

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

معوود بنیادی فرد^۱

ابراهیم علی دوست قهفرخی^۲

امین دهقان قهفرخی^۳

مجید جلالی فراهانی^۴



10.22034/SSYS.2022.1102.1754

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۹/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۳۰

هدف از پژوهش حاضر، تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فوتبال ایران است. روش تحقیق از نوع مطالعات راهبردی و زمینه‌یابی بوده که به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش کیفی و کمی بود. بخش کیفی شامل شورای راهبری و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون، اعضای کمیته و دپارتمان داوران فدراسیون فوتبال به تعداد ۲۱ نفر بود که با توجه به محدودیت جامعه آماری، تمام جامعه به صورت کل شمار به عنوان نمونه مورد استفاده قرار گرفت. بخش کمی شامل کلیه داوران ملی و بین‌المللی (مرد و زن) به تعداد ۲۵۵ نفر بود. با توجه به محدودیت اعضای جامعه، تعداد نمونه این تحقیق با تعداد جامعه برابر می‌باشد و نمونه‌گیری به صورت کل شمار صورت گرفت. نحوه جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، برگزاری جلسات شورای راهبردی، مصاحبه با نخبگان داوری و استفاده از پرسش-نامه باز جهت بررسی وضعیت موجود کمیته داوران فدراسیون فوتبال، جستجوی اسناد بالادستی و اینترنتی در بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق با هدف شناخت وضعیت مطلوب برای تدوین برنامه راهبردی بود. در بخش کمی، پرسش‌نامه پژوهش با کمک متخصصان مدیریت و داوری فوتبال به روش محقق‌ساخته طراحی شد. روایی پرسش‌نامه از طریق نظر استادان و خبرگان و پایایی (با آزمون آلفای کرونباخ ۹۳ درصد) تأیید گردید. پس از تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، نسبت به تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی اقدام و محرز شد که کمیته داوران فدراسیون فوتبال در موقعیت ST یا رقابتی قرار دارد و تعداد ۱۰ راهبرد شامل ۱ راهبرد تهاجمی، ۶ راهبرد رقابتی، ۱ راهبرد محافظه کارانه و ۲ راهبرد تدافعی جهت تبدیل نقاط ضعف به قوت و تهدیدها به فرصت‌ها برای توسعه کمیته داوران فدراسیون

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، پردیس البرز، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Mooud.bonyadifard@yahoo.com

۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

فوتبال ارائه شده است. براساس ارزیابی نمرات راهبردهای کمیته داوران فدراسیون فوتبال در ماتریس برنامه- ریزی راهبردی (QSPM)، راهبرد ایجاد نظام جبران خدمات به عنوان بهترین راهبرد انتخاب گردید. واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، فدراسیون فوتبال و کمیته داوران.



مقدمه

در عصر حاضر فوتبال به عنوان پرطرفدارترین رشته ورزشی در دنیا معرفی شده است (پینا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰)، اما از آنجا که فوتبال تبدیل به یک صنعت بسیار با اهمیت شده است (کان^۲ و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۵۷)، این بازی در تعداد زیادی از کشورها تاثیرات اقتصادی قابل توجهی را به وجود می‌آورد (گولک و ییلماز^۳، ۲۰۱۶: ۱) و تعداد زیادی از باشگاه‌های فوتبال که ارزشی بیش از ۱ میلیون دلار آمریکا دارند در این ورزش سرمایه‌گذاری می‌کنند (کی پی ام جی^۴، ۲۰۱۶: ۸).

علاوه بر اینکه که بازیکنان و مربیان بیشترین توجه را در این رشته ورزشی به خود جلب می‌کنند، داوران نیز نقش به‌سزایی را ایفا می‌کنند که به طور فزاینده‌ای مورد اذعان همگان قرار گرفته است (ویکر و فریک^۵، ۲۰۱۶: ۱۳۰). داور فردی است که رقابت را با قوانین سازگار می‌کند و بدون اختلاف و درگیری به پایان می‌رساند (تریگلی^۶، ۲۰۱۹: ۱۰۶). داوران مسئول هر بازی فوتبال هستند (پینا و همکاران، ۲۰۱۸). داوران که مقامات فوتبال هستند، از طرف همه تحت فشار شدید قرار می‌گیرند تا تصمیم‌های خود را به صورت منصفانه، صحیح و درست بگیرند (داوسون^۷ و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۳۵). در بسیاری از کشورها بازی فوتبال انجام می‌شود و قوانین این بازی در سطوح مختلف جهان از فینال جام جهانی تا بازی بین جوانان یا کودکان در یک روستای دور افتاده یکسان است (برد بین المللی فوتبال، ۲۰۱۹). اگر قضاوت به درستی انجام شود، نتیجه رقابت با توجه به مهارت و برتری تاکتیکی مشخص می‌شود. در غیر این صورت، دیگر عوامل محیطی ممکن است در نتیجه رقابت تأثیر بگذارد و ورزشکاران و تماشاگران از یک مسابقه چالش-برانگیز لذت نخواهند برد. در فوتبال، مدیریت و یکپارچگی بازی توسط یک داور و دو کمک داور مورد نظارت قرار می‌گیرد. هدف از داوری فوتبال، عملکرد صحیح در زمین بازی است (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲). از طرفی انتظارات و رضایت یک سهامدار در بازی فوتبال بستگی به تصمیمات داور دارد (کان و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۵۷). تصمیمات اشتباه داوران ممکن است در اثر خطای انسانی، بی‌کفایتی و یا بی‌توجهی آگاهانه باشد، اما این تصمیم‌ها می‌تواند عواقب اقتصادی بزرگی داشته باشند. از این رو، داوران فوتبال به ویژه داوران نخبه و بین‌المللی به شدت زیر نظر هستند و این بررسی برای انتقاد است و نه ستایش عملکرد آنها (جانسن^۸، ۲۰۱۵: ۲۵). برد بین‌المللی فوتبال (IFAB) در حال توسعه راهکارهای جدید برای بهبود

1 Pina

2 Can

3 Gulec & Yilmaz

4 KPMG

5 Wicker & Frick

6 Terekli

7 Dawson

8 Johansen

عملکرد داوران است و با توجه به اهمیت عملکرد داوران، بودجه ویژه‌ای را برای توسعه آموزش و پرورش داوران نخبه اختصاص داد. (کاتیو^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱). همچنین فیفا در پی آن است که با کاهش اشتباهات متداول داوران، از تصمیماتی که داوران در یک بازی فوتبال می‌گیرند، اطمینان پیدا کند (پینا و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰). عوامل زیادی قضاوت داوران را تحت تأثیر قرار می‌دهند که از جمله این عوامل می‌توان به عوامل محیطی، فردی، ساختاری، اجرایی، اقتصادی، امکانات و تجهیزات اشاره کرد (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵۷). با توجه به جنبه‌های مختلف زندگی روزمره داوران، آنها نیاز به یک رهبری موثر، اهدافی روشن و همچنین یک سیستم پشتیبانی قوی برای آموزش، آمادگی و عملکرد مناسب خود در زمین بازی دارند (وب^۲ و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۰۷).

امروزه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند (ترکلی و همکاران، ۲۱۹: ۱۰۵). با توجه به حرفه‌ای شدن فوتبال و تحقیقاتی پیرامون داوری، به نظر می‌رسد داوری فوتبال بیش از یک حرفه جانبی هم برای خود داوران و هم برای دست اندرکاران ورزش فوتبال درک شده است و داوران عمدتاً به دلیل محدودیت‌های مالی به شغل دیگری روی می‌آورند. لذا غلامیان و همکاران (۱۳۸۸) با بررسی فرسودگی ناشی از قضاوت در داوران ملی و بین‌المللی فوتبال ایران و رابطه آن با میزان استرس، نشان دادند که ۷۳ درصد داوران مورد بررسی، شغل دولتی دارند و تمامی افراد، داوری را به مثابه حرفه جانبی برگزیده‌اند. ایوانکوویچ (۱۳۸۱) دریافت که روش آموزشی داوران فوتبال ایران کمبودهایی دارد که باید روش‌های آموزشی آنها از لحاظ کمی و کیفی ارتقا یابد. زنون (۲۰۰۳) به این نتیجه رسید که به سبب انگیزه داوران جوان‌تر، اعتماد و دادن فرصت به آنها در مسابقات حرفه‌ای فوتبال، تا حدودی از اشتباهات فاحش داوری می‌کاهد- به شرطی که داور جوان شرایط لازم را داشته باشد.

برایان (۲۰۰۴) به این نتیجه رسید که رفاه اجتماعی داوران لیگ برتر فوتبال انگلستان وضعیت مطلوبی دارد و دلیل مناسبی برای عملکرد ضعیف برخی از داوران نیست. لین (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که بهره‌گیری از تمرینات و فناوری‌های نوین، تا حد زیادی از تصمیمات اشتباه داوران فوتبال می‌کاهد. یونگ (۲۰۰۷) در مقاله پژوهشی خود مهم‌ترین دلیل عدم پیشرفت داوران فوتبال در کشور چین را به نبود انگیزه در بین آنها نسبت داد.

