

**شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد با استفاده از****مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه****سید محمدجواد رضوی<sup>۱</sup>، کوروش قهرمان تبریزی<sup>۲</sup>، حمیدرضا فلاح<sup>۳</sup>**

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد\*

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان

۳. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه یزد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۸

**چکیده**

هدف از پژوهش حاضر، شناخت و اولویت‌بندی موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال استان یزد می‌باشد. روش این پژوهش، کاربردی بوده و به شیوه پیمایشی اجرا گردیده است. جامعه آماری پژوهش را ۶۸ نفر از مدیران، مربیان و ورزشکاران با سابقه ورزش فوتبال استان یزد تشکیل دادند. این پژوهش از نوع کاربردی و به شیوه پیمایشی اجرا گردید. ابزار اندازه‌گیری آزمودنی‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد بود. پس از تایید روایی محتوایی توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی پایایی پرسشنامه پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/82$ ) بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در این مطالعه، در وهله اول موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد شناسایی و سپس با استفاده از مدل‌های مختلف تصمیم‌گیری چند شاخصه رتبه‌بندی شدند. نتایج رتبه‌بندی حاصل از تکنیک کپلند نشان داد که سه مانع اصلی موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد به ترتیب عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مناسب، عدم وجود افراد متخصص در پست‌های مدیریتی فوتبال استان یزد و عدم توجه به استعدادیابی و تیم‌های پایه می‌باشد. به نظر می‌رسد می‌توان با برنامه‌ریزی صحیح، استفاده از افراد مجرب برای استعدادیابی و حمایت سازمان‌های دولتی از حامیان مالی، در جهت توسعه فوتبال در استان یزد گام برداشت.

**واژگان کلیدی:** استان یزد، فوتبال، کپلند، موانع توسعه

## مقدمه

ورزش فوتبال، پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در اغلب کشورها محسوب می‌شود؛ تا آن‌جا که بسیاری از کشورهای جهان آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند. لبریزبودن ورزشگاه‌ها از هواداران در دیدارهای داخلی، ملی، قاره‌ای و جهانی و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند میلیونی تلویزیونی، فوتبال را به‌عنوان محبوب‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. در کشور ما نیز فوتبال، رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش بوده و درمقایسه با تمامی ورزش‌ها، بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به‌خود اختصاص داده است؛ به‌همین دلیل، لازم است مسئولان و مدیران سازمان‌های ورزشی توجه بیشتری به این رشته داشته باشند (ساعت‌چیان، علیزاده، دهقان و الهی، ۱۳۹۰، ۱۳۱). ازسوی دیگر، امروزه اغلب باشگاه‌های فوتبال مطرح جهان به شرکت‌های تجاری حرفه‌ای و معتبر تبدیل شده‌اند؛ به‌عنوان مثال، ۲۰ باشگاه مطرح انگلستان در بورس لندن فعالیت دارند و هزاران نفر از طرفداران فوتبال، سهام‌دار این باشگاه‌ها می‌باشند و از طریق داد و ستد سهام، علاوه بر کسب سود، کمک مالی فراوانی به باشگاه‌های خود می‌کنند. این شکل اداره باعث شده است که باشگاه‌ها به دو هدف اصلی خود؛ یعنی موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی دست یابند (هلت، میچی، اتن، تاکن و والتر، ۲۰۰۵، ۷۹). در دنیای کنونی، فوتبال به‌عنوان صنعت فرهنگی بزرگی با ابعاد جهانی مطرح می‌باشد. شاید دلیل این موضوع، جذابیت‌های این ورزش باشد که مسابقات فوتبال را به موضوع موردتوجه عده بی‌شماری در سراسر دنیا تبدیل کرده است. اتفاقاتی که در مستطیل سبز فوتبال رخ می‌دهد، در مدت کوتاهی سرخط اخبار بسیاری از خبرگزاری‌ها می‌شود. در چنین شرایطی طبیعی است که بسیاری از کشورهای موفق، بخشی از اهداف و برنامه‌های خود را در زمینه فوتبال تعریف و تعقیب نمایند (نادری نسب، احسانی، خبیری و امیری، ۱۳۹۰، ۱۰۳). ایران از جمله کشورهایی است که در آن، فوتبال سرگرمی بسیاری از مردم می‌باشد و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم ارتباط نزدیکی دارد و رشد و توسعه این رشته، نیازمند حرکتی منسجم همراه با برنامه‌ریزی دقیق و متناسب براساس نگرش‌ها و رویکردهای رایج در فوتبال جهان می‌باشد. شناخت رویکردها و نگرش‌های حاکم بر توسعه فوتبال، ما 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 شده و از شعارگرایی‌ها و هدف‌گذاری‌های غیرواقعی که به تخریب ورزش، جامعه و نظام تربیتی ورزش منجر خواهد شد، اجتناب گردد.

