

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۱، شماره ۴۰، بهار ۱۴۰۲

ص ص: ۱۵۴-۱۳۵

ارائه مدل توسعه فوتبال پایه ایران

محسن بهادری^۱ - سیداحسان امیرحسینی^{۲*} - ولی نودری^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران ۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران ۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۹، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۴/۱۳)

چکیده

هدف این تحقیق، ارائه مدل توسعه فوتبال پایه ایران با رویکرد ساختاری-تفسیری بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی بود که به صورت آمیخته انجام شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی بر اساس پلن تخصصی و هدفمند و برابر با ۱۸ نفر بود. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مسئولین و کارشناسان کمیته جوانان و استعدادیابی فدراسیون فوتبال و هیئت‌های فوتبال استان‌ها و مدیران باشگاه‌ها و مدارس فوتبال بود. ابتدا با روش تصادفی طبقه‌ای و سپس با روش غیرتصادفی در دسترس، تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته و فرم خودتعاملی ساختاری بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و پایایی آن، با آزمون آلفای کرونباخ، تأیید شد ($\alpha=0/88$). جهت مدل‌یابی مؤلفه‌ها از تکنیک مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که ۷۸ شاخص در قالب ۱۹ مؤلفه در ابعاد مدیریتی، انگیزشی و نگرشی، شایستگی‌های محوری، منابع انسانی، مالی، امکانات و تجهیزات و فرهنگی و اجتماعی بر توسعه فوتبال پایه اثرگذار هستند. همچنین نتایج سطح بندی نشان داد که مؤلفه‌ها در هفت سطح ساختاردهی شدند و عوامل انگیزاننده سازمانی و برنامه‌ریزی در سطح هفتم و مؤلفه‌های درآمد حاصل از فوتبال پایه و قوانین و مقررات در سطح اول مدل ساختاری-تفسیری تحقیق قرار گرفتند. می‌توان گفت در وهله اول، تمرکز بر بومی سازی برنامه توسعه فوتبال پایه کشورهای پیشرو و تدوین برنامه عملیاتی و بلند مدت و برنامه‌های آموزشی و تمرینی نوین به همراه سازوکارهای تشویقی، توسعه فوتبال پایه را هموار خواهد کرد.

واژه‌های کلیدی

استعدادیابی، شایستگی، فدراسیون فوتبال، فوتبال پایه، مدل ساختاری-تفسیری.

مقدمه

فوتبال^۱ در بین رشته‌های مختلف ورزشی، محبوب‌ترین و پرتعدادترین ورزش در سرتاسر جهان است، تاجایی که بسیاری از کشورها فوتبال را به عنوان ورزش ملی خود قرار داده‌اند (۱۶). وجود هزاران بازیکن و میلیون‌ها طرفدار فوتبال در سراسر جهان، بیانگر این موضوع است که فوتبال نقش مهم و ویژه‌ای در زندگی فرهنگی و اجتماعی کشورها و مردم بازی می‌کند (۱۸). در طی سال‌های اخیر فوتبال همواره به عنوان یکی از مهمترین پدیده‌های اجتماعی دنیا مطرح بوده و به دلیل فراوانی علاقمندان به این رشته جذاب و مهیج، مورد توجه اکثر کشورها قرار گرفته است (۷). تمرکز و توجه فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا نسبت به توسعه همه جانبه فوتبال و همچنین مرور برنامه توسعه فدراسیون‌های فوتبال کشورهای منتخب، بیانگر اثرگذاری فوتبال در جوامع و اهمیت بالای آن در نزد مسئولان، مردم و دولتمردان است و اکثر کشورها از مدت‌ها پیش سعی کرده‌اند تا با به‌کارگیری استراتژی‌های اثربخش به توسعه فوتبال حرفه‌ای بپردازند (۱۵). همچنین اخیراً فوتبال به عنوان یک محرک با نفوذ اقتصادی، اجتماعی و سیاسی برای بسیاری از دینفعان شناسایی شده است. به طوری که شرکت‌های فراملیتی میلیاردها دلار در زمینه حمایت مالی سرمایه‌گذاری می‌کنند (۳۰). تا آنجا که علاوه بر سرمایه‌گذاری شرکت‌های بزرگ در فوتبال، رقبای آسیایی نیز سرمایه‌گذاری فزاینده‌ای در توسعه فوتبال خود می‌کنند و این می‌تواند تهدیدی برای فوتبال ایران باشد (۱۵). از طرفی شرایط ویژه این ورزش، از لحاظ فرهنگی و اقتصادی و تأثیر آن بر جامعه بین‌الملل سبب شده است که مهمترین قشر جامعه یعنی جوانان و نوجوانان به طور خاص به آن علاقمند باشند (۷). بنابراین توجه همه جانبه به توسعه

فوتبال و موفقیت در این رشته ورزشی، امری ضروری است و یکی از راهکارهای اساسی در توسعه فوتبال، توجه و تمرکز بر فوتبال پایه است.

