، ۲۰۱۳، ۱۰۶). نجفی و همکاران (۲۰۱۷)، خسروی‌زاده و همکاران (۲۰۰۹)، حمیدی و همکاران (۲۰۱۱) و خالقی بابایی و کشاورز (۲۰۱۸)، به‌ترتیب در تدوین منظرها و نقشه راهبردی معاونت ورزش دانشگاه آزاد اسلامی، تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی، پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن، برنامه راهبردی فدراسیون تنیس نیز این راهبرد را پیشنهاد کرده‌اند.

از آنجاکه منابع مالی دولت‌ها به‌منظور توسعه زیرساخت‌های ورزشی محدود است، استفاده از منابع بخش‌های غیردولتی به‌خصوص حامیان ورزشی، همواره مدنظر اهالی این صنعت در جهان بوده است. ورود حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش به دلیل رشد روزافزون صنعت ورزش در سطح جهانی بوده است. دومین حوزه نیازمند توجه در فوتبال پایه، منابع مالی و بازاریابی است. انتظار فدراسیون در این حوزه «برنامه محوری و تعاملات گسترده برای ایجاد منابع مالی پایدار و متنوع همراه با مدیریت اثربخش هزینه‌ها» تعیین شد. در همین راستا، راهبرد «توسعه زیرساخت‌ها، برنامه‌ها و ارتباطات گسترده و مؤثر به‌منظور توسعه و تداوم بخشی منابع درآمدی پایدار» برای این حوزه کلیدی تعیین شد. ورزش به‌عنوان یک امر حرفه‌ای محبوبیت و مردمی‌شدن آن در سطح دنیا به شدت گسترش یافته است؛ به طوری که طرفداران این حرفه شروع به تبلیغ و نمایش ورزشکاران حرفه‌ای از طریق رادیو، تلویزیون و اینترنت کرده‌اند و به‌نوعی بخشی از اقتصاد جوامع بشری با مقوله ورزش گره خورده است. امروزه کشورهای توسعه‌یافته، موضوع ورزش و تفریحات سالم را به‌عنوان یک صنعت بسیار مهم، و یکی از عوامل مؤثر در رشد و توسعه اقتصاد ملی کشورها می‌شناسند. این صنعت ریشه‌های خود را به‌سرعت در تمام مناطق جهان گسترانیده است؛ به طوری که انسان‌های زیادی از آن بهره‌مند می‌شوند. امروزه ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد. الهی (۲۰۱۸) در طراحی برنامه راهبردی فدراسیون تنیس و کمیته ملی المپیک، نادری‌نسب (۲۰۱۰) در تدوین و طراحی برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مظفری و همکاران (۲۰۱۲) در تدوین برنامه راهبردی توسعه نظام ورزش قهرمانی، هریک به‌نوعی در پژوهش‌های خود به این راهبرد پرداخته‌اند.