در این راستا، الهی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را در مورد موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران انجام دادند. در یافته‌های آن‌ها، ۲۴ مانع در مقابل توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال کشور شناسایی شد. ذکر این نکته ضرورت دارد که نابه‌سامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در ورزش کشور، اولین مانع شناسایی شده در پژوهش مذکور بود. همچنین، در این پژوهش به فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و توسعه هواداران به‌عنوان مانعی برای توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران اشاره گردید. در پژوهش اصل کوتی (۱۳۹۰) نیز نشان داده شد که عوامل اثرگذار بر عدم پیشرفت فوتبال در استان خوزستان، عوامل تأسیساتی و تجهیزاتی هستند که به‌عنوان مهم‌ترین عامل در عدم پیشرفت فوتبال در این استان محسوب می‌شوند. شایان‌ذکر است که از دیدگاه بازیکنان، عوامل پژوهشی - تحقیقاتی مهم‌ترین عوامل می‌باشند. علاوه بر این، نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) به این نتیجه دست یافتند که مناسب‌ترین رویکردهای حاکم بر توسعه فوتبال کشور، رویکرد تربیتی - اخلاقی و جامعه‌گرا می‌باشد و این رویکرد در توسعه فوتبال کشورهای چون سوئد، ژاپن، آمریکا، نیوزیلند، کانادا، انگلیس، استرالیا و ایرلند تأثیری اساسی داشته و در جهت‌دهی توسعه‌ای فوتبال کشورهای مذکور نقش مهمی را ایفا کرده است. در پژوهش دیگری، الشملی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که رسانه‌های گروهی، قابلیت بالایی در اثرگذاری بر افزایش آگاهی عمومی نسبت به فرهنگ ورزش دارند. تیری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود عنوان کردند که حضور باشگاه‌ها در بورس، نه تنها منبعی در دسترس برای تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد، بلکه راهی است برای نظم‌بخشیدن و ایجاد تعادل در ساختار مالی باشگاه‌هایی که در مورد بدهکاری و تعادل مالی خود نگرانی دارند. در این راستا، بهنام و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی را با عنوان "آیا تغییر مربی، عملکرد تیم‌های فوتبال حرفه‌ای را بهبود بخشیده است؟ مطالعه تطبیقی تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران و پنج لیگ معتبر اروپایی" انجام دادند. نتایج آزمون تی مستقل نشان داد که تغییر مربی بر عملکرد (کوتاه‌مدت و بلندمدت) تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران و لیگ‌های منتخب اروپایی تأثیری ندارد. نتایج آزمون آنوا<sup>۳</sup> برای متغیرهای وابسته تأثیر کوتاه‌مدت و بلندمدت نیز نشان داد که تأثیر تغییر مربی بر عملکرد تیم در بین لیگ‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. همچنین، سلیمانی و همکاران (۱۳۹۳) گزارش کردند که میان رتبه کارآیی تیم‌ها با رتبه آن‌ها در جدول مسابقات، همخوانی وجود ندارد. به‌طور کلی، مهم‌ترین عامل ناکارآمدی در تیم‌های لیگ برتر ایران را می‌توان رقم بالای دست‌مزدها و کسب درآمدهای پایین

- 
1. Alshamli
  2. Theiri
  3. Analysis of Variance (ANOVA)

دانست. در این زمینه، به مدیران تیم‌ها پیشنهاد می‌شود با کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها، در پی کسب نمره کارآیی بیشتری باشند. علاوه بر این، خصوصی سازی باشگاه‌ها به عنوان راه کاری کلی برای افزایش کارآیی در لیگ برتر فوتبال ایران پیشنهاد می‌شود.

حال، با عنایت به مطالب عنوان شده و با توجه به این که فوتبال استان یزد نسب به کل کشور ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد؛ به گونه‌ای که تنها در سال (۱۳۸۴) استان یزد در لیگ برتر فوتبال نماینده داشته است و از آن سال به بعد فوتبال این استان هیچ نماینده‌ای را در لیگ برتر فوتبال ایران (جام خلیج فارس) نداشته است و نیز این که عملکرد تیم‌های کشوری استان یزد سال به سال ضعیف تر شده و از دو تیمی که از این استان در مسابقات دسته یک کشوری حضور داشتند، یکی از آن‌ها در سال (۱۳۹۳) به دسته پایین تر سقوط کرده است، پژوهشگران بر آن شدند تا در پژوهش حاضر، موانع پیش روی رشد و پیشرفت فوتبال در استان یزد را شناسایی نمایند و جهت تعیین اولویت بندی موانع، از مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه<sup>۱</sup> استفاده کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های مورد نظر از نوع مطالعات کاربردی بوده و به شیوه پیمایشی اجرا گردیده است. اطلاعات مورد نیاز برای انجام این پژوهش با استفاده از انواع روش‌های میدانی، کتابخانه‌ای، مشاهده، پرسش‌نامه و (بعضاً) مصاحبه به دست آمد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان ورزش فوتبال استان یزد شامل: ۲۲ نفر از مدیران سابق و فعلی که در زمینه برنامه‌ریزی در سطح کلان در هیأت فوتبال استان یزد در گذشته فعالیت داشته‌اند، ۲۸ نفر از مربیان فوتبال در سطح استان یزد که دارای تجربه در زمینه آموزش فوتبال و مربیگری تیم‌های فوتبال در سطح لیگ استان و کشوری هستند و نیز ۱۷ نفر از فوتبالیست‌های استان یزد که در گذشته در رده‌های مختلف کشوری حضور داشته‌اند تشکیل دادند که تعداد این افراد در سال (۱۳۹۳) برابر با ۶۸ نفر برآورد گردیده است. به دلیل محدودیت جامعه پژوهش، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. علاوه بر این، به منظور پی بردن به موانع توسعه فوتبال در این استان، ملاقات‌هایی با جمعی از کارشناسان و مدیران نخبه ورزشی استان یزد به عمل آمد و پس از جمع‌آوری اطلاعات و مصاحبه با آن‌ها، مؤلفه‌هایی که به عنوان موانع پیشرفت فوتبال در استان یزد دارای بیشترین تأثیر بودند، شناسایی شدند. سپس، پرسش‌نامه‌ای حاوی ۲۱ مانع براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (یک: بسیار کم، سه: کم، پنج: متوسط، هفت: زیاد و نه: بسیار زیاد) ارزش‌گذاری گردید. روایی پرسش‌نامه مذکور توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت که براساس نتایج

