

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۰  
شماره ۹- ص ۲۷- ۵  
تاریخ دریافت: ۸۹/۰۶/۰۶  
تاریخ تصویب: ۸۹/۱۰/۱۰

## بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور

مهدی نادری نسب<sup>۱</sup> \_ محمد احسانی \_ محمد خبیری \_ مجتبی امیری \_ حسن قره خانی  
مدرس دانشگاه آزاد قزوین، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، دانشیار دانشگاه تهران، استادیار دانشگاه تهران، دانشجوی  
دکتری دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور است. برای گردآوری داده‌ها به بررسی اسناد و مدارک، پیشینه تحقیقات نظرسنجی با استفاده از پرسشنامه‌ها و فرم‌های تعیین موقعیت راهبردی پرداخته شد. جمع‌آوری داده‌ها از مدیران اجرایی فوتبال کشور و کارشناسان حوزه مدیریت ورزشی و ذی‌نفعان اصلی فدراسیون فوتبال صورت گرفت و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی و آزمون فریدمن، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی و تحلیل SWOT استفاده شد و نتایج حاصل از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های فوتبال جمهوری اسلامی ایران نشان داد که وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب بوده و حاکی از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌هاست که موقعیت راهبردی WT را برای فوتبال ایران به وجود آورده است. بررسی فوتبال در حال رشد و وضعیت رقابتی چون نیوزیلند و چین نشان داد که آنها وضعیت بهتری نسبت به کشور ما دارند و لزوم تدوین راهبرد تدافعی برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت موجود برای ما بسیار ضروری است.

### واژه‌های کلیدی

قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها، فرصت‌ها، راهبرد.

## مقدمه

رفتارهای انسان مسبوق به الگوهای ذهنی و مبتنی بر نظریه‌ها و الگوهایی است که از پیش در ذهن نشانده است، خواه در مورد آنها آگاهی داشته باشد یا آنکه در ناخودآگاه او نهفته باشد. نظریه‌ها و الگوها محصول فعالیت‌های ذهنی است که در تعامل با خارج بر واقعیت‌های عینی به صورت مختلف شکل گرفته و مبنای علوم و دانش‌ها را پدید آورده‌اند (۴).

به کارگیری هریک از نظریه‌ها و الگوها با انواع تفکر، مستلزم برخورداری از تفکر جامع و نظام‌مند است که با نگاه جامع و برونی که در محیط آن، جایگاه خاصی خواهد داشت، تفکری که بتواند گذشته، حال و آینده را با نگاه جامع و برونی که در محیط پیرامون او وجود دارد، پیوند بزند و متناسب با وضعیت و نیازمندی‌های او تصمیمات و اقدام‌ها را جهت دهد. این نوع تفکر راه، تفکر راهبردی می‌نامند. بر مبنای این نوع تفکر فرد توانایی تجزیه و تحلیل درون و توانمندی‌های بالقوه و بیرون و توانمندی‌های بالفعل را به دست می‌آورد و به اتخاذ تصمیم‌های مناسب برای رسیدن به اهداف خود مبادرت می‌ورزد (۴). دانش مدیریت نوین در طلیعه قرن جدید بیش از هر چیز برای تغییر و تحول مستمر، اهمیت قائل است. سازمانی که خود را با امواج بی‌پایان تغییر همراه نسازد، محکوم به فناست (۱). در این بین تربیت بدنی و ورزش به سبب ماهیت چندوجهی چندرشته‌ای خود، پیچیدگی خاصی دارد که جز با برخورداری از این نوع تفکر جامع نمی‌توان ابعاد و جوانب آن را آنگونه که بایسته و شایسته است، دریافت و توسعه داد (۴).

امروزه کشورها و جوامع در فرایند تدوین و اجرای راهبرد، خود را محک می‌زنند و با استفاده از شاخص‌ها و معیارهای واقعی، خودساخته و استاندارد، کشور خود را با دیگر کشورها مقایسه می‌کنند، در نتیجه کم و بیش به جایگاه واقعی خود در جهان پی می‌برند و برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود را بر مبنای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب که با شاخص‌ها و معیارها مشخص‌اند، جهت‌دهی می‌کنند. همچنین در تلاش‌اند ضعف‌های خود را به قوت‌ها و تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل سازند. از طرف دیگر، سعی در تقویت بیشتر قوت‌ها و ارتقای سطح فرصت‌ها می‌کنند. در سوی دیگر، کشورهای در حال توسعه و شعارگرا به علت عدم اعتقاد به برنامه‌ریزی براساس شناسایی وضعیت موجود و عدم باور به استفاده از شاخص‌ها و معیارهای واقعی و اعمال مدیریت‌های

سلیقه‌ای و گرفتار شدن در دام روزمرگی و اهمیت دادن به شعارگرایی و اعتقاد داشتن به گرفتن نتیجه زود هنگام، ضمن از دست دادن فرصت‌ها و به هدر دادن زمان و سرمایه‌های ملی، فاصله خود را روزبه‌روز از کشورهای پیشرفته بیشتر کرده و در نتیجه به‌واقع نمی‌دانند در پیوستار توسعه جهانی در کجا قرار گرفته‌اند (۱۰).

در عصر حاضر تقریباً ورزش در زندگی افراد رسوخ کرده و در بین ورزش‌ها، فوتبال به‌دلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و جایگاه منحصر به فردی دارد، به‌گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده و برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد. این رشته به‌دلیل برخورداری از ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، به‌طور کامل از حالت بازی ساده خارج شده است، این نکته دلیل توجه به ارتقای این رشته ورزشی در سطح جهان را آشکار می‌سازد (۱۸، ۲۴).

در زمینه تحقیق حاضر پژوهش‌هایی در سطوح مختلف انجام گرفته که به‌طور مختصر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود: خبیری (۱۳۷۴) در تحقیقی ساختار تشکیلاتی فدراسیون فوتبال و ارتباط آن با فدراسیون‌های ملی و ساختار آن زمان فدراسیون فوتبال و ارتباط آن با تشکیلات فوتبال در وزارتخانه‌های فرهنگ و آموزش عالی، آموزش و پرورش، کار و امور اجتماعی و نیروی نظامی و انتظامی را بررسی کرد و نتیجه گرفت تشکیلات فوتبال در وزارتخانه‌های مذکور در راستای سیاست‌های فدراسیون فوتبال نبوده و هر وزارتخانه در راستای تحقق سیاست‌ها و اهداف خود در حرکت است (۶).