یکی از مسائلی که همواره بر فوتبال پایه تأثیر گذاشته است، وضعیت فضاها، امکانات و تجهیزات نامناسب با این رشته بوده است. محدودیت شرایط مکانی، تراکم بیش از حد جمعیت و متناسب نبودن فضاهای حرکتی با رشد جمعیت، از عوامل محدودکننده فعالیت‌های مناسب بدنی است. با نگاه اجمالی به بولتن مدال‌های قهرمانی کشورهای مختلف در می‌یابیم که بیشترین افتخارات ملی نصیب کشورهایی شده است که از امکانات ورزشی مناسب و استانداردتری برخوردارند (مظفری و الهی، ۲۰۰۹، ۳۵). تندنویس و قاسمی (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان «مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب‌نظران درمورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور» نشان دادند که هر سه گروه، ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش‌های علمی و تخصصی، افزایش تأسیسات و سالن‌ها و تجهیز کامل سالن‌ها و امکانات تخصصی و کمک آموزشی را مهم‌ترین ابعاد در پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور عنوان کرده‌اند. شش قوت، هفت محدودیت، چهار فرصت و شش ریسک در حوزه کلیدی امکانات و تجهیزات شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه «امکانات و تجهیزات استاندارد و در دسترس همراه با بهره‌وری زیاد و توزیع عادلانه در سراسر کشور» تعیین شد. اجرای مطلوب برنامه‌های فوتبال پایه در راستای آموزش، توسعه، استعدادیابی، برگزاری رویدادها، موفقیت در عرصه‌های ورزشی و... مستلزم فراهم‌آوردن مجموعه‌هایی از شرایط و امکانات است. از جمله مهم‌ترین این شرایط، استفاده از فضاها و وسایلی است که براساس استانداردها طراحی شده باشد. در همین راستا، راهبرد «توسعه تعاملات با نهادهای دولتی و خصوصی برای بهبود امکانات و زیرساخت‌های فوتبال پایه» برای این حوزه کلیدی تعیین شد. فراهانی و همکاران (۲۰۱۶)، خالقی بابائی و کشاورز (۲۰۱۸)، حمیدی و همکاران (۲۰۱۱)، رشید لمیر (۲۰۱۳) و سیف‌پناهی و شعبانی (۲۰۱۱)، به ترتیب در مطالعه و طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی، پیاده‌سازی راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی، تدوین راهبردهای ورزش دانشجویی، تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، راهبردهای فوق را پیشنهاد داده‌اند.

براساس تحقیقات اندرف^۱ (۲۰۰۰)، سالانه حدود ۹۵ درصد میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی تنها در ۳۰ کشور پیشرفته و تنها ۵ درصد باقیمانده در کشورهای در حال توسعه انجام می‌گیرد؛ بنابراین سودهای حاصل از این میزبانی‌ها نیز از آن این کشورها می‌شود. زیمانسکی^۲ (۲۰۰۲) اطلاعاتی را از ۲۰ کشور اقتصادی اول جهان براساس میزان GDP آن‌ها در ۳۰ سال گذشته جمع‌آوری کرد و با تحلیل آن‌ها به این نتیجه دست یافت که بیشتر آن‌ها حداقل یک بار تجربه میزبانی مسابقات جام جهانی فوتبال یا بازی‌های المپیک را داشته‌اند. هفت قوت، دوازده محدودیت، هشت فرصت و هفت ریسک در حوزه کلیدی رویدادها شناسایی شدند. همچنین انتظار فدراسیون در این حوزه «مدیریت توانمند در برگزاری رویدادها، اردوهای آماده‌سازی باکیفیت، و اعزام اثربخش و متعامل» تعیین شد. در همین راستا، راهبرد ارتقای پویایی و جذابیت مسابقات پایه فوتبال برای این حوزه کلیدی تعیین شد. با توجه به اهمیت برگزاری رویدادها، نیاز به انجام مسابقات باکیفیت، جشنواره‌ها، تورنمنت‌ها، میزبانی‌ها، اردوهای آماده‌سازی و اعزام‌های برون‌مرزی به‌منظور کسب تجربه برای تیم‌های باشگاهی، تیم‌های ملی، ورزشکاران و کادر فنی و اجرایی، امری مهم و بدیهی است. با توجه به تعداد زیاد مسابقات در رده‌های سنی مختلف آقایان و بانوان، تعداد اعزام‌های خارجی، توسعه نظام نظارت، انتخاب و ارزیابی اعضای تیم‌های ملی رده پایه، تدوین و برنامه‌های عملیاتی