امروزه بر کمتر کسی پوشیده است که موفقیت آینده فوتبال ایران در گروه توجه به رده‌های سنی پایه است و صرف توجه به تیم‌های بزرگسالان فوتبال کشور ممکن است، به صورت مقطعی، موفقیت‌هایی را به همراه آورد اما کسب موفقیت‌های بین‌المللی و حفظ آن نیازمند توجه ویژه به رده‌های سنی پایه فوتبال در کشور است (۱۳). تمرکز ویژه بر آموزش کودکان و جوانان، به دلیل تأثیری که در تضمین آینده فوتبال در جهان دارد، نزد فیفا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۲۳). چشم انداز جدید فیفا شامل سه رکن؛ ترویج بازی فوتبال، محافظت از انسجام آن و فوتبال برای همه است. فیفا در نظر دارد از طریق اجرای برنامه توسعه آینده، فوتبال را به شرکت کنندگان و مناطق جدید معرفی نماید. هم چنین فیفا با همکاری فدراسیون‌ها و کنفدراسیون‌های عضو خود، بازی فوتبال را از طریق افزایش سرمایه‌گذاری هدفمند برای دینفعان اختصاصی توسعه خواهد داد (۲۲). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان متولی فوتبال کشور، موظف به اجرای اصول تعیین شده فیفا در زمینه فوتبال پایه است (۱۰). بنابراین یکی از مأموریت‌ها و مسئولیت‌های اصلی نهادهای حاکم بر فوتبال، دادن فرصت‌هایی برای مشارکت جوانان در رویدادهای سازمان یافته فوتبال است. این سازمان‌ها بر مبنای مناطق جغرافیایی خاص خود (ملی، قاره‌ای و جهانی) رویدادهای فوتبال جوانان را برای گروه‌های سنی و جنسیتی مختلف طراحی و برگزار می‌نمایند (۲۸). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی در سال ۱۳۹۲ سند راهبردی توسعه فوتبال را تدوین کرد. در این سند راهبردی، به توسعه فوتبال پایه و بسترهای رشد استعدادها

وافر به فوتبال بزرگسالان و کم توجهی به فوتبال پایه بوده است (۶). گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در تدوین استراتژی توسعه فوتبال به کم توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه (۱۵) و عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) به بهره‌گیری اندک از نیروی انسانی منحصص و کمبود مربیان و متخصصان فوتبال پایه اشاره کرده‌اند (۱۴). حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز بر این باورند که بیشتر کلاس‌ها و مدارس فوتبال در ایران به صورت فصلی است، به این ترتیب که آن‌ها از ابتدای فصل تابستان شروع به کار می‌کنند و در ابتدای سال تحصیلی، مدارس فوتبال، فعالیت خود را به پایان می‌رسانند؛ به عبارت دیگر تعداد مدارس دائمی فوتبال در کشور خیلی کم است و با این روش به موفقیت‌های لازم نخواهند رسید (۴).

بیشتر کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال، توجه جدی به فوتبال پایه دارند. در این زمینه نیز تحقیقات اندکی انجام شده است. به عنوان مثال دونکان و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی اشاره کردند که در توسعه فوتبال در رده سنی جوانان، مهارت‌های حرکتی پیش نیازهای موفقیت در توسعه مهارت‌های هدف‌محور هستند و تمرکز مداوم مربیان بر توسعه این مهارت‌ها اهمیت زیادی دارد (۲۰). همچنین کراولی (۲۰۲۱) در تحقیقی بیان کرد که باشگاه‌های انگلستان به توسعه مهارت‌های فنی فوتبال در سنی پایه توجه دارند و سالانه میلیون‌ها پوند برای شناسایی استعدادها و توسعه فوتبال پایه هزینه می‌کنند (۱۹). ایان جاکوبس (۲۰۲۰) در برنامه‌های توسعه آکادمی‌های فوتبال اشاره کرده است که برنامه‌ریزی‌های آکادمی‌های فوتبال پایه ضمن کمک به توسعه مهارت‌های مدیریتی از طریق به‌کارگیری ساختارهای مناسب به اعتماد به نفس جوانان فوتبالیست و رشد و توسعه مهارت‌های فنی آن‌ها کمک