1. Multi Attribute Decision Making (MADM)

ارزشیابی آن‌ها، مقدار روایی بر مبنای ضریب کندال معادل (۰/۸۷) به دست آمد. همچنین، پایایی پرسش‌نامه نیز از طریق آلفای کرونباخ برابر با (۰/۸۲) برآورد گردید. قابل ذکر است که در این پژوهش برای رتبه‌بندی عوامل از مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه استفاده شد که در ادامه شرح مختصری از این مدل‌های ارائه می‌گردد.

#### مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه

تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، از جمله مدل‌های تصمیم‌گیری می‌باشد که در دو دهه اخیر از استقبال بالایی برخوردار بوده است. این تکنیک‌ها و مدل‌ها کاربرد بسیار گسترده‌ای در تصمیم‌گیری‌های پیچیده (هنگامی که معیارهای متعدد و گاه متضاد وجود دارند) دارند. قدرت بسیار بالای این تکنیک‌ها در کاهش پیچیدگی تصمیم‌گیری، استفاده هم‌زمان از معیارهای کیفی و کمی، اعطای چهارچوب ساختارمند به مسائل تصمیم‌گیری و درنهایت، کاربرد آسان آن‌ها باعث شده است تا به‌عنوان ابزار دست تصمیم‌گیران رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرند. این تکنیک‌ها، مسائل تصمیم را در قالب یک ماتریس (همانند ماتریس ذیل) فرموله کرده و تحلیل‌های لازم را روی آن‌ها انجام می‌دهند.

شاخص/گزینه	X1	X2	+	Xn
A1	r11	r12	+	r1n
A2	r21	r22	+	r2n
+	+	+	+	+
Am	rm1	rm2	+	Rmn

در این ماتریس،  $A_i$  نشان‌دهنده گزینه  $i$  ام،  $x_j$  نشان‌دهنده شاخص  $j$  ام و  $r_{ij}$  نشان‌دهنده ارزش شاخص  $j$  ام برای گزینه  $i$  است.

در این مرحله و پس از شناسایی موانع مؤثر بر توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد، به اولویت‌بندی اهمیت هر یک از این عوامل با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه پرداخته شد. به دلیل تعداد زیاد تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، در این پژوهش پنج نوع تکنیک پرکاربرد و کارآ در حوزه تصمیم‌گیری چندشاخصه با عنوان "تکنیک‌های تخصیص خطی<sup>۱</sup>، الکترا<sup>۱</sup>، ساو<sup>۲</sup>، تاپسیس<sup>۳</sup> و لینمپ<sup>۴</sup>" مورد استفاده قرار گرفت. در ادامه برای مدل‌های ذکر شده توضیحاتی ارائه شده است.

#### ۱. Linear Assignment (LA)

### مدل ساو

مدل مجموع ساده وزنی؛ یعنی ساو، یکی از ساده‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه می‌باشد؛ به طوری که با محاسبه اوزان شاخص‌ها<sup>۵</sup> ( $W_j$ ) می‌توان مناسب‌ترین گزینه را ( $A^*$ ) به صورت زیر محاسبه کرد.

$$A^* = \left\{ A_i \mid \max_j \frac{\sum_j w_j r_{ij}}{\sum_j w_j} \right\}$$

در این مدل، رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس اوزان به دست آمده از آن‌ها و با توجه به رابطه بالا خواهد بود. بدین ترتیب، گزینه‌ای ارجح است که وزن آن بالاتر از سایر گزینه‌ها باشد (اصغریور، ۱۳۹۳، ۴۰۰).