1 Andreff

2 Szymanski

متناظر با آن ازجمله مطالعه و بررسی عملکرد کشورهای پیشرو، ارائه پیشنهادهای و ارجاع به مربیان تیم‌های ملی، تدوین استانداردهای انتخاب ورزشکاران و کادر تیم ملی و درنهایت، تدوین آیین‌نامه‌های بررسی و ارزیابی عملکرد ورزشکاران و کادر تیم ملی، مهم است. موفقیت کشورها در میادین بین‌المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، یکی از عواملی است که در هر کشور با تمامی اختلافات قومی، سیاسی، اجتماعی تأثیری یکسان بر افزایش غرور ملی دارد و همچنین این امر می‌تواند ناشی از ثبات و طبقه بندی‌های همه‌جانبه کشورها محسوب شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری زیاد کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای همین امر است (خسروی‌زاده و همکاران، ۲۰۰۸، ۲۰). امروزه دولت‌ها، شهرها و دولت‌های محلی در سراسر جهان منابع بسیاری را هزینه می‌کنند تا بتوانند مجوز میزبانی رقابت‌های بزرگ ورزشی را به دست آورند. در حال حاضر ادعا می‌شود که میزبانی یک رویداد ورزشی، سرمایه‌گذاری مناسبی برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی یک کشور محسوب می‌شود. در فهرست تهدیدهای شناسایی شده مطالعه مظفری و الهی (۲۰۰۹)، «وجود محدودیت‌های مختلف برای میزبانی مسابقات بین‌المللی» به عنوان یک تهدید پیش روی نظام ورزش قهرمانی تأیید شد. در حال حاضر نیز یکی از مهم‌ترین دلایل توفیق نیافتن در اخذ میزبانی مسابقات بین‌المللی، کیفیت پایین اماکن ورزشی و استاندارد نبودن آن‌هاست.

در جهان امروز، پیشرفت و توسعه کشورها بر مبنای علم و دانش استوار است. هدف اصلی از پژوهش در همه نهادهای اجرایی بهبود کیفیت، کمک به تصمیم‌گیری مناسب، اتخاذ راهبردهای مناسب، حل مشکلات و کسب اعتماد در برنامه‌ریزی خرد و کلان است. در این پژوهش نیز آموزش و پژوهش به عنوان یک حوزه کلیدی نیازمند توجه در فوتبال پایه شناسایی شد. انتظار فوتبال پایه در این حوزه با عنوان «متقاضی پژوهش‌های کاربردی و آموزش‌های تخصصی نیازمحور، استاندارد و متنوع با بهره‌گیری از قابلیت‌های سایر نهادها» تعیین شد. در همین راستا، «نیازمحوری، تنوع‌بخشی و افزایش تعاملات فراسازمانی به منظور توسعه آموزش‌های تخصصی در فوتبال پایه» به عنوان راهبرد برای این حوزه کلیدی تعیین شد. تربیت بدنی و علوم ورزشی علمی است که ابزار کاربردی آن جسم و روح آدمی است، پس توسعه علم ورزش منوط به گسترش پژوهش در ورزش است؛ اما زمانی می‌توان به این هدف متعالی و ارزشمند رسید که سایر سازمان‌ها و نهادهای ورزشی مانند فدراسیون‌ها، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان، دغدغه حرکت به سوی ورزش علمی و بهره‌مندی از پژوهش و تحقیقات در فعالیت‌های خود را داشته باشند. امیرتاش (۲۰۰۸) در مقاله‌ای با عنوان «توسعه هندبال تیمی به عنوان یک ورزش قهرمانی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان دانشگاهی مرد» توسعه ورزش قهرمانی را منوط به ارتقای سطح تحصیلات و درجه کارت‌های مربیگری مربیان دانست. مظفری و الهی (۲۰۰۹) در تحقیق خود به وجود فرصتی همچون وجود مراکز آموزش عالی و پژوهشی برای کمک به توسعه ورزش قهرمانی اشاره کرده‌اند؛ بنابراین در مجموع می‌توان فرصت‌های مناسبی را برای رشد و توسعه ورزش قهرمانی کشور متصور شد. در بسیاری از کشورها راهبرد تحقیقات علوم ورزشی کاملاً از راهبرد کلان ورزش آن‌ها پیروی می‌کند. نمونه بارز مربوط به کشور نیوزیلند است. چشم‌انداز کلان ورزش نیوزیلند به صورت «فعال‌ترین ملت و پیروزی‌های مداوم در رقابت‌های ورزشی» تعیین شده است. در برنامه راهبردی ورزش نیوزیلند تأکید شده است که چنین چشم‌اندازی جز با تکیه بر دانایی و پژوهش محقق نخواهد شد (ورزش و تفریح نیوزیلند، ۲۰۰۶).