گولک و ایلماز (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «یک بازی جدی برای بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری و سطح دانش داوران فوتبال ترکیه بر اساس قوانین بازی» یک چارچوب آموزشی مبتنی بر ارزیابی ایجاد

1 Catteeuw

2 Webb

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

کرد که از طریق آن توانایی تصمیم‌گیری داوران فوتبال در شرایط بحرانی بهبود می‌یابد. وسترتن و بارت (۲۰۱۸) در پژوهشی دیگر بیان کردند افزایش داوران اضافی موجب بهبود عملکرد داوران در بازی می‌شود. همچنین یوفا و سایر سازمان‌های ورزشی را به آموزش بیشتر و مجهز کردن بیشتر داوران فوتبال توصیه می‌نماید.

در پژوهشی دیگر کهیش و همکاران (۱۳۹۷) با بررسی ارتباط بین سبک مدیریت مدیران با عملکرد شغلی داوران لیگ برتر فوتبال به این نتیجه رسیدند که مسئولان فدراسیون فوتبال و کمیته داوران کشور باید ناظران و داوران را ترغیب کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون تصمیم‌گیری را پیاده کنند. همچنین در جهت رسیدن به هدف فوق، بهره‌گیری از کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی با عنوان «نیازسنجی حل مسئله در داوری» می‌تواند برای داوران راه‌گشا باشد. علاوه بر این، داوران موفق را شناسایی و مورد تشویق قرار دهند تا شاهد تاثیرات مثبت این فرایند بر روی عملکرد نیروی انسانی و سازمان باشیم. پینا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی جامع به بررسی کلیه مطالعات صورت گرفته در زمینه داوری فوتبال پرداختند. آنها دریافتند که نیاز به گسترش دامنه تحقیقات تجربی در داوری فوتبال و استفاده از موضوعات مختلف و پوشش بخش‌های مختلف حرفه داوری و همچنین نیاز به توسعه مدل‌های نظری در مورد عملکرد داوران فوتبال است که می‌تواند در آموزش و توسعه داور فوتبال دنیا مورد استفاده قرار گیرد. یافته‌های عبدی و همکاران (۱۳۸۹) نشان می‌دهد که داوران ایرانی زیر پوشش بیمه خدمات درمانی حوادث ورزشی و داوران انگلیسی تحت پوشش بیمه عمومی حوادث و بیمه شخصی حوادث (بیمه تکمیلی) قرار دارند. همچنین آنها در مقایسه وضعیت دوره‌های آموزشی داوری فوتبال در ایران و انگلستان، علاوه بر کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی مختلف که برای داوران فوتبال در ایران و انگلستان برگزار می‌شود، به این نتیجه رسیدند که ایران ۱ و انگلستان ۴ نشریه آموزشی دارند. همچنین انگلستان دارای آکادمی داوری، ۱۲۰ گروه داوری برای انجام تمرینات آمادگی جسمانی به شکل هدفمند و سازماندهی شده است که ایران فاقد آن است.

فدراسیون فوتبال ایرلند^۱ در برنامه راهبردی داوران برای سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵ بیان کرد که رسالت اتحادیه فوتبال ایرلند (FAI) ترویج، پرورش و توسعه فوتبال در ایرلند می‌باشد که "داوری" بخش اساسی این امر است. اهداف این راهبرد مطابق با ماموریت FAI به گونه‌ای تنظیم شده است که دستیابی به اهداف راهبردی را تسهیل و پشتیبانی می‌کند. به دنبال تحقیقات گسترده، تجزیه و تحلیل داده‌ها و مشاوره در تمام سطوح فوتبال، بهترین اهداف این راهبرد عبارت است از: استخدام داوران، حمایت و پشتیبانی، حفظ و نگهداری، ارتقا و توسعه و حمایت‌های دولت و نظارت بر عملکرد.

1 Football Association of Ireland

در بررسی برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال به عنوان سند بالا دستی که با عنوان «بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور» انجام شده است، نتایج حاصل از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های فوتبال جمهوری اسلامی ایران نشان داد که وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب و حاکی از غلبه قوت‌ها بر ضعف‌ها 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. وضعیت داوران در بحث داوران، عملکرد کمیته/دپارتمان داوران در طول سال‌های اخیر قابل توجه بوده است. هم اکنون ۷ داور و ۹ کمک داور بین‌المللی در کشور داریم و حدود ۶۰۰ نفر داور ملی نیز در فوتبال فعالیت می‌کنند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق، ۱۸ راهبرد تدوین شده است که شامل ۸ راهبرد SO، ۴ راهبرد WO، ۲ راهبرد WT و ۴ راهبرد ST می‌باشند (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰: ۵).

از دیدگاه سنتی، عوامل متعددی مانند مربیان، بازیکنان و تماشاگران در موفقیت یا شکست تیم‌های ورزشی دخالت دارند، اما امروزه مشخص شده که عامل مهم و تأثیرگذار دیگر در سرنوشت تیم‌ها در رشته‌های مختلف ورزشی، داور یا قاضی میدان می‌باشد. داوران در رشته پرطرفدار فوتبال کانون توجه رسانه‌ها و تماشاگران و یکی از مهم‌ترین عوامل در سرنوشت و موفقیت تیم‌ها به‌شمار می‌آیند. داوران در مستطیل سبز با استفاده از شاخص‌های مختلفی چون اجرای قوانین به‌طور منصفانه، داشتن آمادگی جسمانی مناسب در طول دوران قضاوت، داشتن شخصیت بالای دآوری، روانشناسی بازی و درنهایت مدیریت کردن جریان بازی و یا همان عقل سلیم که امروزه به عنوان قانون هجدهم فوتبال از طرف قشر دآوری پذیرفته شده است، سعی در برگزاری عدالت و شادابی که جزو اهداف ورزش است را دارند. همه شاخص‌های یاد شده به‌طور زنجیروار به هم مربوط می‌باشند و نقص هر کدام به گونه‌ای ممکن است در اهداف ورزش خلل ایجاد کند که این موضوع خود بر نقش بالای داوران در ورزش حرفه‌ای صحنه می‌گذارد (فدراسیون بین‌المللی فوتبال، ۱۳۸۵).

راهبرد تعیین اهداف پایه و بلندمدت برای یک سازمان و همچنین تصویب دوره‌های فعالیت و تخصیص منابع برای دستیابی به آن اهداف است (چندلر^۱، ۱۹۹۰). راهبرد مربوط به کسانی است که مسئولیت ایجاد راهبردی برای شرکت‌ها، کسب و کارها و یا سازمان‌های خود را دارند (نیکولز^۲، ۲۰۱۶).

1 Chandler
2 Nickols

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

یکی از بهترین مدل‌های انتخاب راهبرد، مدل سوات است. ماتریکس SWOT به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری محسوب می‌شود. واژه سوات مخفف نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) می‌باشد. قوت‌ها و ضعف‌ها عوامل داخلی هستند، در حالی که فرصت‌ها و تهدیدها عوامل خارجی محسوب می‌شوند و برنامه راهبردی موفق یک سازمان باید بر روی نقاط قوت و فرصت‌ها تمرکز کند و سعی نماید تا نقاط ضعف را حل کند و تهدیدها را کاهش دهد.

تدوین یک برنامه راهبردی، علاوه بر اینکه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت کمیته داوران فدراسیون فوتبال را مشخص می‌کند، موجب ایجاد یک درک مناسب از وضعیت کنونی کمیته و محیط پیرامونی آن می‌شود. این طرح، بستر مناسب را برای دستیابی به اهداف کمیته داوران فدراسیون فراهم می‌کند. مثل معروفی است که می‌گوید «آن کس که نمی‌داند به کجا می‌رود، از هر مسیری برود به جایی نخواهد رسید». بنابراین اگر یک سیستم فاقد هدف باشد، نمی‌داند به کجا خواهد رفت و اگر سیستم مشخص باشد، ولی برنامه‌ریزی نداشته باشد، نمی‌داند چگونه به هدف خود برسد (دراکر، ۱۹۹۶).