کردی (۱۳۸۱) دیدگاه کارشناسان، مربیان، داوران و نویسندگان ورزشی در مورد مسائل و مشکلات فوتبال کشور با تأکید بر باشگاه‌ها را بررسی کرد. نتایج نشان داد مدیران فوتبال از راهبرد روشن و ضابطه‌مندی پیروی نمی‌کنند و براساس سلیقه شخصی خود تصمیم می‌گیرند و ورود افراد سیاسی به عرصه مدیریت فوتبال مشکلات زیادی را به‌وجود آورده است. مدیریت فوتبال از کمیته‌های علمی و حرفه‌ای برای تصمیم‌گیری قاطع برخوردار نیست و همچنین عدم تفکیک گروه سیاستگذاران از مدیران اجرایی در فوتبال، نبود شاخص مدیریتی و لزوم تعریف ویژگی مدیران، مسئولان، سرپرستان، مربیان و رئیس فدراسیون، نداشتن برنامه توسعه ملی در بخش نرم‌افزاری، نبود نظارت و کنترل مستمر از فعالیت فدراسیون و عدم ثبات در مدیریت فوتبال، از دیگر مشکلات این رشته محسوب می‌شوند (۹).

جلالی فراهانی (۱۳۸۳) در رساله دکتری خود با عنوان «بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب و فیفا» به منظور ارائه الگوی بهینه به نتایج زیر دست یافت: ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال باید بازبینی شود؛ استقلال در تصمیم‌گیری و عملکرد فدراسیون فوتبال کشورمان بسیار پایین‌تر از کشورهای منتخب (ژاپن، آلمان، استرالیا، آرژانتین و آفریقای جنوبی) است؛ همچنین اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران از نظر تعداد فصول، ماده، بند و تبصره، کاستی‌های زیادی دارد و باید اساسنامه فیفا مورد مطابقت قرار گیرد (۵).

علیرضا الهی (۱۳۸۳) در تحقیقی به مقایسه عملکرد مالی، میانگین درآمد و نحوه ارتباط بازیکنان حرفه‌ای شاغل در لیگ دو کشور ایران و ژاپن پرداخت که نتایج آن به شرح زیر است: سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران وابستگی شدیدی به فدراسیون فوتبال دارد و بخش اعظم فعالیت‌های این سازمان زیر نظر مستقیم فدراسیون فوتبال انجام می‌گیرد. در حیطه عملکرد ملی سازمان لیگ ایران علاوه بر محروم شدن از برخی منابع مشروع (حق پخش تلویزیونی)، از منابع مالی موجود نیز بهره کافی نمی‌برد. همچنین میانگین درآمد حاصل از برگزاری مسابقات لیگ برتر ایران بسیار کمتر از ژاپن است. در حیطه نحوه ارتباطات با بازیکنان حرفه‌ای نیز سازمان لیگ حرفه‌ای ایران هیچگونه اقدام اساسی در زمینه مسائلی مانند بیمه، اصول اخلاقی، آموزش، سقف حقوق و رده-بندی بازیکنان انجام نداده است (۳).

مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران با معیارهای باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه، عنوان پژوهش خبری (۱۳۸۳) است. برخی از نتایج این تحقیق به این شرح است: در حیطه برنامه رشد و توسعه، برنامه‌های مالی، وضعیت اماکن و فضاهای ورزشی باشگاه‌های خارجی عملکرد بهتری دارند. همچنین باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در هیچ‌یک از حیطه‌های ششگانه نتوانسته‌اند حداقل معیارهای تعیین‌شده توسط یوفا را داشته باشند و حتی در برخی حیطه‌ها خلاء بسیار زیادی وجود دارد (۳). الهی (۱۳۸۷) در تحقیق با عنوان «موانع توسعه اقتصادی فوتبال در ایران» بیان کرد که ۶۲ مانع جدی در راه توسعه اقتصادی صنعت فوتبال در ایران وجود دارد که در این بین ۹ مؤلفه مهم از جمله سرمایه-گذاری و حمایت مالی، توسعه نهادها، حمایت‌های دولتی، سازماندهی و هدایت هواداران، پخش رسانه‌ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، توسعه حقوقی و قانونی و توسعه علمی - پژوهشی، نقش محوری و اساسی

در توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران دارند (۲). اسفندیار خسروی زاده (۱۳۸۷) تحقیقی با عنوان «مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران» انجام داد. یافته‌ها نشان داد که کمیته ملی المپیک از ویژگی‌هایی چون توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی، آکادمی ملی المپیک، مدیریت مشارکتی، مقبولیت نزد جامعه و حاکمیت نگرش برنامه‌محوری برخوردار است. از جمله ضعف‌های کمیته ملی المپیک ایران، وابستگی شدید مالی به دولت، نداشتن برنامه راهبردی، بهره‌گیری ناکافی از فناوری و سیستم مدیریت اطلاعات و نداشتن کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی است. همچنین از فرصت‌های کمیته ملی المپیک می‌توان به جمعیت جوان و وجود استعدادها، سرشار، نقش ورزش در غرور و افتخارات ملی و وجود نیروهای متخصص و مجرب ورزشی اشاره کرد. تهدیدها نیز عبارت است از سرمایه‌گذاری کلان رقبا، پیدایش رقبای جدید در عرصه ورزش، تأثیر مسایل سیاسی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی و وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی (۷).

تحلیل SWOT که به‌منظور شناسایی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های فوتبال نیوزلند توسط فدراسیون فوتبال این کشور انجام گرفته، عبارت است از:

#### الف) ویژگی‌های مثبت فوتبال نیوزلند

۱. رنکینگ بین‌المللی تیم فوتبال زنان نیوزیلند، ساختار سازمانی مناسب در فوتبال نیوزیلند؛
۲. ارتباطات ساده و بسیار مناسب بین هیأت‌های استانی، افزایش مشارکت همگانی در فوتبال؛
۳. مسیر ساده و آسان در شناسایی نخبگان و استعدادیابی، توانایی سازگاری سریع با فناوری؛
۴. توانمندی کسب میزبانی مسابقات بین‌المللی در رقابت با دیگر کشورها، برگزاری مناسب لیگ‌ها؛
۵. افزایش مشارکت جوانان و گروه‌های پایه در فوتبال، وجود احساس حمایت از فوتبال؛
۶. برخورداری از ساختار مناسب در برگزاری لیگ حرفه‌ای، وجود ساختار توسعه‌ای برای مربیان؛
۷. فوتبال به‌عنوان ورزش مهم و اصلی توسط زنان و مردان مورد توجه قرار گرفته و فوتبال برای همه قابل

دسترس است؛

۸. وجود فضا، زمین چمن و محیط مناسب برای بازی فوتبال، پوشش تلویزیونی مناسب در لیگ کشور؛
۹. ارتباطات داخلی مناسب در بین منابع انسانی شاغل در فوتبال در نیوزیلند؛
۱۰. عملکرد شفاف و حرفه‌ای در کمیته اجرایی فوتبال و پرهیز از هرگونه پنهان‌کاری.