حوزه کلیدی دیگری که در فوتبال پایه ایران نیازمند توجه است، باشگاه‌ها، آکادمی‌ها و مدارس فوتبال است. انتظار فدراسیون در این حوزه «مشارکت حداکثری دختران و پسران در مدارس فوتبال همراه با باشگاه‌ها و آکادمی‌های فوتبال برنامه‌محور و بازیکن‌ساز در سطح استانداردهای بین‌المللی» تعیین شد. در همین راستا، راهبرد «استانداردسازی باشگاه‌ها، آکادمی‌ها و

مدارس فوتبال مبتنی بر معیارهای بین‌المللی» برای این حوزه کلیدی تعیین شد. فعالیت‌های به‌کارگیری نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی برای بسیاری از باشگاه‌های ورزشی در جهان با چالش‌های رو به افزایشی در زمینه حفظ افراد متقاضی فعالیت روبه‌رو بوده است (رنجان^۱ ۲۰۱۶). تیلور و مک‌گرو (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که جذب و نگهداری نیروی انسانی در کشورهای بسیاری، مسئله مهم برای باشگاه‌های ورزشی است. در همین زمینه، آلیسون^۲ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که داده‌های مربوط به باشگاه‌های ورزشی در اسکاتلند، نشان می‌دهد که ۶۸ درصد باشگاه‌های ورزشی در جذب ورزشکاران نوجوان جدید شکست خورده‌اند، ۵۵ درصد در جذب نیروهای بزرگسالان شکست خورده‌اند، ۴۶ درصد در جذب بانوان شکست خورده‌اند و ۲۵ درصد در جذب سایر اعضای خانواده شکست خورده‌اند. زارعی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقات خود بیان می‌کنند که استراتژی «استعدادیابی و تلاش در جهت جذب نیروهای بومی مستعد در تیم‌های پایه» در اولویت اول قرار گرفت و بقیه استراتژی‌ها به‌ترتیب اولویت‌بندی شدند. یافته‌های این تحقیق، بیانگر این موضوع است که از دیدگاه هواداران، توجه به جوانان و نیروهای بومی و نیز استفاده از ظرفیت‌های منطقه در زمینه سرمایه، می‌تواند نقش مؤثری در موفقیت تیم داشته باشد. آکینگبولا^۳ (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی مشابه بیان می‌کند که بیش از نصف باشگاه‌های ورزشی در اسکاتلند اعلام کرده‌اند که ۵۴ درصد از اعضای فعلی آن‌ها، ماندن با باشگاه فعلی را انتخاب می‌کنند. شرایط در سوئیس نیز به گونه‌ای مشابه است؛ جایی که ۳۴ درصد از باشگاه‌های ورزشی مشکلات جدی را در استخدام اعضای جدید گزارش کرده‌اند. به هر حال این شواهد نشان می‌دهد که جذب و نگهداری منابع انسانی، چالش‌های مهمی را در بخش ورزش ایجاد کرده‌اند. این چالش‌ها به صورت مستقیم بر فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار بوده‌اند (آکینگبولا، ۲۰۱۳، ۵).

ازجمله رشته‌هایی که در آن آکادمی‌ها فعال‌تر عمل می‌کنند، فوتبال است. آکادمی فوتبال مرکزی آموزشی، پژوهشی، علمی، فنی و فرهنگی است. ازجمله وظایف آکادمی فوتبال، برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف، برگزاری همایش‌های علمی نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی، برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی فوتبال پایه، همکاری آموزشی و پژوهشی و فنی با همه مراکز آموزشی علمی پژوهشی، ارائه خدمات مشاوره تخصصی فوتبال، استعدادیابی از طریق سنجش قابلیت‌های مهارتی، جسمانی و روانی، تشکیل مدارس فوتبال دائمی در رده‌های مختلف سنی، ایجاد مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه تخصصی، همکاری با طرح‌های توسعه فوتبال با فدراسیون فوتبال و فدراسیون‌های بین‌المللی و باشگاه‌ها (فراوانی و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۳۷-۱۳۸). آکادمی بین‌المللی فوتبال مرکزی آموزشی، علمی، فنی و فرهنگی است که با همکاری یک باشگاه داخلی و یا هیئت فوتبال استان و یک باشگاه خارجی در ایران تشکیل می‌شود و طبق ضوابط مندرج در این آیین‌نامه، مجوز فعالیت از فدراسیون فوتبال دریافت می‌کند.