مهمترین مسئله در رشد و توسعه ورزش کشور وجود یک برنامه موثر راهبردی است. کمیته داوران فدراسیون فوتبال نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین برنامه مدون راهبردی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی و انسانی خود اجتناب کند. از این رو بجاست که برنامه جامعی برای پیشبرد اهداف کلان، توسعه اصولی‌تر داوران و استعدادها، کسب جایگاه بهتر در عرصه بین‌المللی و افزایش بهره‌وری تدوین شود. بنابراین برای تدوین برنامه واقعی و عملیاتی برای داوری فوتبال کشور باید ارزیابی دقیقی از وضعیت موجود داوری فوتبال کشور داشته باشیم تا با آسیب‌شناسی و مشخص ساختن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته داوران فوتبال کشور بتوانیم برای دستیابی به وضعیت مطلوب برنامه‌ای واقع‌گرایانه و عملی طراحی کنیم. با توجه به ضرورت وجود برنامه‌ریزی مدون راهبردی مطلوب، محقق در صدد پاسخگویی به این سوال است:

برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر، تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فوتبال ایران است. روش تحقیق حاضر از نوع مطالعات راهبردی و زمینه‌یابی بود که به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش کیفی و کمی بود. بخش کیفی شامل شورای راهبردی و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون، اعضای کمیته و دپارتمان داوران فدراسیون فوتبال به تعداد ۲۱ نفر بود که با توجه

به محدودیت جامعه آماری، تمام جامعه به صورت کل شمار به عنوان نمونه مورد استفاده قرار گرفت. بخش کمی شامل کلیه داوران ملی و بین‌المللی (مرد و زن) به تعداد ۲۵۵ نفر بود که با توجه به محدودیت اعضای جامعه، تعداد نمونه با تعداد جامعه برابر شد و نمونه‌گیری به صورت کل شمار صورت گرفت. نحوه جمع‌آوری اطلاعات به روش‌های میدانی، بررسی اسناد بالا دستی، پرسش‌نامه، انجام مصاحبه و برگزاری جلسات شورای راهبردی صورت گرفت. در ضمن از پرسش‌نامه باز و مصاحبه برای کسب نظرات خبرگان داوری در مورد شناسایی SWOT، تبیین مأموریت، چشم انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد، موقعیت راهبردی و اولویت‌بندی راهبرد ها بهره‌گیری شد و در نهایت برای بررسی و تصویب نهایی از نظرات اعضای شورای راهبردی استفاده گردید. در بخش کیفی ابتدا جلساتی با روسای محترم کمیته داوران و دپارتمان داوری جهت بررسی وضعیت موجود کمیته داوران فدراسیون فوتبال برگزار گردید که در آن کلیات برنامه راهبردی مطرح و چارچوب برنامه و زمان تدوین برنامه مشخص و مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری به صورت هدفمند مشخص گردید. بعد از آن به تعیین نخبگان و صاحب‌نظران (اعضای شورای راهبردی) و گروه کانونی مبادرت شد. سپس با جستجو در اسناد بالادستی (برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال) و اینترنت به بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق و تعدادی برنامه راهبردی ورزش کشورهای مختلف با هدف شناخت وضعیت مطلوب برای تدوین برنامه راهبردی و اجرای آن اقدام گردید. از پرسش‌نامه باز و فرم‌های مربوطه با استفاده از نظرات پرسش‌شوندگان اطلاعات جمع‌آوری شد. به این ترتیب بعد از مصاحبه، بحث و بررسی و تبادل نظر و تشکیل جلسات متعدد با گروه کانونی حوزه اطلاعات درست بسته‌بندی شد و در نهایت با تشکیل جلسه و نظرخواهی از اعضای شورای راهبردی کار نهایی گردید.

در بخش کمی، پس از بررسی وضعیت موجود و انجام مصاحبه با خبرگان داوری فوتبال کشور فهرست مقدماتی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای داوری فوتبال کشور استخراج گردید. سپس پرسش‌نامه پژوهش توسط متخصصان مدیریت ورزشی و داوری فوتبال بررسی و بازنگری و در دو بخش طراحی شد. بخش اول در برگیرنده اطلاعات فردی و بخش دوم مربوط به بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای داوری فوتبال کشور بود که در چهار قسمت در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تهیه شد: ۱- نقاط قوت (۱۴ سوال)، ۲- نقاط ضعف (۱۰ سوال)، ۳- فرصت‌ها (۷ سوال) و ۴- تهدیدها (۱۶ سوال). برای تعیین قابلیت روایی پرسشنامه، نظر استادان، متخصصان و خبرگان در مورد پرسش‌نامه طراحی شده، مورد توجه قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر انجام گردید. همچنین پایایی پرسش‌نامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ ۹۳ درصد به دست آمد. سپس پرسش‌نامه مذکور در بین کلیه داوران فوتبال کشور توزیع گردید و تعداد ۲۵۵ عدد پرسشنامه دریافت شد.

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

برای تدوین راهبردهای داوری فوتبال ایران از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. (اعرابی، ۱۳۸۵) روش های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمانها مناسب است و به محققان کمک می کند که راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب در سه مرحله صورت می پذیرد (فرد آر، ۱۳۸۸)

۱- مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین راهبرد، شناسایی و مشخص می شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE^1) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE^2) است.

۲- مرحله تطبیق: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدها) با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات ($SWOT^3$) و ماتریس داخلی و خارجی (IE^4) تطبیق داده می شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که در راستای ماموریت سازمان و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

۳- مرحله تصمیم گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه راهبرد کمی ($QSPM^5$)، گزینه های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند و جذابیت نسبی آنها تعیین می شود.

جدول ۱: چارچوب تدوین راهبرد

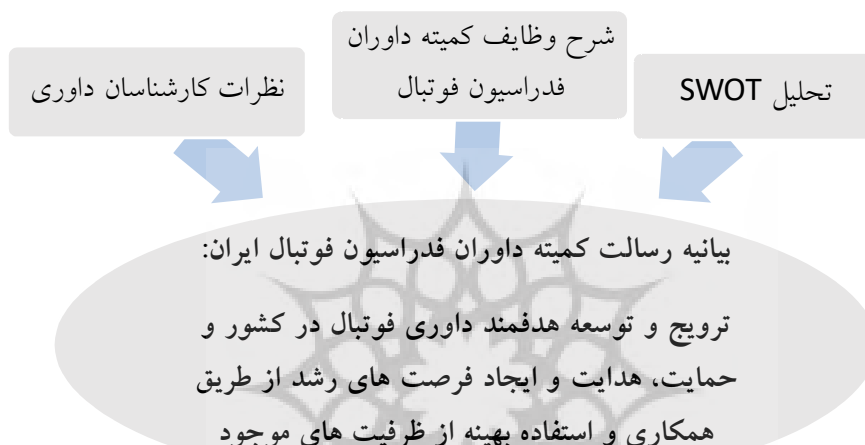
تعیین ماموریت و تهیه بیانیه ماموریت سازمان	مرحله شروع
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	مرحله ورودی
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	
ماتریس سوات	مرحله تطبیق و مقایسه
ماتریس داخلی و خارجی	
ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی	مرحله تصمیم گیری

در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی به منظور رتبه بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها، از آزمون رتبه ای (فریدمن) استفاده گردید.

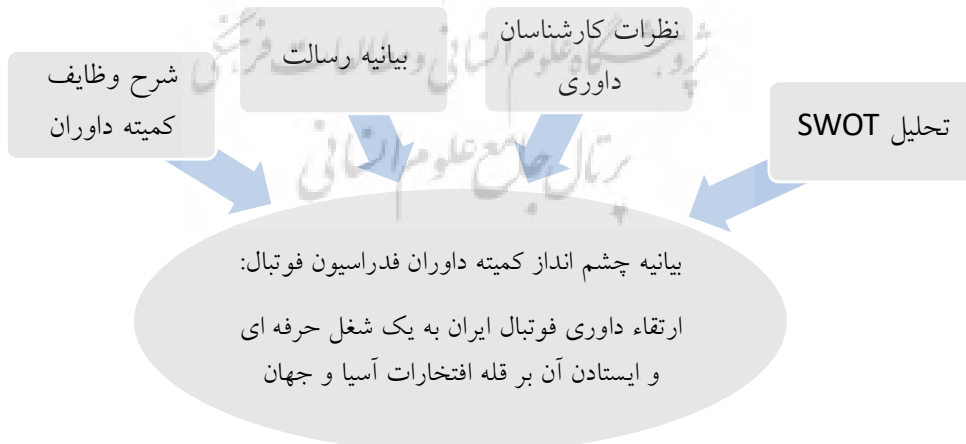
- 1 Internal Factor Evaluation
- 2 External Factor Evaluation
- 3 Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats
- 4 Internal – External Matrix
- 5 Quantitative Strategic Planning Matrix

یافته‌های پژوهش

در این بخش بر اساس فرآیند جامع راهبردی مورد استفاده در تحقیق، بیانیه رسالت، بیانیه چشم-انداز، ارزش‌های محوری، حوزه‌های کلیدی عملکرد، موقعیت راهبرد، تدوین راهبردها و الویت‌بندی راهبرد-های مورد نظر در بخش داوری فوتبال تدوین شده است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در منابع مختلف و همچنین نظر شورای راهبردی، بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌های محوری و حوزه‌های کلیدی عملکرد کمیته داوران فدراسیون فوتبال به شرح زیر تصویب شد:



شکل ۱: بیانیه رسالت کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران



شکل ۲: بیانیه چشم‌انداز کمیته داوران فدراسیون فوتبال

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران



شکل ۳: ارزش های محوری کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران



شکل ۴: حوزه های کلیدی عملکرد کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