### مدل تاپسیس

مدل تاپسیس توسط هوانگ و یون<sup>۶</sup> در سال (۱۹۸۱) پیشنهاد شد. این مدل، یکی از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه است و از آن استفاده زیادی می‌شود. در این روش نیز  $m$  گزینه به وسیله  $n$  شاخص، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اساس این تکنیک بر این مفهوم استوار است که گزینه انتخابی باید کمترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل مثبت (بهترین حالت ممکن) و نیز بیشترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد (هوانگ و یون، ۱۹۹۵، ۷۵). در ادامه روند انجام پژوهش، گزینه‌ها براساس نزدیکی نسبی به صورت ذیل که یک شاخص افزایشی در دامنه صفر تا یک است رتبه‌بندی گردیدند.

$$C_i^+ = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

### مدل الکترا

مدل الکترا که در اواخر دهه (۱۹۸۰) مطرح شد، به عنوان یکی از معروف‌ترین متدهای ناپارامتریک در زیرگروه غیررتبه‌ای می‌باشد. اساس این متد، روابط غیررتبه‌ای<sup>۷</sup> است؛ بدین معنا که لزوماً به

1. Elimination et Choice Translating Reality (ELECTRE)
2. Simple Additive Weighted (SAW)
3. Technique for the Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)
4. Linear Programming for Multidimensional Analysis of Preferences (LINMAP)
5. Index Weights
6. Hwang & Yoon
7. Outranking

رتبه بندی گزینه ها منتهی نمی شود؛ بلکه، ممکن است گزینه هایی را حذف نماید (مؤمنی، ۱۳۹۰، ۲۱۸).

### مدل لینمپ

در این مدل،  $m$  گزینه و  $n$  شاخص از یک مسئله مفروض به صورت  $m$  نقطه در یک فضای  $n$  بعدی مورد توجه قرار می گیرد و سپس، نقطه ایده آل تشخیص داده شده و گزینه ای که دارای کمترین فاصله از ایده آل باشد، انتخاب می شود. شایان ذکر است که مدل ریاضی آن به صورت زیر تعریف می شود (آذر و رجبزاده، ۱۳۹۱، ۵۸):

$$\begin{aligned} \min : & \sum_{(k,l) \in s} \phi_{k,l} \\ \text{s.t.} : & \sum_j w_j (r_{lj}^2 - r_{kj}^2) - 2 \sum_j v_j (r_{lj} - r_{kj}) + \phi_{k,l} \geq 0 \quad ; \quad (k,l) \in s \\ & \sum_{j=1} w_j \sum_{(k,l) \in s} (r_{lj}^2 - r_{kj}^2) - 2 \sum_j v_j \sum_{(k,l) \in s} (r_{lj} - r_{kj}) = 1 \\ & w_j \geq 0 \quad \phi_{k,l} \geq 0 \quad v_j : \text{free} \end{aligned}$$

### مدل تخصیص خطی

در این روش، گزینه های مفروض از یک مسئله بر حسب امتیازات آنها از هر شاخص موجود رتبه بندی شده و سپس، رتبه نهایی گزینه ها از طریق یک پروسه جبران خطی (به ازای تبدلات ممکن در بین شاخص ها) مشخص خواهد شد. پروسه حل به گونه ای است که نیازی به به مقیاس در آوردن شاخص های کیفی و کمی نخواهد بود. مراحل به کارگیری مدل تخصیص خطی به شرح زیر می باشد (آذر و رجبزاده، ۱۳۹۱، ۷۱):

گام اول: تعیین رتبه هر گزینه به ازای هر یک از شاخص های موجود  
گام دوم: تشکیل ماتریس  $M \times M$  به گونه ای که دفعات کسب هر رتبه برای هر گزینه مشخص شده باشد.

گام سوم: محاسبه رتبه نهایی  $A_i$  با استفاده از روش مجارستانی یا به کمک مدل زیر:

$$\begin{aligned} \text{Max } z = & \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^m \lambda_{ik} . h_{ik} \\ \sum_{k=1}^m h_{ki} = & 1 \quad , i = 1, 2, \dots, m \\ \sum_{i=1}^m h_{ki} = & 1 \quad , k = 1, 2, \dots, m \\ h_{ik} = & 0 \text{ OR } 1 \end{aligned}$$

## نتایج

ابتدا، با مرور قیاسی مطالعات پیشین و بهره‌گیری از نظرات خبرگان ذی‌ربط، شاخص‌های مؤثر بر موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد که مشتمل بر ۲۱ مانع می‌باشد، شناسایی گردید. این عوامل همراه با منبع استخراج آن‌ها در جدول ذیل خلاصه شده است.