استعدادیابی نیز موضوعی است که در دنیای ورزش اهمیت ویژه‌ای دارد. شناسایی عوامل موفقیت راه را برای رسیدن به قله افتخار هموار می‌کند. اینکه مشخص شود چه ویژگی‌هایی ورزشکاران معمولی را از ورزشکاران نخبه متمایز می‌سازد، کاری بس دشوار است که موضوع پرداختن به استعدادیابی را دشوار کرده است. شش قوت، نه محدودیت، پنج فرصت و هفت ریسک در حوزه کلیدی نظام استعدادیابی شناسایی شدند. انتظار فدراسیون در این حوزه «پشتوانه‌های فوتبالی کافی و قابل اتکا در دو بخش دختران و پسران» تعیین شد. در همین راستا، «ارتقای فرایندها و فعالیت‌های نظام‌مند شناسایی، پرورش و نگهداشت

1 R anjan

2 Allison

3 Akingbola

استعدادهای فوتبال» به عنوان راهبرد اصلی برای این حوزه کلیدی تعیین شد. استعدادیابی ورزشی، از نظر دانشمندان علوم ورزشی، راهی منطقی، کوتاه و مقرون به صرفه برای حضور موفقیت آمیز ورزشکاران در صحنه های بین المللی است. این فرایند نیازمند شناسایی و انتخاب افراد با استعدادی است که شرایط لازم جسمانی، مهارتی و رفتاری برای موفقیت در ورزش خاص را داشته باشند. تا آنجایی که به ورزشکاران نخبه مربوط می شود، کار و زمان مربی باید برای کسانی صرف شود که دارای توانایی های بالقوه باشند؛ در غیر این صورت، استعداد، زمان و انرژی مربی تلف می شود یا بهترین شکل آن این است که ورزشکار متوسطی به وجود خواهد آمد؛ بنابراین هدف اصلی استعدادیابی، شناسایی و انتخاب ورزشکارانی است که بیشترین توانایی را برای رشته ورزشی خاص دارند. استعدادیابی ورزشی و فرایندی است که توسطان خردسالان بر پایه آزمون های معینی به سمت ورزش هایی که شانس موفقیت بیشتری دارند، سوق داده می شوند (سوننبرگ و همکاران، ۲۰۱۴، ۲). «استعداد» در فرهنگ های لغت به معنای «توانایی ویژه و طبیعی» و «ظرفیت دستیابی به موفقیت» تعریف شده است. استعدادیابی موضوعی پیچیده، اما مهم در ورزش رقابتی است؛ به خصوص در ورزش هایی مانند فوتبال که توانایی شناسایی استعداد، معنای تجاری برای بازیکنان و باشگاه ها دارد. توسعه روزافزون و صنعتی شدن فوتبال و توجه بسیار به جنبه های اقتصادی آن و علاقه فراوان نوجوانان و جوانان برای پیوستن به جمع بازیکنان حرفه ای فوتبال، دست اندرکاران، مدیران و مربیان مدارس و باشگاه های فوتبال را بر آن داشته است تا با استعدادیابی از بین داوطلبان از هدر رفتن پول، سرمایه و وقت خود و داوطلبان جلوگیری کنند (ورجلیک، ۲۰۰۸). پیش از شناسایی ورزشکاران نخبه، استعداد های برتر باید کشف شوند و در مسیر تبدیل شدن به ورزشکار نخبه قرار گیرند. بی شک بی توجهی به این فرایند، مسیر ایجاد یک ورزشکار نخبه را دچار اختلال خواهد کرد. از آنجاکه استعدادها تاحدودی اختصاصی اند، فردی ممکن است برای فعالیت خاص، مستعد و برای فعالیت دیگر کم استعداد باشد. دامنه استعداد در برخی افراد گسترده و در عده ای دیگر محدود است. گروهی ممکن است فقط در یک رشته ورزشی مستعد باشند؛ در حالی که گروهی دیگر در چند رشته ورزشی استعداد داشته باشند (هادوی، ۲۰۰۸، ۴). با توجه به تمایز بین استعدادیابی و پرورش استعدادها، می توان گفت که استعدادیابی گام اول برای پرورش استعدادها است.