پس از مشخص شدن چشم انداز، مأموریت، ارزش های محوری، حوزه های کلیدی عملکرد، قوت-ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها، برای تعیین جایگاه راهبردی داوری فوتبال کشور ماتریس ارزیابی عوامل

داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل شد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: برای ارزیابی عوامل محیط درونی داوری فوتبال کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی ۲/۵۱ می‌باشد که حاکی از آن است که داوری فوتبال از لحاظ درونی دارای قوت است.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

رتبه X	ضریب اهمیت	رتبه	میانگین	قوت‌ها	رتبه S
۰/۱۴۴	۰/۰۴۸	۳	۳/۰۲	حداکثر تعداد داور ممکن (مرد و زن) در فهرست بین‌المللی (فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی)	S1
۰/۱۶۲	۰/۰۵۴	۳	۳/۶۶	کسب عناوین افتخارآمیز توسط داوران و قضاوت مسابقات مهم بین‌المللی (آسیایی و جهانی)	S2
۰/۱۵	۰/۰۵۰	۳	۳/۲۷	وجود دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مشخص جهت آموزش و برگزاری کلاس‌های ارتقای داوری	S3
۰/۱۵۳	۰/۰۵۱	۳	۳/۲۸	همراهی و همراهی بین اعضای کمیته داوران با مسئولان بلندپایه فدراسیون	S4
۰/۱۵۳	۰/۰۵۱	۳	۳/۳۰	استفاده از افراد با سابقه و مرتبط در راس امور به منظور سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های کلان	S5
۰/۱۶۸	۰/۰۵۶	۳	۳/۸۶	رشد تحصیلات و سطح علمی داوران در سال‌های اخیر	S6
۰/۱۶۲	۰/۰۵۴	۳	۳/۶۲	امکان استفاده از تجربیات کشورهای پیشرفته و دسترسی سریع داوران به تغییرات قوانین	S7
۰/۱۵۳	۰/۰۵۱	۳	۳/۳۰	توجه ویژه به جوانان و سرمایه‌گذاری روی افراد مستعد	S8
۰/۱۵۶	۰/۰۵۲	۳	۳/۴۴	دارا بودن ذخیره ارزشمند انسانی، کارآمد، متعهد، خیره و با تجربه در عرصه داوری	S9
۰/۱۵۹	۰/۰۵۳	۳	۳/۴۸	وجود پیشکسوتان خیره داوری، اساتید متخصص و کارآمد در سطح داوری کشور	S10
۰/۱۳۲	۰/۰۴۴	۳	۳/۶۱	ارسال به موقع ابلاغ‌های داوری	S11
۰/۱۱۷	۰/۰۳۹	۳	۳/۱۵	برگزاری مراسم تجلیل از داوران برتر توسط حامی مالی (حامی مالی)	S12
۰/۱۳۸	۰/۰۴۶	۳	۳/۸۰	رعایت مسائل اخلاقی و رفتارهای اجتماعی توسط داوران در سطح جامعه	S13
۰/۱۳۵	۰/۰۴۵	۳	۳/۷۱	دوری از هیاهوی رسانه‌ای و جنجال‌های سیاسی و تمرکز بر امر قضاوت	S14

ضعف‌ها

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

۰/۰۳۱	۰/۰۳۱	۱	۴/۱۳	دستمزد کم و حق الزحمه ناکافی داوران	W1
۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۱	۴/۲۱	مشکلات در نحوه و زمان پرداخت دستمزدها	W2
۰/۰۵۸	۰/۰۲۹	۲	۳/۸۷	مشکلات مربوط به کیفیت سیستم حمل و نقل داوران با توجه به وسعت جغرافیایی کشور	W3
۰/۰۵۶	۰/۰۲۸	۲	۳/۸۲	فقدان مراکز استعدادیابی در زمینه داوری فوتبال در سطح کشور و استانها	W4
۰/۰۵۴	۰/۰۲۷	۲	۳/۶۹	فقدان برنامه جامع و راهبردی با قابلیت اجرایی در کمیته داوران	W5
۰/۰۳۱	۰/۰۳۱	۱	۴/۰۹	ارزیابی نادرست و سلیقه ای ناظران داوری و به روز نبودن برخی از آنان	W6
۰/۰۵۶	۰/۰۲۸	۲	۳/۸۴	وجود اختلافات بین کمیته و دپارتمان داوری و عدم اجرای درست و تداخل وظایف	W7
۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۱	۴/۲۴	عدم اختصاص درآمد حامی مالی به کمیته داوری و داوران	W8
۰/۰۳۰	۰/۰۳۰	۱	۴/۰۱	استفاده بعضی داوران از روابط برای قضاوت در سطوح بالا	W9
۰/۰۵۲	۰/۰۲۶	۲	۳/۶۳	برخورد ناصحیح بعضی از اعضای دپارتمان و کمیته با داوران	W10
۲/۵۱	۱			جمع	

ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی: برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی داوری فوتبال کشور از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل ۱/۷۸ می باشد که حاکی از آن است که داوری فوتبال از نظر محیط بیرونی در شرایط تهدید قرار دارد.

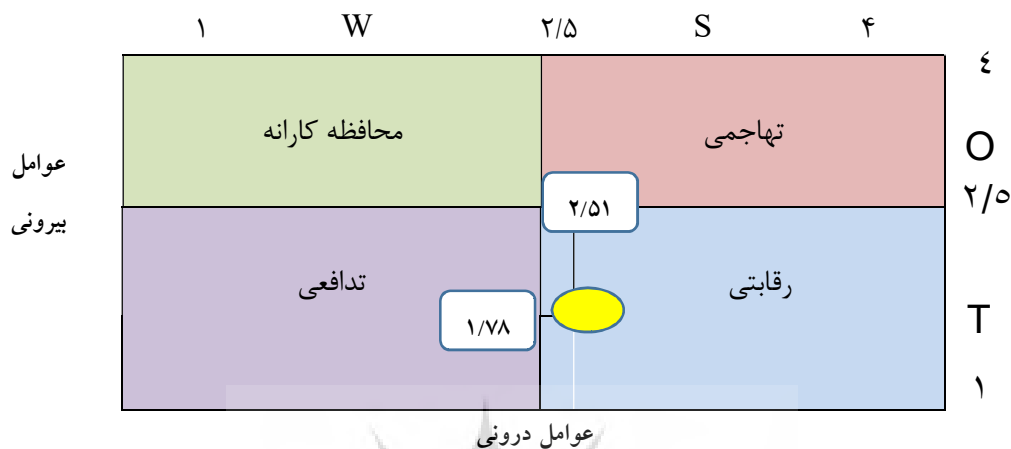
جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

رتبه X	ضریب اهمیت	رتبه	میانگین	فرصت‌ها	رتبه
۰/۱۱۴	۰/۰۳۸	۳	۳/۴۲	امکان استفاده از سیستم VAR (ورود و توسعه فناوری در داوری)	O1
۰/۱۲۹	۰/۰۴۳	۳	۳/۸۱	افزایش اعتبار و اعتماد نسبت به سطح قضاوت داوران ایران (به دلیل درخشش در جام جهانی و آسیا)	O2
۰/۱۲	۰/۰۴۰	۳	۳/۵۸	کیفیت نسبتاً پایین سطح داوران سایر کشورهای آسیایی و فرصت مناسب برای رقابت	O3
۰/۱۲۳	۰/۰۴۱	۳	۳/۶۴	سیاست کمیته داوران AFC به جوان‌گرایی در قشر داوری	O4
۰/۱۰۵	۰/۰۳۵	۳	۳/۱۳	درآمدزایی از طریق فراهم بودن فرصت تبلیغات و حمایت مالی در سطح داوری فوتبال کشور	O5