جدول ۱- موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد

منبع	مؤلفه
مصاحبه با خبرگان	عدم وجود مربیان متخصص و آگاه به علم روز
مصاحبه با خبرگان	عدم توجه مدارس به ورزش فوتبال
الهی و همکاران (۱۳۸۹)	عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مناسب
سلیمانی و همکاران (۱۳۹۳)	عدم حمایت مالی از مربیان و بازیکنان
مصاحبه با خبرگان	ارتباط ضعیف هیأت فوتبال استان یزد با فدراسیون فوتبال
مصاحبه با خبرگان	عدم تأمین آینده شغلی بازیکنان فوتبال
مصاحبه با خبرگان	توجه به کسب درآمد به جای برگزاری کلاس‌های مربیگری باکیفیت
ویکر و همکاران (۲۰۱۳)	نبود زمین‌های استاندارد تمرین و مسابقه
الشملی و همکاران (۲۰۱۲)	عدم پوشش ورزش فوتبال توسط رسانه‌ها
مصاحبه با خبرگان	عدم استفاده از بازیکنان با استعداد و با فیزیک بدنی مناسب
ویکر و همکاران (۲۰۱۳)	عدم حمایت از بخش خصوصی برای ساخت ورزشگاه‌های فوتبال
مصاحبه با خبرگان	برگزاری اندک کارگاه‌های آموزشی برای مربیان فوتبال
ساعتچیان و الهی (۱۳۹۳)	عدم درآمدزایی از طریق تبلیغات، فروش بلیط و غیره
مصاحبه با خبرگان	عدم توجه به استعدادیابی و تیم‌های پایه
سلیمانی و همکاران (۱۳۹۳)	بالابودن هزینه آموزش فوتبال و عدم توجه به قشر کم‌درآمد
مصاحبه با خبرگان	عدم بهره‌گیری از کمیته‌های مختلف هیأت فوتبال استان یزد
مصاحبه با خبرگان	عدم حمایت مسئولان اداره کل ورزش و جوانان از هیأت فوتبال
مصاحبه با خبرگان	عدم حمایت سازمان‌های دولتی از حامیان مالی
الهی و همکاران (۱۳۸۹)	عدم وجود افراد متخصص در پست‌های مدیریتی فوتبال استان یزد
اصل کوتی (۱۳۹۰)	نبود مراکز پژوهشی و آکادمی فوتبال در استان یزد
مصاحبه با خبرگان	برگزاری نامطلوب مسابقات لیگ

پس از استخراج موانع، در قالب پرسش‌نامه‌ای از افراد پژوهش درخواست شد که این موانع را براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد) ارزش‌گذاری کنند. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به شرح جدول شماره ۲ دو می‌باشد.



جدول ۲- توصیف جامعه آماری پژوهش براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های دموگرافیک	فراوانی	درصد	جمع فراوانی
سن			
۲۶ تا ۳۰ سال	۳	۴	۶۸
۳۱ تا ۳۵ سال	۲۱	۳۱	۶۸
بالتر از ۳۵ سال	۴۴	۶۵	۶۸
جنسیت			
مرد	۶۸	۱۰۰	۶۸
زن	۰	۰	۶۸
سمت			
مدیر	۲۲	۳۲	۶۸
مربی	۲۸	۴۱	۶۸
ورزشکار	۱۷	۲۵	۶۸
سابقه فعالیت در رشته ورزشی فوتبال			
کمتر از پنج سال	۹	۱۳	۶۸
پنج تا ۱۰ سال	۱۵	۲۲	۶۸
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۱	۳۱	۶۸
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱	۱۶	۶۸
بیش از ۲۱ سال	۱۲	۱۸	۶۸

همچنین، پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از نظرات افراد شرکت‌کننده در پژوهش، ماتریس تصمیم تشکیل داده شد که متشکل بر ۲۱ سطر (تعداد معیارها) و ۶۸ ستون (تعداد افراد) بود. شایان‌ذکر است که پیش از اجرای مراحل محاسباتی تکنیک‌های تخصیص خطی، الکترا، ساو، تاپسیس و لینمپ، ابتدا می‌بایست ضرایب اهمیت شاخص‌ها تعیین گردد. در این پژوهش با استفاده از روش آنتروپی شانون<sup>۱</sup>، این ضرایب به‌دست آمد. پس از اجرای تکنیک‌های فوق نتایج زیر حاصل گردید (جدول شماره سه).

---

۱. Shannon Entropy

جدول ۳- رتبه‌بندی موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال استان یزد براساس اجرای تکنیک‌های مختلف

تصمیم‌گیری چندشاخصه

مؤلفه	تخصیص خطی	الکترا	ساو		تاپسیس		لینمپی	
			رتبه	دبلیوآی	رتبه	سی‌آی <sup>+</sup>	رتبه	تی‌آی
۱	۱۴	۱۱	۱۰	۰/۸۵۳	۱۱	۰/۷۰۸	۱۰	-۰/۰۰۸۵
۲	۷	۲۷	۲۰	۰/۸۰۲	۱۸	۰/۶۵۲	۱۸	-۰/۰۰۷۶۷
۳	۴	۱	۱	۰/۹۳۱	۱	۰/۸۵۱	۲	-۰/۰۰۹۳
۴	۵	۶	۶	۰/۹۰۲	۶	۰/۷۶۳	۱	-۰/۰۰۹۴۲
۵	۲۲	۱۹	۱۹	۰/۸۰۷	۱۹	۰/۶۵۲	۲۰	-۰/۰۰۷۶۴
۶	۲	۵	۵	۰/۹۰۴	۴	۰/۷۶۹	۳	-۰/۰۰۹۳۸
۷	۹	۲	۷	۰/۸۹۷	۵	۰/۷۶۸	۷	-۰/۰۰۹۳۱
۸	۲۵	۱۹	۱۵	۰/۸۲۱	۱۶	۰/۶۸	۱۵	-۰/۰۰۷۹۴
۹	۱۷	۱۳	۱۸	۰/۸۰۹	۱۳	۰/۶۹۸	۱۶	-۰/۰۰۷۹
۱۰	۱۹	۲۳	۲۶	۰/۷۸۱	۲۱	۰/۶۳۵	۲۴	-۰/۰۰۷۱۸
۱۱	۱۰	۱۴	۱۷	۰/۸۱۶	۱۷	۰/۶۷۱	۱۴	-۰/۰۰۷۹۶
۱۲	۲۰	۱۱	۱۳	۰/۸۲۵	۸	۰/۷۴۷	۱۳	-۰/۰۰۸۲۳
۱۳	۳	۶	۸	۰/۸۷۶	۹	۰/۷۴۳	۴	-۰/۰۰۹۳۹
۱۴	۱۱	۲	۲	۰/۹۲۶	۳	۰/۸	۶	-۰/۰۰۹۳۵
۱۵	۸	۱۰	۱۱	۰/۸۵۳	۱۰	۰/۷۱۷	۱۱	-۰/۰۰۸۵۵
۱۶	۳۳	۱۲	۹	۰/۸۶۵	۱۵	۰/۶۹۱	۸	-۰/۰۰۹
۱۷	۱۵	۱۶	۱۲	۰/۸۳۵	۱۴	۰/۶۹۵	۹	-۰/۰۰۸۶۲
۱۸	۱۲	۲	۳	۰/۹۲۴	۲	۰/۸۰۱	۵	-۰/۰۰۹۳۶
۱۹	۱	۶	۴	۰/۹۱۵	۷	۰/۷۶۱	۱	-۰/۰۰۹۴۲
۲۰	۱۳	۱۴	۱۶	۰/۸۱۸	۱۲	۰/۷۰۲	۱۷	-۰/۰۰۷۸
۲۱	۲۳	۲۳	۱۴	۰/۸۲۲	۲۰	۰/۶۴	۱۲	-۰/۰۰۸۳