درمجموع با توجه به یافته های مطالعه حاضر، می توان پیشنهادهای کاربردی زیر را به کاربران احتمالی این پژوهش ارائه کرد:

۱- با توجه به حوزه های کلیدی شناسایی شده برای فوتبال پایه، پیشنهاد می شود فدراسیون فوتبال به پرورش نیروی انسانی شایسته، جذب حمایت مالی برای فوتبال پایه، فراهم کردن امکانات نرم افزاری و سخت افزاری، ارتقای سطح دانش فنی و تخصصی مربیان و پیاده سازی برنامه های استعدادیابی تخصصی و علمی بپردازد؛

۲- پیشنهاد می شود، نتیجه پژوهش حاضر در اختیار فدراسیون قرار داده شود تا با نقاط قوت، محدودیت ها، فرصت ها و ریسک های خود آشنا شود و در تدوین برنامه راهبردی خود در افق زمانی مشخص استفاده و به اجرا کند؛

۳- پیشنهاد می شود، برنامه های عملیاتی متناظر با هریک از حوزه ها برای رسیدن به انتظارات طراحی شده و برنامه کنترل و ارزیابی برای نظارت بر حسن اجرای برنامه های راهبردی و جلوگیری از انحراف از آن ها طراحی شود؛

۴- پیشنهاد می شود، با کمک یافته های تحقیق، برنامه نظارتی و ارزیابی عملکرد تدوین شود و در صورت انحراف برنامه راهبردی از مسیر خود بتوان آن را ریشه یابی کرد و با رفع مسائل، مجدد به مسیر قبلی خود بازگردانیده شود؛

۵- پیشنهاد می‌شود، فدراسیون با تعامل با آموزش و پرورش در راستای استعدادیابی، توسعه و برگزاری رویدادهای مختلف، اقدامات عملی و رایزنی‌های ویژه‌ای را در دستور کار خود قرار دهد.

هر مطالعه‌ای با محدودیت‌هایی مواجه است. این تحقیق نیز از این مقوله مستثنا نبوده است. از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، فقدان همکاری به‌موقع برخی از خبرگان در پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه، همه‌گیری بیماری کرونا و در نتیجه بررسی نظرات از طریق فضای مجازی و در دسترس نبودن خبرگان و مصاحبه‌شونده‌ها بود که از عواملی هستند که باعث طولانی‌شدن جمع‌آوری اطلاعات اولیه شدند؛ بنابراین برای رفع محدودیت‌های ذکر شده، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در آینده به بررسی موانع، تسهیل‌کننده‌ها و چالش‌های پیش‌رو در فوتبال پایه ایران بپردازند.

پیام مقاله

این پژوهش با استفاده از مدل SCORE، نقشه راهی برای توسعه فوتبال پایه ایران ارائه می‌دهد. از طریق مصاحبه با ۳۵ نفر از خبرگان و جلسات شورای راهبردی، هفت حوزه کلیدی عملکرد شناسایی شد: ساختار و منابع انسانی، منابع مالی و بازاریابی، تأسیسات و تجهیزات، رویدادها، آموزش و پژوهش، باشگاه‌ها/آکادمی‌ها/مدارس فوتبال، و نظام استعدادیابی. نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تحلیل شده و راهبردها و برنامه‌های عملیاتی تدوین گردید. نقشه راه پیشنهادی بر تربیت منابع انسانی کارآمد، جذب حامیان مالی، توسعه زیرساخت‌ها، ارتقای دانش فنی مربیان و اجرای برنامه‌های استعدادیابی علمی تأکید دارد. اجرای این راهبردها می‌تواند جایگاه فوتبال پایه ایران را در سطح ملی و بین‌المللی ارتقا بخشد.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی و با رضایت شرکت‌کنندگان و حفظ محرمانگی اطلاعات آن‌ها انجام شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در مراحل ایده‌پردازی و طراحی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، نوشتن و بازبینی و تهیه پیش‌نویس مقاله مشارکت داشتند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله، مراتب تشکر و قدردانی خود را از مشارکت‌کنندگان و اعضاء شورای راهبردی تحقیق که با وجود مشغله کاری فراوان ما را یاری کردند، ابراز می‌نمایند.