### ب) ضعف‌های فوتبال نیوزلند

۱. ضعف در زمینه کنترل مسابقات و ارائه تسهیلات، ضعف در ارتباطات ملی و بین‌المللی؛
۲. کمبود نیروی انسانی کارآمد و تعداد محدود مدرس فوتبال در این کشور؛
۳. محدودیت زمانی برای اجرای برنامه‌های تدوین‌شده در فوتبال نیوزیلند؛
۴. فقدان مهارت‌های فنی عالی در بازیکنان و کم‌تجربه بودن فوتبالیست‌های نیوزیلندی در سطح جهانی؛
۵. نبود تجربه کافی در زمینه حامیان مالی و پوشش تلویزیونی؛
۶. توان اقتصادی پایین فوتبال و فقدان بازاریابی موفق و پرمفعت در برگزاری رویدادها؛
۷. ساختار ضعیف در حوزه مربیان و توسعه بازیکنان زیر دوازده سال، فوتبال ورزش ویژه سفیدپوستان؛

### ج) فرصت‌ها

۱. حضور در کنفدراسیون فوتبال اقیانوسیه و انتقال استرالیا به کنفدراسیون فوتبال آسیا؛
۲. برگزاری مسابقات جهانی و فرصت برای جذب حامیان مالی در جهان؛
۳. دستیابی به درآمدهای مالی بیشتر از طریق فعالیت‌ها و برنامه‌های رشد و توسعه؛
۴. ارتباطات فرهنگی، افزایش توجه عمومی به فوتبال، پیدایش فناوری پیشرفته در ورزش؛
۵. حضور زنان در ورزش فوتبال، تغییر ادراک و نگرش عموم مردم به فوتبال؛
۶. هدف‌های مربیگری عنوان‌شده در برنامه راهبردی فوتبال، فوتبال ساحلی و فوتسال؛

۷. همراستایی اتحادیه فوتبال نیوزیلند و هیأت‌های فوتبال در مناطق مختلف این کشور.

### چ) تهدیدها

۱. ظرفیت آینده کنفدراسیون فوتبال اقیانوسیه؛
  ۲. عدم سلامت مسیرهای مالی در اجرای رقابت‌ها به ویژه در حوزه باشگاه‌ها؛
  ۳. فقدان ثبات در زمینه‌های حق پخش تلویزیونی و درآمدزایی؛
  ۴. توجه به رقابت‌های بین‌المللی به‌جای توجه به فوتبال پایه و همگانی؛
  ۵. تغییرات ایجادشده در قوانین برگزاری بازی‌ها توسط دولت؛
  ۶. دخالت گروه‌های خارج از حوزه فوتبال در مسائل مختلف فوتبال از جمله تجارت و مسائل اخلاقی؛
  ۷. هماهنگ نبودن سازمان‌ها در اجرای مسابقات، وجود نگرش صرفاً مالی به برگزاری رقابت‌ها؛
  ۸. عدم توجه به اهداف مهم ورزش از جمله تربیت اجتماعی و سلامتی از طریق ورزش فوتبال؛
  ۹. وجود بازی‌های تفریحی کم‌تحرک برای کودکان و تغییر سبک زندگی؛
  ۱۰. نگرانی در مورد انتقال و جابه‌جایی کودکان از منزل به محیط‌های ورزشی و همچنین ایمنی آنها؛
  ۱۱. افزایش بیکاری والدین در نیوزیلند و تغییرات جمعیت‌شناسی در زمینه‌های نژادی و فرهنگی (۱۳، ۲۲).
- از دیگر تحقیقات انجام گرفته، آسیب‌شناسی فوتبال کشور چین براساس مطالعه برنامه راهبردی این کشور است که قوت‌ها و ضعف‌های زیر را مشخص ساخت:

### الف) قوت‌ها

۱. وجود باشگاه‌های حرفه‌ای با ساختار سازمانی با مدیریت بسیار خوب در چین؛
۲. توسعه استادیوم‌ها با رویکرد درآمدزایی مناسب، پوشش مناسب تلویزیونی بازی‌های لیگ فوتبال؛
۳. وضعیت مالی سالم در اتحادیه فوتبال چین، کیفیت مطلوب منابع انسانی اتحادیه فوتبال چین؛

۴. خدمات و تسهیلات مناسب در اتحادیه فوتبال چین در حوزه بازاریابی؛
۵. تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال و بازیکنان مستعد در سطوح پایه؛
۶. وجود برنامه‌های توسعه‌ای در باشگاه‌های حرفه‌ای و حمایت مناسب از طرف تماشاگران؛
۷. طرح‌ریزی ساختار اداری داوران به شکل توانمند و وجود داوران متعهد و باثبات در فوتبال چین؛
۸. سازماندهی مناسب فوتبال زنان در سطح نخبگان و مقبولیت عمومی فوتبال زنان در این کشور.

#### ب) ضعف‌ها

۱. باشگاه‌های آماتور چین بدون ساختار و ضعیف بوده و فاقد منابع مالی و امکانات مناسب است؛
۲. ضعف معلمان تربیت بدنی در زمینه آموزش فوتبال پایه در مدارس و رده‌های پایه دختران؛
۳. دوره‌های آموزش مربیگری برای صدور مجوزهای داروی ناکافی است و ساختار آموزشی مربیان در هیأت‌های استانی و اتحادیه فوتبال چین به تغییر نیاز دارد؛
۴. کم‌تجربگی در ساختار اداری داوران و نیاز کمیته داوران به برنامه‌های توسعه‌ای
۵. در ساختار فوتبال چین کمیته پزشکی وجود ندارد و کنترل دوپینگ مناسبی به چشم نمی‌خورد؛
۶. عدم توسعه‌یافتگی در استفاده از توان بالای فوتبال چین از بعد بازاریابی و مجوزها؛
۷. توسعه‌نیافتگی بخش IT، فقدان بخش تحقیقات و مطالعات علمی در فوتبال این کشور؛
۸. عدم حمایت رسانه‌ای در سطوح بالای فوتبال از جمله تیم ملی؛
۹. نامناسب بودن منابع انسانی در اتحادیه فوتبال چین از لحاظ کمی؛
۱۰. نامناسب بودن ارتباطات بین اتحادیه‌های فوتبال چین و هیأت‌های استانی و شهری (۱۴، ۲۵).