با توجه به تکنیک‌های مختلفی که در بالا ذکر شد، رتبه‌بندی‌های متفاوتی برای یک مسأله واحد به دست آمد. برای رسیدن به اجماع در رتبه‌بندی‌های گوناگون می‌توان از روش‌های ادغامی که عبارت هستند از: روش میانگین رتبه‌ها، روش بردا و روش کپلند استفاده نمود. در این بررسی، تکنیک ادغامی کپلند جهت اجماع مورد استفاده قرار گرفت.

### تکنیک کپلند

این روش، تعداد بردها و باخت‌ها را برای هر معیار مشخص می‌کند؛ به‌عنوان مثال، اگر به داده‌های جدول شماره سه برگردیم، روش‌های مختلفی که معیار یک را بر معیار ۱۷ ترجیح می‌دهند، چهار





مدت کوتاهی شیفته فوتبال می‌شوند؛ به‌صورتی‌که این ورزش به صنعتی بین‌المللی تبدیل شده است؛ صنعتی که رابطه تنگاتنگی با تبلیغات، سیاست و غرور ملی دارد. ذکر این نکته ضرورت دارد که شرایط به‌گونه‌ای پیش می‌رود که به اهمیت روزافزون این رشته ورزشی منجر می‌شود؛ بدین‌شکل که کشورها با سرمایه‌گذاری‌های هنگفت در لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال و استخدام مربیان طراز اول جهان، به جست‌وجوی موفقیت در این رشته ورزشی پرداخته‌اند (امیرتاش و مظفری، ۱۳۹۳، ۴۰۰). پژوهش حاضر بر آن بود تا با نگاهی وسیع و جامع، موانع روبه‌روی رشد و توسعه ورزش فوتبال در استان یزد را شناسایی نماید و آن‌ها را براساس دیدگاه مدیران، مربیان و بازیکنان برتر استان یزد و نیز با روشی قابل‌اعتماد و استناد رتبه‌بندی کند. یافته‌های پژوهش براساس مدل نهایی (کپ لند) (جدول شماره شش) نشان داد که چهار علت اصلی موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال استان یزد به‌ترتیب عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مناسب، عدم وجود افراد متخصص در پست‌های مدیریتی فوتبال استان یزد، عدم توجه به استعدادیابی و تیم‌های پایه و عدم حمایت سازمان‌های دولتی از حامیان مالی بود. درمجموع، نتایج پژوهش حاضر درمورد توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال استان یزد با یافته‌های سلیمانی و همکاران (۱۳۹۳) هم‌راستا بود. در پژوهش حاضر عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مناسب، مهم‌ترین عاملی بود که به‌عنوان مانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال استان یزد از طرف خبرگان مطرح گردید. به‌نظر می‌رسد تدوین برنامه‌ریزی جامع برای ورزش فوتبال استان یزد با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان خبره ضروری می‌باشد؛ به‌گونه‌ای که مرحله به مرحله و با درنظرگرفتن اهداف مشخص عملیاتی ورزش فوتبال استان یزد توسعه یابد؛ لذا، پیشنهاد می‌شود هیأت فوتبال استان یزد با همکاری اداره کل ورزش و جوانان و مدیران عالی استانداری این استان (جهت اتخاذ راه‌کاری برای جذب حامیان مالی) و نیز با بهره‌گیری از اساتید مدیریت ورزشی، مربیان مطرح استان یزد و افرادی که در فوتبال استان خبره می‌باشند، جلساتی مدون را تشکیل دهد و چشم‌انداز جامعی را که موردقبول همگان باشد برای ورزش فوتبال این استان ترسیم نماید و طبق اهداف تعیین‌شده و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت طراحی‌شده، در آن مسیر گام بردارد. دومین و سومین مانعی که به‌صورت مشترک از سوی خبرگان به‌عنوان مانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان یزد مطرح شد، عدم وجود افراد متخصص در پست‌های مدیریتی فوتبال استان و عدم توجه به استعدادیابی و تیم‌های پایه بود. نیروهای انسانی متخصص، مجرب و کاردان، لازمه پیشرفت هر سازمان می‌باشد و پیشرفت هر سازمانی به مدیران کارآمد و مطلوب آن سازمان بستگی دارد؛ لذا، استفاده از افراد متخصص و باتجربه و نیز افرادی که به‌لحاظ علمی و تجربی در سطح مطلوبی باشند، در پست‌های مدیریتی فوتبال استان یزد لازم و ضروری است. یکی از موضوعات مهم دیگر در توسعه هر رشته