منابع

1. AFC. (2007) The Asian Football Confederation, The AFC. com.
2. AFC. (2019). New and Improved MA Development Programmes Launched.

3. Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*.
4. Allison, M. (2001). Sports clubs in Scotland SportsScotland. Retrieved November, 22, 2015.
5. Amirtash, A. M. (2008). Development of handball team as a championship sport from the perspective of male athletes and college coaches. *Journal of Motor Science and Sports*, 11, 97-109. [In Persian].
6. Andreff, W. (2000). Sport and economic development. *Play the Game*, 12- 16
7. [Arabi, S. M., Aghazadeh, H., & Nezami Vand Chegini, H. \(2010\). Handbook of strategic planning \(3rd. ed.\). Cultural Research Office. \[In Persian\].](#)
8. Australian Sports Commission. (2007). Club/association management program. Retrieved from www.ausport.gov.au/cs.sk
9. Dehkordi, A., & Kazemi, B. (2013). Strategic talent management a search for approaches, issues and components. *Culture Strategy*, 22. [In Persian].
10. Eftekhari, O. (2014) A study of barriers to the development of Iranian Women's Football (M.Sc. thesis). North University. [In Persian].
11. Elahi, A., Sajjadi, N., & Khabiri, M. (2010). Barriers to the development of the Iranian professional football club industry, *Research in Sports Science*, 28, 53-53. [In Persian].
12. Farahani, A., Keshavarz, L., & Sadeghi, A. (2015). Develop strategies for the development of championship sports. *Applied Research in Sports Management*, 5(19), 127-142. [In Persian].
13. FIFA. (2019). FIFA forward football development program. Retrieved from www.FIFA.com
14. Hadavi, F. (2008). Selected analysis of talent search methods on speed and endurance running in young boys and model presentation (PhD thesis). Tarbiat Moallem University, Tehran. [In Persian].
15. Hamidi, M., Elahi, A., Akbari Yazdi, H., & Hamidi, M. (2011). Student sports of the islamic republic of iran: development perspectives and strategies. *Institute of Physical Education and Sports Sciences, Ministry of Science, Research and Technology, Sports Management Studies*, (12), 13-26. [In Persian].
16. HKFA. (2016). Five-year strategic plan for football in hong Kong 2015-2020.
17. Holihan, B., & Mike Green, Policy Making and Prioritization in the Development of Championship Sports. (2009). National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. [In Persian].
18. <https://cccf-fcsge.ca/>
19. <https://docplayer.net/27722959-The-belgian-vision-on-youth-development.html>
20. Jalali Farahani, M. (2013). The effect of marketing mix elements on brand equity in sports services. *Applied Research on Sports Management*, 2(6), 11-22. [In Persian].
21. Kent Football Strategy. Anterbury Christ Church University. Kent Football Strategy. 2012-2015; Available from: Kent Football Strategy, 2012-2015, Canterbury Christ Church University. www.kentfa.com
22. Khaleghi Babaei, S., & Keshavarz, L. (2018). Implementation of Iranian championship sports development strategies with a balanced score card approach. *Applied Research in Sports Management*, (2), 11-25. [In Persian].
23. Khosravi Zadeh, E., Hamidi, M., & Yadalahi, F. J. (2009). Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran and the bottlenecks and challenges it faces.. *Sports Management (Movement)*, 19-35. [In Persian].
24. Khosravi Zadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., & Khabiri, M. (2008). Designing and formulating the strategy of the National Olympic Committee. *Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development*, 1, 11-15. [In Persian].
25. Mohammad Kazemi, R., & Ajourloo, M. (2014). Sports marketing in the professional football clubs of Tabriz Tractor Manufacturing Club. Tehran: Imam Hossein University Press. [In Persian].