مطالعه برنامه‌های توسعه فوتبال نیوزیلند، استرالیا و آمریکا نشان داد که تجزیه و تحلیل وضعیت محیطی برای تدوین راهبرد و اهداف فوتبال این کشورها به‌خوبی صورت گرفته، چه بسا حضور در جام جهانی ۲۰۱۰ و ارائه بازی‌های باکیفیت از اهداف بیان‌شده در برنامه‌های جامع این کشورهاست که به‌خوبی با درک وضعیت موجود برای دستیابی به وضعیت مطلوب طرح‌ریزی و اجرا شده است (۱۹، ۲۱).

باتوجه به مسائل بیان‌شده، موضوع برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه در رشته فوتبال، بسیار مهم و ضروری به‌نظر می‌رسد، از این‌رو بجاست که برنامه جامعی برای پیشبرد اهداف ورزشی، توسعه اصولی‌تر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کسب جایگاه بهتر در عرصه بین‌المللی و افزایش مشارکت عمومی تدوین شود. بنابراین برای تدوین برنامه واقعی و عملیاتی برای فوتبال کشور، باید ارزیابی دقیقی از وضعیت موجود فوتبال کشور داشته باشیم تا با آسیب‌شناسی و مشخص ساختن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور بتوانیم برای دستیابی به وضعیت مطلوب برنامه واقع‌گرایانه و عملی طراحی کنیم.

پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. ضعف‌های فوتبال ایران چیست؟؛ ۲. ویژگی‌های مثبت فوتبال ایران چیست؟؛ ۳. فرصت‌های پیش روی فوتبال ایران چیست؟؛ ۴. تهدیدهای فوتبال ایران چیست؟؛ ۵. موقعیت راهبردی فوتبال ایران چیست؟

## روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی بوده و به‌صورت مطالعه موردی با بررسی وضعیت موجود برای تعیین SWOT و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور انجام گرفته است. برای اجرای این تحقیق، ابتدا جلساتی با مسئولان فدراسیون فوتبال برگزار شد که در آن کلیات موضوع مطرح و آنگاه اجرای تحقیق و مدل اجرای آن تأیید شد.

بعد از آن با هماهنگی مسئولان فدراسیون فوتبال درمورد تعیین اعضای شورای راهبردی اجرای تحقیق مرکب از ۱۴ نفر مبادرت شد. سپس با جست‌وجوی کتابخانه‌ای و اینترنتی و ارتباط با مدیران اسبق فوتبال،

تعدادی از برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های فوتبال کشورهای جهان جمع‌آوری و از آنها در اجرای تحقیق استفاده شد. پس از مطالعه اسناد و مدارک و برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های فوتبال چند کشور منتخب و نظرسنجی از شورای راهبردی، اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته با آلفای کرونباخ مورد تأیید (پرسشنامه شناسایی عوامل درونی، پرسشنامه شناسایی عوامل بیرونی و فرم‌های تعیین موقعیت راهبرد براساس الگوی دیوید) گردآوری شد (۸، ۲۳).

در زمینه نحوه گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تدوین برنامه تحلیل SWOT نکات زیر شایان ذکر است:

یکی از مهم‌ترین و در عین حال دشوارترین مراحل تدوین این برنامه، تحلیل SWOT بود. برای این کار پس از گردآوری فرم‌های نظرسنجی، مدارک و مستندات پیشینه پژوهش، موضوعات مربوط طی چند مرحله استخراج و دسته‌بندی و سپس در قالب پرسشنامه‌ای که براساس طیف لیکرت نمره ۱ تا ۵ به آنها اختصاص می‌یافت، طراحی شد. داده‌ها براساس این پرسشنامه جمع‌آوری شده و در نهایت ۱۰۵ مورد (شامل ۱۷ قوت، ۴۵ ضعف، ۲۷ فرصت و ۱۶ تهدید) برای طرح در جلسات شورای راهبردی آماده شد. در این مرحله نیز پس از چند جلسه تحلیل راهبردی در نهایت ۴۶ مورد شامل ۱۰ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید تأیید شد و به تصویب اعضای این شورا رسید.

#### نمونه آماری تحقیق

علاوه بر شورای راهبردی اجرای تحقیق که مرکب از ۱۴ نفر بودند، جامعه آماری تحقیق مدیران اجرایی و مسئولان کمیته‌های فدراسیون فوتبال، نخبگان و کارشناسان مدیریت ورزشی بودند که نمونه آماری شامل ۹۶ نفر از بین آنان به روش Snow ball انتخاب شدند.

## نتایج و یافته های تحقیق

### سؤال ۱: ویژگی های مثبت فوتبال کشور چیست؟

نتایج تحقیق نشان داد که فوتبال کشور از قوت های متعددی در حیطه های مختلف برخوردار است که در جدول ۱ میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هریک از آنها براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح  $P < 0/05$  نشان داده شده است.

جدول ۱ - نتایج نظرسنجی در مورد نقاط قوت فوتبال کشور

ردیف	عوامل	نمره	انحراف استاندارد
۱	توانایی داوران فدراسیون فوتبال	۴/۴۳	۰/۶۲
۲	تدوین ساختار سازمانی جدید برای فدراسیون فوتبال با تعیین وظایف و مسئولیت ها	۴/۳۴	۰/۸۰
۳	توانایی و دانش مدرسان فدراسیون فوتبال ایران	۴/۰۲	۰/۵۹
۴	توجه فدراسیون فوتبال به آثار فرهنگی و اجتماعی فوتبال	۳/۹۴	۰/۶۶
۵	توجه به دوره های آموزشی، داوران، مربیان و ...	۳/۸۹	۰/۶۹
۶	وجود اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های دقیق در فوتبال کشور	۳/۸۸	۰/۵۸
۷	وجود آکادمی فوتبال و افراد مجرب در این حوزه	۳/۸۴	۰/۶۷
۸	مدیریت فدراسیون فوتبال (رهبری کارآمد)	۳/۸۲	۰/۸۹
۹	تعاملات فدراسیون و با AFC و FIFA	۳/۷۲	۱/۲
۱۰	شفاف بودن عملکرد مالی فدراسیون فوتبال	۲/۶۷	۰/۷۳

### سؤال ۲: ضعف های فوتبال کشور چیست؟

نتایج تحقیق نشان داد که فوتبال کشور ضعف های متعددی در حیطه های مختلف دارد. در جدول ۲ این ضعف ها به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هریک از آنها براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح  $P < 0/05$  نشان داده شده است.