ورزشی، توجه به مقوله استعدادیابی می‌باشد. قابل ذکر است که استعدادیابی در رشته ورزشی فوتبال در استان یزد با مشکل مواجه می‌باشد. به نظر پژوهشگر، ایجاد پایگاه‌های استعدادیابی در باشگاه‌های فوتبال ضروری به نظر می‌رسد. اعضای این پایگاه‌ها می‌توانند با مراجعه به مدارس ابتدایی و با استفاده از تست‌های مشخص و نیز با توجه به ویژگی‌های آنترپومتریکی دانش‌آموزان، افراد مستعد را شناسایی نمایند. از سوی دیگر، تشکیل کمیته‌ای با عنوان "کمیته استعدادیابی در هیأت فوتبال استان یزد" مفید می‌باشد. این کمیته که می‌تواند متشکل از مربیان خبره در استان و نیز متخصصان رشته تربیت بدنی باشد، می‌تواند به شکل مستمر بر پایگاه‌های استعدادیابی فعال در باشگاه‌ها نظارت کنند و با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی و نیز تدوین برنامه مدون، باشگاه‌ها را در تحقق این امر مهم یاری رساند. علاوه بر این، از دیگر موانع مطرح شده توسط خبرگان در توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد، عدم حمایت سازمان‌های دولتی از حامیان مالی بود. به نظر می‌رسد یکی از راه‌های توسعه ورزش فوتبال، توجه به حامیان مالی و حمایت آن‌ها از باشگاه‌های فوتبال می‌باشد و از آن جاکه باشگاه‌های فوتبال به علت محدودیت منابع درآمدی، درآمد قالب توجهی ندارند و تراز مالی آن‌ها منفی می‌باشد، فراهم نمودن شرایط لازم برای حمایت مالی از آن‌ها گامی مؤثر در راه توسعه فوتبال است (قره‌خانی، احسانی، کوزه‌چیان، خبیری، حیدرلو، ۱۳۹۰، ۱۳۶)؛ بنابراین با نگاه کلی به پژوهش‌های گذشته می‌توان بیان نمود عوامل زیادی از جمله عدم وجود ساختار مالی مناسب باشگاه‌های فوتبال و هزینه‌های زیاد باشگاه‌های فوتبال، عدم کارایی منابع انسانی و تجهیزاتی باشگاه‌های فوتبال در جهت ناکارآمدی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران مؤثر بودند.

در پژوهش حاضر بر اساس نظر خبرگان و مطالعات گذشته موانع توسعه فوتبال استان یزد معرفی ارائه شد که از این میان مهم ترین آن‌ها عدم وجود برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی مناسب بود، لذا توجه به این موانع و تدوین استراتژی لازم جهت توسعه فوتبال استان یزد لازم به نظر می‌رسد و اگرچه، گام برداشتن در این راه مشمول هزینه و زمان زیادی بوده و به فرایندی دقیق و همه‌جانبه نیاز دارد، اما بی‌توجهی به آن عواقب بسیار سنگین و جبران‌ناپذیری را برای آینده فوتبال استان یزد به دنبال خواهد داشت.