26. Mohammad Kazemi, R., Tondnevis, F., & Khabiri, M. (2007). Investigating the price element of the mixed elements of sports marketing in the Iranian Football Professional League and comparing the current situation with the leagues of South Korea and Japan. *Journal of Motor Science and Sports*, 12, 121-132. [In Persian].
27. Mozaffari, S., Elahi, A., Abbasi, S., Ahadpour, H., & Rezaei, Z. (2012). Strategies for the development of the Iranian championship sports system. (13), 33-48. [In Persian].
28. Muzaffari, S., & Elahi, A. (2009). Comprehensive system for the development of championship sports of the Islamic Republic of Iran, research project, Tehran. Research Institute of Physical Education and Sports Sciences, Ministry of Science, Research and Technology, 156-200. [In Persian].
29. Naderi Nasab, M. (2010). Designing the strategic plan of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran (PhD thesis). Tarbiat Modares University. [In Persian].
30. Nadri, H. (2009). Designing a strategy for the development of public sports in Lorestan province. North University. [In Persian].
31. Najafi, A., Hamidi, M., Sajjadi, N., & Rajabi, H. (2017). Codification of perspectives and strategic plan of the Vice Chancellor for Sports of Islamic Azad University with a balanced scorecard approach. *New Approaches in Sports Management*, 5(19), 9-21. [In Persian].
32. Namazizadeh, M., & Salehi, H. (2003). Investigating the current situation and developing talent identification indicators in Iranian basketball. [In Persian].
33. Nazari, R., Ehsani, M., Hamidi, M., & Salari, M. (2014). Compilation and introduction of strategic perspectives of the General Department of Sports and Youth of the province. Isfahan through David model, *Sports Management*, (1), 157-172. [In Persian].
34. NFF. (2012). New Zealand soccer strategic plan –our game –your game-the world game.
35. NFF. (2017). Shaping Football in New Zealand-Sporty.co.nz.
36. Ranjan, W. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues.
37. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarkhi, A., & Rashid Lamir, A. (2013). Development of a strategic plan of the General Directorate of Sports and Youth of Khorasan Razavi Province in the field of sports and physical education. *Sports Management*, (15), 179-198. [In Persian].
38. Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G., & Downward, P. (Eds.). (2012). *Routledge handbook of sport management* (pp. 245-255). Abingdon: Routledge.
39. Seif Panahi Shabani, J., Goodarzi, M., Hamidi, M., & Khatib, A. M. (2011). Designing and formulating a strategy for the development of championship sports in Kurdistan province. *Journal of Sports Management*, (8), 57-73. [In Persian].
40. Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
41. Sport and Recreation of New Zealand. (2006). Research strategy for sport, recreation and physical activity in New Zealand, Phase One: Purpose, vision, objectives. Retrieved from www.sparc.org.nz/research-policy/
42. Strategic document for the development of Iranian football. (2013). Football Federation of the Islamic Republic of Iran, Committee for Strategic Studies. [In Persian].
43. Szymanski, S. (2002). The economic impact of the world cup. *World Economics*, 3(1), 169-177.
44. Tajik Ismaili, A. (1998). Application of research findings, deadlocks and strategies. *Educational Research Journal*, (8), 8-9. [In Persian].
45. Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.

46. Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. London: Routledge.
47. Tondnevis, F., & Ghasemi, M. H. (2007). Comparison of the views of athletes, coaches and experts on strategies for the development of the country's gymnastics championship sport, *Olympic Quarterly*, (4), 17-29. [In Persian].
48. Vrljic, K. , & Mallett, C. J. (2008). Coaching knowledge in identifying football talent. *International Journal of Coaching Science*, 2(1), 63-81.
49. Zarei, G., Ajourloo, M., & Mohammad Kazemi, R. (2016). Presenting the human resources strategy of the Tabriz Tractor Manufacturing football team focusing on the strategies of attracting and retaining coaches and players and prioritizing it based on the views of the fans. *Human Resource Management in Sport*, 4(1), 17-32. [In Persian].