جدول ۲\_ نتایج نظرسنجی در مورد نقاط قوت فوتبال کشور

ردیف	عوامل	نمره	انحراف استاندارد
۱	وابستگی شدید به منابع مالی دولتی و ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی	۴/۷۴	۰/۶۳
۲	نبود نگرش بنیادین توسعه‌ای به فوتبال نزد مدیران با توجه به اهداف ورزشی	۴/۵۵	۰/۹
۳	عدم تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با ساختار سازمانی جدید فدراسیون فوتبال	۴/۵۱	۰/۷۷
۴	فقدان امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری در توسعه فوتبال ایران	۴/۴۸	۰/۸۲
۵	کمبود نیروی انسانی ماهر در فدراسیون فوتبال	۴/۴۴	۰/۸۸
۶	ارتباط بین‌المللی ضعیف فدراسیون فوتبال با کشورهای صاحب فوتبال	۴/۴۱	۰/۸۲
۷	عدم استقلال فدراسیون فوتبال کشور	۴/۳۹	۰/۸۷
۸	نبود فناوری اطلاعات در فوتبال کشور	۴/۳۶	۱/۰۷
۹	مدیریت ضعیف تیم‌های ملی کشور	۴/۳۲	۰/۸۶
۱۰	برگزاری ضعیف لیگ‌های فوتبال کشور	۴/۳۰	۱
۱۱	فقدان تحقیقات علمی در زمینه فوتبال و نبود بانک اطلاعاتی	۴/۲۸	۰/۷۸
۱۲	عدم توجه به فوتبال بانوان	۴/۲۵	۱/۲
۱۳	فقدان شایسته‌سالاری در انتصابات مدیریتی فوتبال کشور	۴/۲۴	۱/۳۰
۱۴	فقدان برنامه جامع یا قابلیت اجرایی در فوتبال کشور	۴/۱۲	۰/۶۳

## سؤال ۳: فرصت‌های پیش روی فوتبال کشور چیست؟

نتایج تحقیق نشان داد که فوتبال کشور از فرصت‌های متعددی در حیطه‌های مختلف برخوردار است. جدول ۳ این فرصت‌ها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها براساس آزمون فریدمن در سطح  $P < 0/05$  نشان می‌دهد.

جدول ۳ - نتایج نظرسنجی در مورد فرصت‌های پیش روی فوتبال کشور

ردیف	عوامل	نمره	انحراف استاندارد
۱	توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۴/۴۲	۰/۸۳
۲	افزایش توجه جهانی به فوتبال توسط رسانه‌ها، حامیان مالی و تماشاچیان	۴/۴۱	۰/۸۸
۳	جمعیت جوان کشور و وجود استعداد‌های فراوان	۴/۲۰	۰/۷۶
۴	امکان به‌کارگیری نیروهای متخصص و مجرب علوم ورزشی و تربیت بدنی در فوتبال	۴/۱۹	۰/۸۱
۵	توسعه فناوری در ورزش	۴/۰۵	۰/۶۸
۶	وجود طرح جامع ورزش کشور، سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، طرح چشم‌انداز فوتبال آسیا	۴/۰۱	۰/۶۶
۷	توان مالی دولت و حمایت‌های آن از فوتبال	۳/۷۹	۰/۹۶
۸	ارتباطات بین‌المللی در جابه‌جایی بازیکنان و مربیان همراه با رویکرد حرفه‌ای شدن در فوتبال کشور	۳/۶۳	۰/۹۵
۹	حضور زنان در فوتبال	۳/۵۹	۰/۸۸
۱۰	نظارت دولت بر فوتبال کشور و وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی دقیق	۳/۴۷	۰/۷۳

سؤال ۴: تهدیدهای فوتبال کشور چیست؟

نتایج تحقیق نشان داد که فوتبال کشور با تهدیدهای متعددی در حیطه‌های مختلف مواجه است. جدول ۴ این تهدیدها را به همراه میانگین، انحراف استاندارد و رتبه هر یک از آنها براساس آزمون فریدمن در سطح  $P < 0/05$  نشان می‌دهد.

## جدول ۴ - نتایج نظرسنجی در مورد تهدیدهای فوتبال کشور

ردیف	عوامل	نمره	انحراف استاندارد
۱	موانع حقوقی و قانونی در نظام جامع فوتبال کشور	۴/۵۹	۰/۵۷
۲	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور	۴/۳۱	۰/۹۹
۳	فقدان سرمایه‌گذاری کلان بخش خصوصی در فوتبال ایران	۴/۰۲	۰/۹۶
۴	موازی‌کاری و دخالت سازمان تربیت بدنی	۳/۸	۱/۰۱
۵	تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی در فوتبال کشور	۳/۶۹	۱/۰۲
۶	دیدگاه نتیجه‌گرا در نزد مسئولان تراز اول کشور	۳/۶۶	۰/۹۶
۷	بروز مسائل غیراخلاقی، خشونت و دوپینگ در ورزش کشور	۳/۶۳	۱/۰۶
۸	توسعه فوتبال رقبا و پیدایش رقبای جدید در فوتبال آسیا	۳/۵۶	۰/۸۱
۹	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	۳/۵۰	۰/۸۲
۱۰	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	۳/۱۳	۰/۹۲
۱۱	فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای در ورزش کشور	۲/۹۸	۰/۹۵
۱۲	ضعف دولت در پرداخت تسهیلات از جمله وام، زمین، معافیت‌های مالیاتی و ... به بخش‌های خصوصی	۲/۷۰	۱/۳

## سؤال ۵: موقعیت راهبردی فوتبال ایران چیست؟

برای تعیین این موقعیت از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مجموع نمره‌های عوامل درونی برابر با ۲/۴۱۵ و حاکی از آن است که فدراسیون فوتبال از لحاظ عوامل درونی دچار ضعف است.