۰/۱۱۷	۰/۰۳۹	۳	۳/۵۳	پخش مستقیم بازی‌ها از شبکه های مختلف صداوسیما	O6
۰/۱۰۲	۰/۰۳۴	۳	۳/۰۲	آماده کرده بستر تبلیغات فردی داوران در رسانه ها و جراید	O7
تهدیدها					
۰/۰۰۸	۰/۰۴۰	۲	۳/۵۴	سرمایه‌گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها	T1
۰/۰۸۸	۰/۰۴۴	۲	۳/۸۹	وضعیت شغلی داوران برای گرفتن مرخصی (همکاری نکردن برخی سازمان‌ها)	T2
۰/۰۸۶	۰/۰۴۳	۲	۳/۸۵	نفوذ و دخالت مقامات کشورهای حوزه خلیج فارس در امور داوری آسیا	T3
۰/۰۴۷	۰/۰۴۷	۱	۴/۱۷	فقدان کرسی در کمیته داوران AFC	T4
۰/۰۸۶	۰/۰۴۳	۲	۳/۸۸	وسعت جغرافیایی ایران و مشکلات حمل و نقل	T5
۰/۰۴۶	۰/۰۴۶	۱	۴/۰۹	عدم حمایت مناسب کمیته‌های انضباطی و اخلاق از داوران	T6
۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۱	۴/۰۲	ایجاد حواشی بسیار توسط رسانه‌ها و برنامه‌های تلویزیونی برای داوران	T7
۰/۰۴۶	۰/۰۴۶	۱	۴/۰۹	کمبود توجه ارکان فدراسیون به حوزه داوری	T8
۰/۰۸۴	۰/۰۴۲	۲	۳/۷۴	وجود اختلافات عدیده بین پیشکسوتان و بزرگان داوری و کشاندن آن به رسانه‌ها	T9
۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۱	۴/۰۵	عدم وجود زمینه لازم برای حرفه‌ای شدن داوران فوتبال	T10
۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۱	۴/۰۵	عدم دیدگاه مناسب بازیکنان، مربیان و تماشاگران نسبت به تخصصی بودن حرفه داوری فوتبال	T11
۰/۰۴۸	۰/۰۴۸	۱	۴/۲۷	وجود فرهنگ نامناسب هواداری بین تماشاگران (فحاشی، توهین و ...)	T12
۰/۰۷۶	۰/۰۳۸	۲	۳/۳۸	تهدید داوران از طرف افراد ناشناس	T13
۰/۰۵۱	۰/۰۵۱	۱	۴/۵۸	اختلاف زیاد بین درآمد مالی بازیکنان با داوران	T14
۰/۰۵۲	۰/۰۵۲	۱	۴/۶۲	شناخته نشدن داوری به عنوان شغل رسمی و عدم بیمه شغلی داوران	T15
۰/۰۴۵	۰/۰۴۵	۱	۴/۰۴	حضور ناکافی نیروهای امنیتی در ورزشگاه به ویژه در مسابقات سطوح پایین تر	T16
۱/۷۸	۱			جمع	

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

ماتریس داخلی و خارجی: ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که داوری فوتبال ایران از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه ST قرار دارد. به عبارت دیگر، سازمان از مزیت‌هایی که در قوت‌ها نهفته است، در جهت مقابله با تهدیدها استفاده می‌نماید.



جدول ۴: راهبردهای کمیته داوران فدراسیون فوتبال

راهبردها	راهبردهای ST	ردیف
ST1 : S1,S9,T10,T11,T14,T15	اتخاذ رویکرد حرفه‌ای به داوری فوتبال	۱
ST2 : S1,S2,T1,T3,T4	توسعه ارتباطات بین‌المللی با هدف کسب کرسی‌های بین‌المللی	۲
ST3 : S1,S2,T1,T3,T4	توسعه کمی و کیفی داوران بین‌المللی	۳
ST4 : S6,S8,S9,T1,T8,T10,T11	تعامل با مراکز آکادمیک و دانش بنیان نمودن رشته داوری فوتبال	۴
ST5 : S3,S7,S11,T1,T5,T8,T10	طراحی نظام ارزیابی عملکرد و توسعه سیستم اطلاعات داوری فوتبال کشور	۵
ST6 : S9,S10,T1,T9	توسعه و پرورش مدرسان و ناظران داوری مورد نیاز کمیته داوران	۶
راهبردهای WT		
WT1 : W1,W2,W8,T8,T14,T15	ایجاد نظام جبران خدمات	۱
WT2 : W6,W7,W9,W10,T1,T5,T10	طراحی مکانیزم مبتنی بر عدالت جهت گزینش داوران لیگ‌های مختلف کشور	۲
راهبرد SO		

SO1 : S3,S8,S9,O2,O3,O4

۱ اتخاذ رویکرد مدیریت استعداد در داوری فوتبال کشور

WO راهبردهای

توسعه امکانات و تجهیزات داوری جهت کمک به

WO1 : W8,O1

۱ قضاوت

طبق یافته‌های تحقیق یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، برنامه‌ریزی راهبردی کمی می‌باشد. این ماتریس مشخص می‌نماید کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسب تر می‌باشد و در واقع این راهبردها را اولویت‌بندی می‌نماید. با مقایسه مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از راهبردها بر اساس جدول زیر می‌توان آنها را به ترتیب از نمره جذابیت بالا به نمره جذابیت پایین اولویت‌بندی نمود.

جدول ۵: ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

راهبردها SWOT	WO1		SO1		WT2		WT1		ST6		ST5		ST4		ST3		ST2		ST1	
	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی	علاقه مندی	مهم	علاقه مندی
S1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S7	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S8	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S10	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S11	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S12	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S13	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
S14	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
W1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
W2	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
W3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
W4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

نهم	اتخاذ رویکرد حرفه‌ای به داوری فوتبال	۴/۲۵۵
دهم	توسعه امکانات و تجهیزات داوری جهت کمک به قضاوت	۳/۹۹۲

بر اساس ارزیابی نمرات راهبردهای کمیته داوران فدراسیون فوتبال در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، راهبرد ایجاد نظام جبران خدمات به عنوان بهترین راهبرد انتخاب شد.

بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین مسئله در رشد و توسعه ورزش کشور، وجود یک برنامه موثر راهبردی است. کمیته داوران فدراسیون فوتبال نیز همانند هر سیستم دیگر نیازمند تدوین برنامه مدون راهبردی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتواند از هر گونه دوباره‌کاری، بیراهه رفتن و به هدر رفتن منابع مالی و انسانی خود اجتناب کند. هدف از پژوهش حاضر، تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فوتبال ایران بود.

بر اساس یافته‌های تحقیق بیانیه رسالت، تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران به این شرح، ترویج و توسعه هدفمند داوری فوتبال در کشور و حمایت، هدایت و ایجاد فرصت‌های رشد از طریق همکاری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود تعیین گردید.

بر اساس یافته‌های تحقیق بیانیه چشم انداز کمیته داوران فدراسیون فوتبال تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران به این شرح، ارتقای داوری فوتبال ایران به یک شغل حرفه‌ای و ایستادن آن بر قله افتخارات آسیا و جهان تعیین گردید.

بر اساس یافته‌های تحقیق ارزش‌های محوری کمیته داوران فدراسیون فوتبال عبارت‌اند از:

- حفظ، ارتقا و توسعه ارزش‌های انسانی و اخلاقی، مدیریت کارآمد و اثر بخش، حمایت از داوران، توسعه سرمایه انسانی، نوآوری و خلاقیت، تعهد و وجدان کاری.
- بر اساس یافته‌های تحقیق حوزه‌های کلیدی عملکرد کمیته داوران فدراسیون فوتبال عبارت‌اند از:
- برنامه‌ریزی راهبردی و اجرا، استعدادیابی و آمایش سرزمین، منابع مالی و انسانی، توسعه داوری، تحقیق و توسعه، ارتباطات ملی و بین‌المللی.

بر اساس یافته‌های این پژوهش نمره ارزیابی ماتریس عوامل داخلی و خارجی حاکی از آن است که کمیته داوران فدراسیون فوتبال از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت ST یا رقابتی قرار دارد، به عبارت دیگر، می‌توان گفت استفاده خوب از نقاط قوت برای از بین بردن یا کاهش تاثیر تهدیدها(باسیت و همکاران،

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

۲۰۱۸) مورد تاکید است. با توجه به موقعیت راهبردی مذکور بیشتر راهبردهای کمیته داوران از این منطقه طراحی شده است.

براساس داده‌های تحقیق و تحلیل SWOT، ۱۰ راهبرد برای کمیته داوران فدراسیون فوتبال شامل ۱ راهبرد تهاجمی، ۶ راهبرد رقابتی، ۱ راهبرد محافظه‌کارانه و ۲ راهبرد تدافعی جهت تبدیل نقاط ضعف به قوت و تهدیدها به فرصت‌ها برای توسعه کمیته داوران فدراسیون فوتبال ارائه شد.

راهبرد SO1: اتخاذ رویکرد مدیریت استعداد در داوری فوتبال کشور

این راهبرد از ترکیب قوت‌های وجود دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مشخص جهت آموزش و برگزاری کلاس‌های ارتقای داوری، توجه ویژه به جوانان و سرمایه‌گذاری روی افراد مستعد، دارا بودن ذخیره ارزشمند انسانی، کارآمد، متعهد، خبره و با تجربه در عرصه داوری به همراه فرصت‌های افزایش اعتبار و اعتماد نسبت به سطح قضاوت داوران ایران (به دلیل درخشش در جام جهانی و آسیا)، کیفیت نسبتاً پایین سطح داوران سایر کشورهای آسیایی و فرصت مناسب برای رقابت، سیاست کمیته داوران AFC به جوان‌گرایی در قشر داوری حاصل گردید.