## منابع

1. Alshamli, A. (2012). Sport mass media influence on promoting sports in order to improve public health. *Current Research Journal of Social Sciences*, 4(2), 153-8.
2. Amirtash, A. R., & Mozafari, A. A. (2014). Conditions and necessity of entering premier league s professional football clubs into the stock market. *Journal of Sport Management*, 6(4), 399-419. (Persian).
3. Asgharpor, M. J. (2014). Multiple attribute decision making. Tehran: Tehran University Publications. Edit14: 1-400. (Persian).
4. Aslkoṭi, M. B. (2011). Identification barriers to the development of football in the Khozestan province from view sport society. (Unpublished master dissertation). Shahid Chamran Ahvaz University, Physical Education College. (Persian).
5. Azar, A., & Abdolalipor, A. H. (2006). Evaluation of trade organizations in provinces with MADM approach. *Journal of Trade Studies*, 3(64), 158-89. (Persian).
6. Azar, A., & Rajabzade, A. (2012). Applied decision making MADM approach. Tehran: Danesh Negah Publications. Edit6: 1-230. (Persian).
7. Behnam, M., Ahmadi, H. R., & Bakhshandeh, H. (2013). Has the change of coaches enhanced the performance of professional football teams? The comparative study of the teams of Iran football premier league and five major european leagues. *Journal of Sport Management*, 5(3), 191-206. (Persian).
8. Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2010). Identification to the development of football industry professional clubs. *Research in Sports Science*, 7(28), 53-68. (Persian).
9. Farzalipour, S., Akalan. C., Tuncel. S., Ghorbanzadeh. B., Kashef. M., MoharramZadeh. M., Hajizadeh. N. (2012). The role of mass media in women's sport. *Scholars Research Library*, 1(1), 6-13.
10. Gharekhani, H., Ehsani, M., Kozechian, H., Khabiri, M., Heidarlo, S., & Nobakht. F. (2011). Study of the most important economic barriers privatization of football clubs. *Research in Sports Science*, 3(9), 125-138. (Persian).
11. Holt, M., Michie, J., Oughton, C., Tacon, R., Walters, G. (2005). The state of game. The corporate governance of football clubs. London: Football Governance Research Center Publications, Edit3:1-100.
12. Hosseini, SH., Hamidi, M., Ghorbanian, A., & Sajadi, N. (2013). Identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats for talent identification in iran championship sport and its bottlenecks and challenges. *Journal of Sport Management*, 5(2), 29-54. (Persian).
13. Momeni, M., & Sharifi, A. R. (2011). Model and softwares multiple attribute decision making. Tehran: Forozesh Publications. Edit4: 1-218. (Persian).
14. Naderinasab, M., Ehsani, M., Khabiri, M., & Amiri, M. (2011). Determination of appropriate approaches in development of Iran football and comparison with football approaches in selected countries. *Journal of Sport Management*, 3(10), 103-19. (Persian).

15. Satchian, V., Alizadeh, A., Dehghan, A., & Elahi, A. R. (2011). Prioritize and identification effective factors on the fans case study: Tehran derby. *Research in Sports Science*, 8(10), 131-46. (Persian).
16. Satchian, V., & Elahi, A. R. (2014). A factor analysis of marketing barriers to fans attraction and development in Iranian Football Pro League s Club. *Journal of Sport Management*, 6(22), 85-104. (Persian).
17. Solaymani, J., Hamidi, M., & Sajadi, N. (2014). Performance evaluating of Iranian Football Primer League by Mrging DEA with AHP. *Journal of Sport Management*, 6(22), 105-26. (Persian).
18. Theiri, S., Medabesh, A., & Ati, A. (2012). The effect of changing status of sport clubs: From association to the company. *Journal of Finance and Investment*, 2(3), 127-49.
19. Torlak, G., Sevkli, M., Sanal, M., & Zaim, S. (2011). Analyzing business competition by using fuzzy TOPSIS Method: An example of Turkish Domestic Aairline Industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3396° 3406.
20. Yoon, K. P., & Hwang, C. L. (1995). *Multiple attribute decision making: An introduction*. London: Sage Publications. Edit7:1-83.

#### استناد به مقاله

رضوی، سید محمد جواد، قهرمان تبریزی، کوروش، و فلاح، حمید رضا. (۱۳۹۵). شناسایی و الویت بندی موانع توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد با استفاده از مدل-های تصمیم گیری چندشاخصه. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۹)، ۳۸-۱۲۳.

Razavi, S. M. J., Ghahreman Tabrizi, K., & Fallah, H. R. (2016). Identification and Prioritize Barriers to the Development of Football in Yazd Province According to Multi-Criteria Decision Making Models. *Sport Management Studies*. 8 (39): 123-38. (Persian)



## Identification and Prioritization of Barriers to the Development of Football in Yazd Province According to Multi-Criteria Decision-Making Models

S. M. J. Razavi<sup>1</sup>, K. Ghahreman Tabrizi<sup>2</sup>, H. R. Fallah<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad\*
2. Associate Professor, Sport Management, University of Kerman
3. Assistant Professor, Physical Education, University of Yazd

Received Date: 2015/04/28

Accepted Date: 2015/10/27

---

### Abstract

This study aimed to identify and prioritize barriers to the development of football in Yazd province. This study used a descriptive survey. The study sample consisted of 68 football managers, coaches, and players from Yazd province. This research is a survey-based study and seeks for a practical application. The data was collected using a researcher-made questionnaire of barriers to the development of football in Yazd province. After verifying the content validity of the questionnaire by the opinions of 10 experts in the field of sport management, the reliability of the questionnaire was assessed using Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha = 0.82$ ). Both descriptive and inferential data analyses were conducted. In this study barriers to the development of football in Yazd province were initially identified and then ranked using various models of multi-attribute decision-making. Ranking results using Copeland method showed the three leading causes were: failure to plan for barriers to the development of football, lack of qualified personnel in managerial positions, and lack of attention to the talent-finding and teams. It seems that it can be possible to step towards soccer improvement in Yazd province through proper planning, use of qualified individuals for the talent identification, and building a relationship with public organizations for financial supports.

**Keywords:** Yazd Province, Soccer, Copeland Method, Development Barriers

---

---

\*Corresponding Author

Email: razavi.s@mail.um.ac.ir