## جدول ۵ - ماتریس عوامل درونی فوتبال ایران

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها	S1	توانایی و دانش مدرسان فدراسیون فوتبال ایران	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
	S2	تدوین ساختار سازمانی جدید برای فدراسیون	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۶
	S3	توجه فدراسیون به آثار فرهنگی و اجتماعی فوتبال	۰/۰۱۵	۳	۰/۰۴۵
	S4	توانایی داوران فدراسیون فوتبال ایران	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S5	توجه فدراسیون به دوره‌های آموزشی داوران و ...	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۳
	S6	وجود آیین‌نامه‌ها، اساسنامه‌ها و دستورالعمل‌های دقیق	۰/۰۵۱	۴	۰/۲۰۴
	S7	وجود آکادمی فوتبال و افراد مجرب در این حوزه	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵

۰/۱۶۸	۴	۰/۰۴۲	مدیریت فدراسیون فوتبال (رهبری کارآمد)	S8	ضعف ها
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	تعاملات فدراسیون فوتبال با و	S9	
۰/۳۲۸	۴	۰/۰۸۲	شفاف بودن عملکرد مالی فدراسیون فوتبال ایران	S10	
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	وابستگی به منابع دولتی و ضعف در جذب حامیان مالی	W1	
۰/۰۷۰	۲	۰/۰۳۵	فقدان نگرش بنیادین توسعه‌ای به فوتبال در نزد مدیران	W2	
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	عدم تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با ساختار سازمانی جدید	W3	
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	فقدان امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری در فوتبال ایران	W4	
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	کمبود نیروی انسانی ماهر در فدراسیون فوتبال	W5	
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	ارتباطات بین‌المللی ضعیف فدراسیون فوتبال کشور با کشورهای صاحب فوتبال	W6	
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	فقدان استقلال در فدراسیون فوتبال کشور	W7	
۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	فقدان بهره‌گیری از فناوری و فناوری در فوتبال کشور	W8	
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	مدیریت ضعیف تیم‌های ملی فوتبال کشور	W9	
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	برگزاری ضعیف لیگ‌های فوتبال کشور	W10	
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	عدم توجه به تحقیقات علمی در زمینه فوتبال و نبود بانک اطلاعاتی	W11	
۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	نداشتن توجه به فوتبال بانوان	W12	
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۶	فقدان شایسته‌سالاری در انتصاب مدیریتی فوتبال کشور	W13	
۰/۰۲۸	۲	۰/۰۱۴	نبود برنامه جامع با قابلیت اجرایی در فوتبال کشور	W14	
۲/۴۱۱		۱۰۰	مجموع اهمیت ضرایب عوامل درونی		

جدول ۶، ماتریس عوامل بیرونی فوتبال کشور را نشان می‌دهد. همانگونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمره‌های ماتریس ۱/۳۳ و نشان‌دهنده آن است که فوتبال ایران به‌خوبی از فرصت‌ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها نیز ضعیف عمل کرده است.

جدول ۶ - ماتریس عوامل بیرونی فوتبال ایران

عوامل درونی	کد	عامل	ضریب	شدت	نمره
فرصت‌ها	01	توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵
	02	افزایش توجه جهانی به فوتبال از طریق رسانه‌ها، حامیان مالی و تماشاگران	۰/۰۶۸	۳	۰/۲۰۴
	03	جمعیت جوان کشور و وجود استعدادی فراوان	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶
	04	امکان به‌کارگیری نیروهای متخصص علوم ورزشی	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳

۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	توسعه فناوری در ورزش	05		
۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱	وجود طرح جامع ورزش کشور، سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، طرح چشم‌انداز فوتبال آسیا	06		
۰/۰۵۷	۳	۰/۰۱۹	توان مالی دولت و حمایت‌های آن از فوتبال	07		
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	ارتباطات بین‌المللی در جابه‌جایی بازیکنان و مربیان، رویکرد حرفه-ای شدن فوتبال کشور	08		
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	حضور زنان در فوتبال	09		
۰/۰۲۵	۲	۰/۰۲۵	نظارت دولت بر فوتبال کشور و وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی دقیق	010		
۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳	موانع حقوقی و قانونی در نظام جامع فوتبال کشور	T1		تهدیدها
۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸۵	فقدان انسجام و همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور	T2		
۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	عدم سرمایه‌گذاری کلان خصوصی در فوتبال ایران	T3		
۰/۰۷۸	۱	۰/۰۷۸	موازی‌کاری و دخالت سازمان تربیت بدنی	T4		
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	تأثیر مسائل و افراد سیاسی در فوتبال کشور	T5		
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	دیدگاه نتیجه‌گرا در نزد مسئولان تراز اول کشور	T6		
۰/۰۳۱	۲	۰/۰۳۱	بروز مسائل غیراخلاقی، خشونت و دوپینگ در ورزش	T7		
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	توسعه فوتبال رقبا و پیدایش رقیبان جدید در فوتبال	T8		
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان	T9		
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی	T10		
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای در ورزش فوتبال	T11		
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	ضعف دولت در پرداخت تسهیلات از جمله وام، زمین، معافیت‌های مالیاتی و ... به بخش‌های خصوصی	T12		
۱/۳۳۴		۱۰۰	مجموع اهمیت ضرایب عوامل بیرونی			

در مجموع، نتایج جدول ۵ و ۶ و همچنین طراحی ماتریس عوامل داخلی و خارجی حاکی از آن است که فدراسیون فوتبال از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت WT قرار دارد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی این فدراسیون در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ کند تا وضعیت فوتبال کشور از وضعیت کنونی بدتر نشود (شکل ۱).



نمره ارزیابی عوامل داخلی

	۴	۳	۲	۱
۴	تهاجمی	تهاجمی	حفظ وضعیت موجود	
۳	تهاجمی	حفظ وضعیت موجود	تدافعی	
۲				
۱/۳	حفظ وضعیت موجود	تدافعی	تدافعی	
۱				

۲/۴۱

نمره ارزیابی عوامل خارجی

شکل ۱ - ماتریس عوامل داخلی و خارجی

بحث و نتیجه گیری

۱. قوت‌های فدراسیون فوتبال ایران

یافته‌های پژوهش نشان داد فوتبال ایران از قوت‌های توانایی داوران، تدوین ساختار سازمانی جدید، توانایی و دانش مدرسان فوتبال، توجه فوتبال به آثار فرهنگی و اجتماعی، اساسنامه، آیین‌نامه و دستورالعمل‌های دقیق، آکادمی فوتبال، مدیریت فدراسیون، تعاملات با FIFA و AFC و شفافیت در عملکرد مالی برخوردار است.

قوت‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند (۷). با توجه به مطالعه نقاط قوت برنامه‌های راهبردی دیگر کشورها می‌توان گفت نیوزیلند نقاط قوت

متفاوتی نسبت به ایران دارد. همچنین توانایی کسب میزبانی رقابت‌های جهانی، برخورداری از فرصت حضور در جام جهانی، مشارکت عمومی و همگانی در فوتبال، داشتن وضعیت برتر در قاره و ساختار سازمانی مناسب در فوتبال، برخورداری از لیگ منظم، وجود احساس آرامش در فوتبال نیوزیلند، شفاف و مشخص بودن مسیر حرکت فوتبال این کشور، احساس حمایت از فوتبال، پوشش مناسب تلویزیونی بازی‌ها، ارتباطات داخلی عالی در بین نیروهای انسانی شاغل در ساختار فوتبال، شفاف بودن عملکرد کمیته اجرایی فوتبال، فرهنگ غالب نیوزیلندی بر رشته فوتبال و در دسترس بودن فوتبال برای همگان همراه با مکان‌های مناسب، ویژگی‌های مثبت این کشور به حساب می‌آیند (۱۳، ۲۲).