امروزه کشورهای پیشرو و موفق در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، نگاه ویژه‌ای به استعدادیابی و ورزش مدارس دارند و از همان طفولیت و خردسالی، کودکان را به رشته‌هایی که در آن استعداد و توانمندی دارند هدایت می‌کنند. در واقع نظام استعدادیابی اساس و پایه ورزش قهرمانی در تمامی رشته‌هاست که داوران مسابقات ورزشی به‌خصوص داوران فوتبال نیز از این قاعده مستثنی نیستند. با وجود افراد به‌ویژه جوانان بسیار مستعد در زمینه داوری و وجود ارتباطات موثر با مدارس و دانشگاه‌ها می‌توان با بهره‌برداری از الگوهای مطلوب در این زمینه، راهبرد مدیریت استعدادیابی داوری فوتبال را طراحی و تدوین نمود تا در کنار شناسایی استعدادها برتر و نخبه در جهت پرورش و توانمندسازی آن‌ها گام‌های مناسب و موثری برداشت.

راهبرد ST1: اتخاذ رویکرد حرفه‌ای به داوری فوتبال

این راهبرد از ترکیب قوت‌های حداکثر تعداد داور ممکن (مرد و زن) در فهرست بین‌المللی (فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی)، دارا بودن ذخیره ارزشمند انسانی، کارآمد، متعهد، خبره و با تجربه در عرصه داوری و تهدیدهای عدم وجود زمینه لازم برای حرفه‌ای شدن داوران فوتبال، عدم دیدگاه مناسب بازیکنان، مربیان و تماشاگران نسبت به تخصصی بودن حرفه داوری فوتبال، اختلاف زیاد بین درآمد مالی بازیکنان با داوران، شناخته نشدن داوری به عنوان شغل رسمی و عدم بیمه شغلی داوران حاصل گردید.

امروزه تغییرات بسیار چشمگیری در فوتبال حرفه‌ای به وجود آمده و آن را از یک ورزش صرف به یک صنعت یا تجارت بین‌المللی تبدیل کرده است. در بیشتر کشورهای پیشرفته، به دلیل رشد روزافزون فوتبال، به خصوص در زمینه‌های اقتصادی و تجاری، از این ورزش با عنوان «صنعت فوتبال» نامبرده می‌شود و به طبع آن دستمزدهای مربیان و بازیکنان افزایش بسیار زیادی داشته است، ولی متأسفانه در ایران داوران به عنوان یکی از ارکان اساسی مسابقه از درآمد بسیار پایینی برخوردار می‌باشند که اصلاً با درآمد بازیکنان و مربیان قابل مقایسه نیست. به همین جهت داوران مجبورند شغل دیگری داشته باشند و قضاوت و داوری برای آنها به عنوان شغل دوم محسوب می‌شود. پس با توجه به شواهد موجود امکان دارد داوران به دلیل داشتن مشغله‌های متفاوت وقت کمتری را برای انجام امورات داوری از جمله تمرینات آمادگی جسمانی، به‌روز بودن نسبت به قوانین داوری و... صرف نمایند. لذا پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال با تدوین چارچوبی مشخص نسبت به فراهم کردن شرایط حرفه‌ای و تمام‌وقت شدن داوران فوتبال اقدام نماید تا داوران با آسودگی خاطر بیشتر به انجام امورات داوری خود بپردازند. بی شک، اتخاذ این گونه تصمیمات تاثیر به‌سزایی بر روند داوری کشور خواهد داشت - کما این که در بسیاری از کشورهای پیشرفته در حوزه فوتبال تعدادی از داوران به صورت حرفه‌ای و تمام وقت در خدمت فدراسیون فوتبال آن کشور فعالیت می‌نمایند.

راهبرد ST2: توسعه ارتباطات بین‌المللی با هدف کسب کرسی‌های بین‌المللی

این راهبرد از ترکیب قوت‌های حداکثر تعداد داور ممکن (مرد و زن) در فهرست بین‌المللی (فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی)، کسب عناوین افتخارآمیز توسط داوران و قضاوت مسابقات مهم بین‌المللی (آسیایی و جهانی) و تهدیدهای سرمایه‌گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها، نفوذ و دخالت مقامات کشورهای حوزه خلیج فارس در امور داوری آسیا و کمبود کرسی در کمیته داوران AFC حاصل گردید.

گسترش و توسعه روابط بین‌المللی باعث و زمینه‌ساز آن می‌شود که فدراسیون فوتبال نقش موثر و پر رنگ‌تری در ارتقا و رشد داوری کشور در سطح منطقه، آسیا و جهان اعمال کند و باعث شکوفایی داوری فوتبال در کشور گردد. با توجه به فقدان کرسی‌های بین‌المللی در AFC و FIFA تلاش در جهت دستیابی، نگهداری و ارتقای کرسی‌های بین‌المللی با استفاده از ظرفیت‌های موجود، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. به همین منظور تقویت و پشتیبانی واحد روابط بین‌الملل فدراسیون و استفاده از افراد متخصص و

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

با تجربه در این بخش، حفظ ثبات مدیریتی، میزبانی و برگزاری کنگره‌های بین‌المللی فوتبال به خصوص در زمینه داوری می‌تواند موثر و مفید فایده باشد.

راهبرد ST3: توسعه کمی و کیفی داوران بین‌المللی

این راهبرد از ترکیب قوت‌های حداکثر تعداد داور ممکن (مرد و زن) در فهرست بین‌المللی (فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی)، کسب عناوین افتخارآمیز توسط داوران و قضاوت مسابقات مهم بین‌المللی (آسیایی و جهانی) و تهدیدهای سرمایه‌گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها، نفوذ و دخالت مقامات کشورهای حوزه خلیج فارس در امور داوری آسیا و کمبود کرسی در کمیته داوران AFC حاصل گردید.

افزایش کمی و کیفی در بخش‌های مختلف یک سازمان مستلزم توسعه زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات و توسعه منابع مالی و انسانی است. با توجه به نتایج این تحقیق، کشور ایران دارای حداکثر تعداد داور ممکن در فهرست بین‌المللی می‌باشد و قضاوت‌های مسابقات مهم آسیایی و جهانی به تیم داوری ایران سپرده شده است، ولی در حال حاضر فقط ۲ داور و ۴ کمک داور در سطح مسابقات رده A آسیا از ایران قضاوت می‌کنند که این کافی نیست، چرا که تعداد داوران سطح A کشورهای دیگر آسیایی از جمله کره جنوبی، ژاپن، قطر، استرالیا، ازبکستان، سنگاپور و... از ایران بیشتر است. پس ضروری است کمیته داوران فدراسیون فوتبال نسبت به انجام رایزنی‌های لازم با ارکان داوری FIFA و AFC اقدام نماید و زمینه را جهت افزایش داوران سطح اول آسیا و جهان فراهم نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود نسبت به برگزاری همایش‌های بین‌المللی داوری در ایران اقدام شود تا امکان حضور ارکان داوری آسیا و جهان در ایران فراهم گردد و بتوان رایزنی‌های لازم را در کشور انجام داد. همچنین ضروری است که فدراسیون فوتبال ایران هر چه زودتر صاحب کرسی در کمیته داوران AFC و FIFA شود تا از حق داوران ایرانی در مجامع جهانی دفاع شود.

راهبرد ST4: تعامل با مراکز آکادمیک و دانش‌بنیان نمودن رشته داوری فوتبال

این راهبرد از ترکیب قوت‌های رشد تحصیلات و سطح علمی داوران در سال‌های اخیر، توجه ویژه به جوانان و سرمایه‌گذاری روی افراد مستعد، دارا بودن ذخیره ارزشمند انسانی، کارآمد، متعهد، خیره و با تجربه در عرصه داوری و تهدیدهای سرمایه‌گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها، کمبود توجه ارکان فدراسیون به حوزه داوری، عدم وجود زمینه لازم برای حرفه‌ای شدن داوران فوتبال و عدم دیدگاه مناسب بازیکنان، مربیان و تماشاگران نسبت به تخصصی بودن حرفه داوری فوتبال حاصل گردید.

در دنیای امروز، پیشرفت و توسعه کشورها بر پایه علم و دانش بنا شده است. پژوهش باید اساس همه حرکت‌های و تحولات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی باشد (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱). موفقیت در این زمینه‌ها زمانی پدیدار می‌شود که چارچوب پژوهشی نظام‌مند با راهبردها و سیاست‌های مشخص ایجاد و پشتیبانی شود. در سال‌های اخیر با ازدیاد دانشجویان و دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی در گرایش‌های مختلف علوم ورزشی پتانسیل بالا و بالقوه‌ای در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های این بخش ایجاد شده است. با تقویت و هدایت این پژوهش‌ها، برگزاری همایش‌های علمی و با توجه به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در این مطالعه و نیز موارد موجود از سایر کشورها، این گونه برداشت می‌شود که شکل‌گیری این راهبرد بتواند نقش بسزایی در توسعه داوری فوتبال کشور ایفا کند. همچنین با توجه به اینکه جامعه دانش‌آموزی و دانشجویی وسیع و گسترده است و وجود توانمندی‌های بسیار زیاد در ورزش دانشگاهی کشور، کمیته داوران فدراسیون فوتبال می‌تواند با تعامل و همکاری فدراسیون ورزش دانشجویی و وزارت آموزش و پرورش از این پتانسیل بالقوه استفاده نماید و با برگزاری دوره‌های آموزشی و قرار دادن واحد داوری فوتبال برای دانشجویان در جهت توسعه و پیشرفت داوری فوتبال و به بار نشستن این راهبرد گامی موثر بردارد.