کشور چین نیز از ساختار سازمانی و مدیریتی مناسب در بخش باشگاه‌ها، تأسیسات و زیرساخت‌های عالی، وضعیت مناسب رسانه‌ای و برنامه‌های توسعه‌ای عالی باشگاه‌های حرفه‌ای به‌عنوان نقاط قوت خود یاد کرده است (۱۶، ۲۵).

براساس نتایج این پژوهش، فدراسیون فوتبال ایران از قوت‌هایی در حوزه‌های مختلف برخوردار است، اما این قوت‌ها با توجه به اینکه از لحاظ کمی و کیفی رضایتبخش نیستند، نمی‌توانند به‌طور شایسته، دستیابی به رسالت‌های فدراسیون را تسهیل کنند.

## ۲. ضعف‌های فوتبال کشور

یافته‌های پژوهش نشان داد ضعف‌های فدراسیون فوتبال عبارتند از: وابستگی شدید به منابع مالی دولتی، ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی، نبود نگرش بنیادین توسعه‌ای به فوتبال در نزد مدیران، عدم تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با ساختار سازمانی جدید، فقدان امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری، کمبود نیروی انسانی ماهر، ارتباطات بین‌المللی ضعیف فدراسیون فوتبال با کشورهای صاحب فوتبال، عدم استقلال فدراسیون، فقدان فناوری اطلاعات در فوتبال کشور، مدیریت ضعیف تیم‌های ملی کشور، برگزاری ضعیف لیگ‌های فوتبال، فقدان تحقیقات علمی، عدم توجه به فوتبال بانوان، فقدان شایسته‌سالاری در انتصابات مدیریتی فوتبال و فقدان برنامه جامع با قابلیت اجرایی در فوتبال کشور. علاوه بر این، می‌توان به ضعف‌های فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد اما ندارد، اشاره کرد (۷).

در این زمینه، فدراسیون فوتبال نیوزیلند به داشتن ضعف‌هایی چون فقدان ثبات در حوزه‌های درآمدزایی، حق پخش رسانه‌ای، محدودیت فرصت در اجرای برنامه‌ها در سطح بین‌المللی، ساختار مربیان، ضعف در ارتباطات با AFC و FIFA، نداشتن تجربه کافی در زمینه حامیان مالی و استانداردهای بازی و عملکرد اشاره کرده است (۱۱، ۲۲). تحقیق دیگر در مورد فوتبال چین نشان داد که ضعف در بخش فوتبال آماتور در همه زمینه‌ها، عدم توجه مناسب به طرح آسیاویژن، عدم توجه به مسابقات رده‌های پایه، ضعف مربیان در مدراس فوتبال، فقدان کمیته پزشکی در فدراسیون فوتبال، از مهم‌ترین ضعف‌های فوتبال کشور چین است (۲۲).

نتایج پژوهش نشان داد که فوتبال ایران ضعف‌های عمده و اساسی در زمینه‌های حقوقی، مدیریتی، تکنولوژیکی، ساختار سازمانی، ارتباطات بین‌المللی داشته و استقلال کافی ندارد که در مقایسه با کشورهای مورد بررسی، در وضعیت بدتری به سر می‌برد. بنابراین اتخاذ شیوه‌هایی برای رفع این ضعف‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

### ۳. فرصت‌های پیش روی فوتبال ایران

یافته‌های پژوهش نشان داد فوتبال کشورمان از فرصت‌هایی همچون توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، افزایش توجه جهانی به فوتبال، جمعیت جوان، وجود استعدادهای فراوان، امکان به‌کارگیری نیروهای متخصص و مجرب علوم ورزشی، توسعه فناوری در ورزش، وجود طرح‌های توسعه‌ای در کشور، توان مالی دولت و حمایت‌های آن از فوتبال، ارتباطات بین‌المللی در جابه‌جایی بازیکنان و مربیان، حضور زنان در فوتبال و نظارت دولت بر فوتبال کشور برخوردار است. فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام گیرد، می‌توانند تحقق پیدا کنند (۷). در این زمینه، فدراسیون فوتبال نیوزیلند به داشتن فرصت‌هایی مانند برگزاری مسابقات جهانی، دستیابی به درآمدهای بیشتر، حضور در جام جهانی، حضور زنان در فوتبال، فناوری پیشرفته، افزایش تعداد مشارکت‌کنندگان و تغییر نگرش عمومی نسبت به فوتبال اشاره دارد (۲۲). فدراسیون فوتبال چین نیز حضور مثبت رسانه‌ای این کشور در حمایت از تیم ملی، وجود فناوری، حمایت‌های مالی دولت از آموزش، حضور متخصصان و دانش‌آموختگان دانشگاهی در مطالعات تکنیکی و فنی فوتبال و مقبولیت عمومی فوتبال زنان را از فرصت‌های مناسب پیش روی فوتبال چین می‌داند (۱۴، ۲۵).

نتایج این پژوهش نشان داد فرصت‌های پیش روی فوتبال کشورهای مورد بررسی شباهت‌هایی با یکدیگر دارند، اما نکته مهم این است که فرصت‌های پیش روی فوتبال ایران به نسبت محدودتر است و این لزوم توجه و تلاش بیشتر فدراسیون فوتبال را می‌طلبد که باتوجه به قوت‌های موجود از فرصت‌ها به‌خوبی استفاده کند. البته نکته بسیار ظریف و تحلیلی که باید به آن توجه کرد، این است که موارد ذکر شده به‌عنوان فرصت زمانی به این مفهوم است که فدراسیون‌های مربوط بتوانند باتوجه به قوت‌ها از فرصت‌ها به نحو احسن استفاده کنند یا اینکه با استفاده از فرصت‌ها، ضعف‌های خود را رفع کنند. چه‌بسا عدم استفاده از فرصت‌ها در زمان مناسب بتواند سازمان را به وضعیت راهبردی نامطلوب هدایت کند و فرصت‌ها به تهدیدهای سازمان منجر شوند (۸).

#### ۴. تهدیدهای پیش روی فوتبال ایران

یافته‌های پژوهش نشان داد فوتبال ایران با تهدیدهای موانع حقوقی و قانونی در نظام جامع فوتبال کشور، فقدان انسجام و همکاری لازم سازمان‌ها، فقدان سرمایه‌گذاری کلان بخش خصوصی در کشور، موازی‌کاری و دخالت سازمان تربیت بدنی، تأثیر مسائل سیاسی و حضور افراد سیاسی، دیدگاه نتیجه‌گرا در نزد مسئولان تراز اول کشور، بروز مسائل غیراخلاقی در فوتبال، توسعه فوتبال رقبای، بحران مالی حاکم بر اقتصاد جهان، تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی، فقدان رویکرد مناسب رسانه‌ای و ضعف دولت در پرداخت تسهیلات مواجه است.

سازمان‌ها تحت تأثیر نیروهای بیرونی کلانی قرار دارند که به‌طور غیرمستقیم بر فعالیت‌های آنها اثر می‌گذارد، مانند نیروهای اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی که این نیروها می‌توانند مفهومی از تهدید باشند. تهدیدها عبارتند از: موقعیت‌هایی که بالقوه نتایج زیانباری دارند و باید بلافاصله اقدامات لازم در مورد آنها صورت گیرد (۷). از این رو برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور فعال و پویا مقابله شود. در این زمینه فدراسیون فوتبال نیوزیلند به تهدیدهایی چون ظرفیت کنفدراسیون فوتبال اقیانوسیه، عدم سلامت مسیرهای مالی در حوزه باشگاه‌ها، توجه به رقابت‌های بین‌المللی به‌جای توجه به فوتبال پایه، بیکاری در جامعه، تغییرات جمعیت‌شناسی و استقبال مردم از ورزش راگبی اشاره می‌کند و فدراسیون فوتبال چین نیز از موانع فرهنگی و اجتماعی، عدم همکاری دولت‌های محلی و ارتباطات ضعیف رسانه‌ها از تهدیدهای توسعه فوتبال این کشور یاد می‌کند (۲۲).

براساس نتایج این پژوهش فوتبال ایران با تهدیدهای اساسی در حیطه‌های مختلف به‌ویژه تأثیر مسائل سیاسی، فقدان سرمایه‌گذاری کلان بخش خصوصی، دخالت سازمان تربیت بدنی و توسعه فوتبال رقبا در سطح آسیا مواجه است که اگر راه‌های مقابله با آنها را پیدا نکند، می‌تواند چالش‌های عمده‌ای را به‌وجود آورد و جایگاه کنونی فوتبال ایران در آسیا و جهان به‌شدت تهدید شود.

### سؤال ۵: موقعیت راهبردی فوتبال ایران چیست؟

نمره ماتریس عوامل داخلی و خارجی حاکی از آن است که فدراسیون فوتبال از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت WT قرار دارد، به‌عبارت دیگر، می‌توان گفت که به‌دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی این فدراسیون در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی، بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ کند تا وضعیت فوتبال کشور از وضعیت کنونی بدتر نشود. با توجه به رشد سریع فوتبال در جهان (۱۸) و به‌ویژه آفریقا (۱۲) و رشد رقیبان آسیایی از جمله ژاپن، چین، استرالیا و کره جنوبی (۱۶)، موقعیت راهبردی فوتبال ایران برای رشد بسیار نامناسب است و به برنامه‌ریزی واقع‌گرایانه براساس وضعیت موجود نیاز دارد تا از هرگونه شعارگرایی و فعالیت‌های مبتنی بر نظرهای شخصی و سلیقه‌ای اجتناب شود.

### منابع و مأخذ

۱. استیسی، رالف. (۱۳۸۴). "تفکر استراتژیک و مدیریت تحول". ترجمه مصطفی جعفری، مه‌زیار کاظمی، چاپ ری.
۲. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). "بررسی موانع توسعه اقتصادی فوتبال در ایران". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۳. الهی، علیرضا. (۱۳۸۳). "بررسی و مقایسه لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران با ژاپن". پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

۴. امیری، مجتبی. (۱۳۸۴). "جامع نگری و تفکر استراتژیک حلقه مفقود شده در توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور". اولین کنگره ملی و بین‌المللی مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان.
۵. جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۸۳). "بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب و فیفا برای ارائه الگوی بهینه". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۶. خبیری، محمد. (۱۳۷۴). "تجزیه و تحلیل ساختار تشکیلاتی ورزش فوتبال و ارائه ساختار جدید مناسب با وضعیت کنونی فوتبال کشور و جهان". مجموعه مقالات دومین کنگره ورزش وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
۷. خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). "مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک". رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۸. فرد آر، دیوید. (۱۳۸۵). "مدیریت استراتژیک". ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ نهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. کردی، محمدرضا. (۱۳۸۱). "بررسی دیدگاه کارشناسان، مربیان، داوران و نویسندگان ورزشی در خصوص مسائل و مشکلات فوتبال کشور با تأکید بر باشگاه‌ها". اولین سمینار علم و فوتبال ایران.
۱۰. مظفری، احمد. "چالش‌های آینده مدیریت ورزش کشور در ارتباط با طرح نظام جامع ورزش کشور". اولین کنگره ملی و بین‌المللی مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان.
11. Act football federation strategic plan, (2005). Document. [www.capitalfootball.com](http://www.capitalfootball.com)
12. Africa football strategic plan, (2002). Document [www.Fufa.co.ug](http://www.Fufa.co.ug)
13. Captial football strategic plan, (2007). Document. [www.capitalfootball.com.ou](http://www.capitalfootball.com.ou).
14. CFA development plan. (2003). Document.
15. David Forrest, (1999). Document. The past and future of the british football.

16. *Eastern football league INC strategic plan, (2006). Document.*
17. *England football strategic plan, (2007). Document.*<http://www.England.org.uk>.
18. *Garcia Sanchez, M. (2007). "Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three stage DEA approach". Springer Verlag 15.*
19. *Gentile, Gerry. (2007). "Three Canadian soccer myth and solution lowy frank (2004)". FFA national football development plan, making Australia a world leader in the world game.*
20. *Nyon (2005). "Vision Europe", the direction and development of European football over the next decade.*
21. *Queiroz, Carlos. (1998). "We can fly 2010". USA soccer strategic plans.*
22. *Seatter Graham. (2006). "New Zealand soccer strategic plan", our games your game the world game.*
23. *Strategic management, PEST analysis (2007). Document.*[www.quick.MBA.com](http://www.quick.MBA.com)
24. *The haringey football development plan (2002). Document.* [www.haringey.gov.uk](http://www.haringey.gov.uk)
25. *Visio China, Asian football confederation (2001). Document.*