راهبرد ST5: طراحی نظام ارزیابی عملکرد و توسعه سیستم اطلاعات داوری فوتبال کشور

این راهبرد از ترکیب قوت‌های وجود دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مشخص جهت آموزش و برگزاری کلاس‌های ارتقای داوری، امکان استفاده از تجربیات کشورهای پیشرفته و دسترسی سریع داوران به تغییرات قوانین، ارسال به موقع ابلاغ‌های داوری و تهدیدهای سرمایه‌گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها، وسعت جغرافیایی ایران و مشکلات حمل و نقل، کمبود توجه ارکان فدراسیون به حوزه داوری و عدم وجود زمینه لازم برای حرفه‌ای شدن داوران فوتبال حاصل گردید.

بدون داشتن مدیریت و ارزیابی عملکرد، اجرای برنامه امکان‌پذیر نمی‌باشد. در حال حاضر از مدل‌های گوناگون ارزیابی عملکرد مانند BSC و EFQM در سازمان‌های متعدد استفاده و بهره‌برداری می‌شود. بر این اساس، لازم است با تدوین معیارها و دستورالعمل‌های سنجش عملکرد داوران، ناظران و مدرسان داوری، طراحی اهداف کمی کمیته داوران فدراسیون فوتبال و تهیه اساسنامه تشویق و تجلیل از آنها، گام‌های نتیجه‌بخشی در اجرای برنامه توسعه و پیشرفت کمیته داوران انجام گیرد. با توجه به نتایج این پژوهش، کمیته داوران فدراسیون فوتبال باید نسبت به طراحی مکانیزم سیستم جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات (تعداد داور، ناظر، مدرس و ...) از پایین‌ترین سطوح داوری فدراسیون و به‌روز شدن اطلاعات دریافتی اقدام

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

نماید تا در صورت نیاز به سهولت بتوان به آنها دسترسی پیدا کرد. همچنین می توان با راه اندازی نرم افزار و شبکه اینترنتی جهت ثبت و ارسال گزارشات داوران و ناظران و ارائه برخی خدمات فدراسیون به صورت الکترونیک (صدور ابلاغ، مدارک مسابقات و ...) به سهولت کار و عدم استفاده از سیستم سنتی و استفاده از کاغذ اقدام نماید.

راهبرد ST6: توسعه و پرورش مدرسان و ناظران داوری مورد نیاز کمیته داوران

این راهبرد از ترکیب قوت های دارا بودن ذخیره ارزشمند انسانی، کارآمد، متعهد، خبیره و با تجربه در عرصه داوری، وجود پیشکسوتان خبیره داوری، اساتید متخصص و کارآمد در سطح داوری کشور و تهدیدهای سرمایه گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها، وجود اختلافات عدیده بین پیشکسوتان و بزرگان داوری و کشاندن آن به رسانه ها حاصل گردید.

در زمینه آموزش و پرورش داوران، استفاده از مدیران راهبردمحور، مدرسان مجرب و کارآزموده، ناظران متعهد و متخصص امری ناگزیر خواهد بود. در جهت پیاده سازی راهبرد مورد نظر، لازم است کمیته داوران فدراسیون فوتبال برنامه مدونی را برای شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری، آموزش، ارزیابی و پشتیبانی ویژه هر یک از منابع انسانی به خصوص مدرسان و ناظران داوری فوتبال با یک نگرش برنامه محور طراحی و تدوین نماید. تردیدی وجود ندارد که برای افزایش سطح کیفی آموزش داوران باید سطح دانش فنی مدرسان و ناظران ارتقا پیدا کند. با توجه به پویایی علوم ورزشی و پیشرفت های روزانه علمی نباید مدرسان و ناظران دانش آموخته را به حال خود رها کرد، بلکه باید زمینه به روز شدن اطلاعات فنی و علمی ایشان را از طریق همکاری روزافزون با مراکز بین المللی داوری فوتبال و اساتید دانشگاهی فراهم آورد. کمیته داوران فدراسیون فوتبال می تواند با برگزاری کارگاه های علمی - آموزشی، ارتقای همایش ها، افزایش تعداد کلاس های دانش افزایی و بازآموزی و استفاده از اساتید دانشگاهی، شالوده اساسی را برای پرورش و رشد مدرسان و ناظران سراسر کشور فراهم کند. عملکرد داوران ایرانی در سطح ملی و بین المللی هم می تواند بیانگر آن باشد که مدرسان و ناظران داوری ایران از نظر فنی در چه سطحی هستند. یکی از راهکارهایی که کمیته داوران فدراسیون فوتبال برای افزایش توان فنی مدرسان و ناظران داوری فوتبال می تواند به کار گیرد، برقراری ارتباط های موثر و گسترده با کشورهای پیشرفته، تبادل اطلاعات و بهره مندی از توان علمی و فنی این کشورها برای آموزش است.

راهبرد WO1: توسعه امکانات و تجهیزات داوری جهت کمک به قضاوت

این راهبرد از ترکیب ضعف عدم اختصاص درآمد حامی مالی به کمیته داوری و داوران و فرصت امکان استفاده از سیستم VAR (ورود و توسعه فناوری در داوری) حاصل گردید. کاملاً واضح است که مدیریت و پیاده‌سازی شایسته و پیروزمند برنامه‌های کمیته داوران فدراسیون فوتبال متضمن فراهم آوردن مجموعه‌ای از شرایط و امکانات است. در نوک پیکان همه این شرایط، ایجاد، توسعه، بهره‌برداری مطلوب و فراهم ساختن تجهیزات و تسهیلات لازم به منظور دسترسی آسان داوران فوتبال لازم است - که این خود نیازمند تامین بودجه مورد نیاز می‌باشد. اگرچه کمیته داوران فدراسیون فوتبال دارای حامی مالی است، اما این بودجه برای توسعه، آموزش و گسترش داوری فوتبال در اختیار این کمیته گذاشته نمی‌شود. با توجه به اقتصاد دولتی حاکم بر ورزش کشور و عدت تحقق دستیابی به منابع مالی FIFA و AFC به واسطه تحریم‌ها، فدراسیون فوتبال باید به دنبال راهکارهایی برای بهبود توان مالی خود باشد تا کمیته داوران نیز بتواند از منابع مالی حامیان خود در جهت فراهم‌آوری تجهیزات و امکانات مورد نیاز داوران اقدام نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال با انجام مکاتبات و رایزنی با FIFA در جهت تامین تجهیزات مورد نیاز داوری از جمله سیستم رادیویی، ساعت پلار و ... اقدام نماید. امروزه در برخی از مسابقات رشته‌های ورزشی از فناوری استفاده می‌شود که اخیراً نیز در فوتبال استفاده از سیستم کمک داور ویدیویی VAR به قانون تبدیل گردیده و کشورها باید این سیستم را در فوتبال خود پیاده‌سازی نمایند. لذا پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال با رایزنی با وزارت ورزش و جوانان و همچنین تامین منابع مالی از طریق حامی مالی نسبت به فراهم‌سازی سیستم مذکور جهت استفاده در مسابقات لیگ برتر اقدام نماید، چرا که عدم وجود آن باعث عقب ماندن فوتبال کشور از فوتبال روز دنیا می‌گردد.

راهبرد WT1: ایجاد نظام جبران خدمات

این راهبرد از ترکیب ضعف‌های دستمزد کم و حق‌الزحمه ناکافی داوران، مشکلات در نحوه و زمان پرداخت دستمزدها، عدم اختصاص درآمد حامی مالی به کمیته داوری و داوران و تهدیدهای کمبود توجه ارکان فدراسیون به حوزه داوری، اختلاف زیاد بین درآمد مالی بازیکنان با داوران، شناخته نشدن داوری به عنوان شغل رسمی و عدم بیمه شغلی داوران حاصل گردید. از دیدگاه مدیران، جبران خدمات کارمندان امری ضروری است و نه تنها باعث تشویق کارمندان می‌شود، بلکه کارایی آنان را نیز بهبود می‌بخشد. پاداش و مزایای خوب می‌تواند به جذب و حفظ کارمندان کمک کند. کارمندان انتظار دارند که پاداش و دستمزد آنها منصفانه باشد و هزینه‌های زندگی آن‌ها را پوشش دهد و با تورم هماهنگی داشته باشد. طرح جبران

تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال ایران

خدمات کارمندان به ارزش‌ها و فرهنگ‌های شرکت نیز توجه می‌کند. کارمندان معمولاً به آنچه شرکت به آن‌ها می‌پردازد توجه دارند. در بسیاری از موارد، افراد بر اساس پاداشی که دریافت می‌کنند، رفتار می‌نمایند. طرح جبران خدمات کارمندان، برای تحقق ارزش‌های سازمان ضروری است. به عنوان مثال، اگر کیفیت برای شرکت یک ارزش باشد، باید از طریق سیستم جبران خدمات کارمندان در مواردی که کار آن‌ها به بهبود کیفیت منجر می‌شود، از آن‌ها قدردانی گردد. با توجه به یافته‌های این تحقیق، متأسفانه جبران خدمات داوران به گونه مطلوب انجام نمی‌گیرد که این امر باعث کاهش انگیزه داوران شده است - در حالی که در سایر کشورهای صاحب فوتبال آسیا و حوزه خلیج فارس داوران از دستمزدهای بسیار بالا و امکانات رفاهی بسیار مناسبی برخوردارند. از این رو پیشنهاد می‌گردد فدراسیون فوتبال نسبت به افزایش و پرداخت دستمزدها به صورت ماهیانه، بیمه شغلی داوران، اعطای وام‌های کم بهره از طریق رایزنی با حامی مالی و ارائه تسهیلات رفاهی دیگر به داوران اقدام نماید تا باعث افزایش انگیزه و رشد و شکوفایی داوران در میدان داخلی و خارجی گردد.

راهبرد WT2: طراحی مکانیزم مبتنی بر عدالت جهت گزینش داوران لیگ‌های مختلف کشور

این راهبرد از ترکیب ضعف‌های ارزیابی نادرست و سلیقه‌ای ناظران داوری و به‌روز نبودن برخی از آنان، وجود اختلافات بین کمیته و دپارتمان داوری و عدم اجرای درست و تداخل وظایف، استفاده بعضی داوران از روابط برای قضاوت در سطوح بالا، برخورد ناصحیح بعضی از اعضای دپارتمان و کمیته با داوران و تهدیدهای سرمایه‌گذاری و پیشرفت حوزه داوری در سایر کشورها، وسعت جغرافیایی ایران و مشکلات حمل و نقل و عدم وجود زمینه لازم برای حرفه‌ای شدن داوران فوتبال حاصل گردید. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، نحوه چیدمان و ارتقای داوران متأسفانه به صورت سیستماتیک و نظام‌مند نمی‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود کمیته داوران فدراسیون فوتبال نسبت به طراحی نرم افزار چیدمان داوری اقدام نماید تا در گزینش و چینش داوران و کاهش خطاها و اشتباهات ممکن کمک نماید. همچنین با تدوین آیین نامه‌های منسجم و عملیاتی جهت تعریف جایگاه داوران در لیگ‌های مختلف و چگونگی ارتقای آنها اقدام نماید تا بتواند عدالت را در مورد فرد فرد داوران سراسر کشور عملی نماید.

منابع

- اسکندری، امین؛ برومند، محمدرضا؛ فضلی درزی، اعظم و مرادی، مسعود. (۱۳۹۴). «تاثیر عوامل امکانات و تجهیزات، شرایط زمانی و جوی بر عملکرد داوران فوتبال در لیگ‌های ایران». کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. استانبول.

- اعرابی، محمد؛ آقازاده، هاشم و نظامی وند چگینی، هوشنگ. (۱۳۸۵). *دستنامه برنامه‌ریزی راهبردی*. چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ایوانکوویچ، برانکو. (۱۳۸۱). «*تجزیه و تحلیل وضعیت فوتبال ایران*». اولین همایش علم و فوتبال. تهران.
- دیوید، ف. آ. (۱۳۸۸). *مدیریت راهبرد*. واریان ع و اعرابی، س. م. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رفیعی، امید؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم و جعفری حجین، افسر. ۱۳۹۷. «*عوامل بازدارنده موثر بر نحوه قضاوت داوران فوتبال ایران*». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۱۴، شماره ۲۷، صص ۱۵۵-۱۶۵
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خیبری، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۸۹). «*بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور*». مدیریت ورزشی. شماره ۹، صص ۵-۲۷.
- عبدی، حامد؛ جلالی فراهانی، مجید و سجادی، سید نصراله. (۱۳۸۹). «*مطالعه تطبیقی وضعیت داوری فوتبال در ایران و انگلستان*». مدیریت ورزشی. شماره ۴، صص ۱۱۹-۱۳۵.
- غلامیان، جواد؛ گلزار، سمیه؛ حسینی، مهسا و طالب پور، مهدی. (۱۳۸۸). «*بررسی فرسودگی ناشی از قضاوت در داوران ملی و بین‌المللی فوتبال ایران و رابطه آن با میزان استرس*». نشریه مدیریت ورزشی. ۱، صص ۱۴۱-۱۵۷.
- *فدراسیون بین‌المللی فوتبال (FIFA)*. سایت فدراسیون. www.FIFA.Com
- کھیش، ایمان؛ رستگارمنش، حسن؛ رفیعی دهبیدی، وحید و کھیش، آرام. (۱۳۹۷). «*بررسی ارتباط بین سبک مدیریت مدیران با عملکرد شغلی داوران لیگ برتر فوتبال*». دومین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت. اهواز.
- مظفری، امیراحمد؛ الهی، علیرضا عباسی، شهامت؛ احدپور، هنگامه و رضایی، زین‌العابدین. (۱۳۹۱). «*راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران*». نشریه مطالعات مدیریت ورزشی پژوهشکده تربیت بدنی. شماره ۱۳، صص ۳۳-۴۸.
- Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). "An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making". *Symmetry*, 10(4), 116-134
- Bryan, David. (2004). "The study of social welfare of football's referees in European countries league". www.uefa.com
- Can, Y., Bayansalduz, M., Soyer, F., & Pacali, S. (2014). "Turkish adaptation of soccer referee decision satisfaction scale (SRDSS)". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 756-760.
- Catteeuw, P., Gilis, B., García-Aranda, J. M., Tresaco, F., Wagemans, J., & Helsen, W. (2010). "Offside decision making in the 2002 and 2006 FIFA World Cups". *Journal of sports sciences*, 28(10), 1027-1032.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. (Vol. 120). MIT press.
- Dawson, P., Dobson, S., Goddard, J., & Wilson, J. (2007). "Are Football Referees Really Biased and Inconsistent? Evidence on the Incidence of Disciplinary Sanction in the English Premier League". *Journal of the Royal Statistical Society: Series A-Statistics in Society*, 170(1), 231-250.
- Drucker, P. (1996). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins, Elsevier, London. P: 19-37.
- **Football Association of Ireland © 2001 - 2019**. All Rights Reserved, 2020-2025 FAI Referee Strategic Plan officially launches Football Association of Ireland .
- Gulec, U., & Yilmaz, M. (2016). "A serious game for improving the decision making skills and knowledge levels of Turkish football referees according to the laws of the game". *SpringerPlus*, 5(1), 622.
- IFAB. (2019). *Laws of the Game 2019/20*. Zurich: The International Football Association Board.

- Johansen, B. T. (2015). **“Reasons for officiating soccer: the role of passion-based motivations among Norwegian elite and non-elite referees”**. Movement & Sport Sciences-Science & Motricité, (87), 23-30.
- KPMG (2016). **Football clubs' valuation: The European elite 2016**.
- Lain, Andy. (2007). **“Effect of crowded stadium on football's referees designs”**. www.fifa.com.
- Nickols, F. (2016). **“Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking”**. Management Journal, 1(1), 4-7
- Pina, J. A., Passos, A., Araujo, D., & Maynard, M. T. (2018). **“Football refereeing: An integrative review”**. Psychology of Sport and Exercise, 35, 10-26.
- Terekli, M. S., & Çobanoğlu, H. O. (2019). **“Mental Education of Football Referees: Mental Suitcase of Modern Football Referees”**. International Education Studies, 12(3), 105-115.
- Verstraeten, O., and S. Baert (2018). **“Twelve Eyes See More than Eight. Referee Bias and the Introduction of Additional Assistant Referees in Soccer”**. GLO Discussion Paper Series, 313.
- Webb, T., Wagstaff, C. R., Rayner, M., & Thelwell, R. (2016). **“Leading elite association football referees: Challenges in the cross-cultural organization of a geographically dispersed group”**. Managing Sport and Leisure, 21(3), 105-123.
- Wicker, P., & Frick, B. (2016). **“Recruitment and retention of referees in nonprofit sport organizations: The trickle-down effect of role models”**. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27(3), 1304-1322.
- Weston, M., Castagna, C., & Impellizzeri, F. M. (2010). **“Ageing and physical match performance in English Premier League soccer referees”**. Journal of Science and Medicine in Sport, 13, 96–100.
- Wilson, J. (2010). **“Soccer could use instant replay, but not at expense of sports flow”**. [online].available
- Yong, Jee. (2007). **“The influence of motivation on professional athletes function”**. Journal of science and medicine in sport, PP:322-332
- Zeon, Breivik. (2003). **“The study of referees fouls in professional football matches”**. Journal of sport management, PP:256-263