در سراسر کشور تأکید شده است (۶). از طرفی داده‌های علمی و تجارب بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که توسعه و ارتقاء فوتبال و کسب مدارج پر افتخار قاره‌ای و جهانی در هر جامعه‌ای، از رهگذر آموزش‌های علمی و حمایت‌های مدیریتی از فوتبال نونهالان و نوجوانان و همچنین پی‌ریزی آکادمی‌های فوتبال پایه باشگاه‌ها صورت می‌گیرد (۲). در همین رابطه آکادمی‌ها فوتبال در باشگاه‌های لیگ برتر ایجاد شد. مأموریت این آکادمی‌ها، تمرکز بر سیاست‌گذاری، ساماندهی، راهبری و نظارت بر فوتبال پایه است تا با توانمندسازی و به‌سازی مدیران، مربیان و استعدادیابان مدارس فوتبال بتوان با هدایت و پیشبرد فستیوال‌ها، مدارس فوتبال و رویدادهای ورزشی فوتبال زیر ۱۲ سال زمینه توسعه فوتبال پایه را فراهم کرد (۵). به‌علاوه فیفا با اجرای استراتژی‌های مختلف برای انسجام بهتر تمام اعضای جامعه فوتبال با جدیت به دنبال توسعه فوتبال است. در همین راستا نیز بر فوتبال پایه تمرکز نموده است (۲۲). چرا که دوران کودکی و نوجوانی، مرحله مهمی از رشد حرکتی است و توسعه مهارت‌های حرکتی در این دوره از زندگی تأثیر قابل توجهی بر رشد حرکتی آینده دارد (۲۸). در واقع توسعه مهارت‌های فنی و تاکتیکی بازیکنان در دوره کودکی و نوجوانی رخ می‌دهد و به پشتوانه‌ای برای رده سنی بزرگسالان تبدیل می‌شود (۲۹). باوجود تأکید بر توجه به رده‌های سنی پایه، می‌توان گفت تاکنون در ایران به معنی واقعی به فوتبال پایه توجه نشده است.

در فوتبال کشورهای توسعه یافته، مربیان باتجربه و توانمند در سطوح و رده‌های سنی مختلف فعالیت دارند، اما در فوتبال رده‌های سنی ایران مربیانی به‌کار گرفته می‌شوند که دانش کمی برای مربیگری در این گروه‌های سنی دارند (۱۳). یکی از مشکلات اصلی و اساسی فوتبال ایران، توجه

کرده است (۲۵). سوگیاما و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود یکی از دلایل موفقیت فوتبال پایه ژاپن را فعالیت‌های نظام‌مند ۴۷ هیئت فوتبال در هشت منطقه در چهارچوب برنامه استراتژیک بلندمدت توسعه فوتبال پایه می‌دانند (۳۱). لیانگ^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان داد که توسعه فوتبال پایه (گرسروتز) در چین بدون مشارکت دولت بسیار مشکل است. زیرا در این کشور هنوز فرهنگ فوتبال بر مبنای مشارکت جامعه ضعیف است و رویدادهای کمی به طور رسمی در سطح پایه سازماندهی می‌شود (۲۶). هاوی و الیسن^۳ (۲۰۱۶) در تحقیقی بیان کردند که اتحادیه فوتبال انگلستان برای برنامه‌های کاربردی جدید فوتبال پایه نسبت به توسعه و ارتقاء اماکن جدید ورزشی مانند چمن‌های مصنوعی سازگار با همه شرایط جوی و رختکن‌های مدرن، سرمایه‌گذاری کرده است (۲۴). همچنین مک دونالد^۴ (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جو انگیزشی و لذت، نقش اساسی در رشد فردی شرکت‌کنندگان در ورزش دارد که توسط مربی و برنامه‌های او جهت پیدا می‌کند (۲۷).

روشن ضمیر و همکاران (۱۴۰۱) نیز در شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال حرفه‌ای به ۱۸ مؤلفه و ۵۰ شاخص دست یافتند که در بررسی مؤلفه‌ها با تحلیل میک، توسعه فوتبال پایه و منابع انسانی متخصص بالاترین اثرگذاری را بر توسعه فوتبال حرفه‌ای نشان داد (۹). همچنین خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی وضعیت توسعه فوتبال پایه کشور دریافتند که در تمامی مؤلفه‌های ساختار گرسروتز در فدراسیون فوتبال از قبیل دانش مربیان، آموزش و تجربه یادگیری مربیان و مدیران، امکانات و زیرساخت‌های مدارس فوتبال، سازماندهی رویدادها، مالی و بازاریابی و دستیابی به اهداف از وضعیت

مطلوب برخوردار نیست. همچنین اولویت‌بندی مؤلفه‌های پژوهش نشان داد که بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه دانش مربیان و پایین‌ترین رتبه نیز مربوط به مؤلفه مالی و بازاریابی بود (۸). عباسی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل محیط توسعه فوتبال پایه در آموزش و پرورش به رشد فوتبال در سایر کشورها به دلیل استفاده از پتانسیل بالای فوتبال مدارس، کم توجهی به توسعه فوتبال سطوح پایه در هیئت‌های فوتبال استانی و باشگاه‌های فعال ایران، فقدان سیستم مناسب ارتقای مربیان فوتبال برای کمک به توسعه فوتبال پایه اشاره و تعامل و انعقاد تفاهم‌نامه بین فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و فدراسیون فوتبال برای توسعه فوتبال پایه را پیشنهاد کردند (۱۲). ضیااسطخ زیر و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی نشان دادند در زمینه‌های بروز استعداد فوتبال، رشد استعداد و حمایت از استعداد، به ترتیب خانواده، مربیان و کارشناسان بیشترین تأثیر را داشتند (۱۱). پوینده‌کیا و معماری (۱۳۹۹) در تحقیقی بیان کردند که فرآیند استعدادیابی و پرورش استعداد در فوتبال آلمان (توسعه فوتبال پایه) شامل ۴ مرحله است: رشد و پرورش پایه؛ رشد و پرورش استعداد؛ رشد و پرورش نخبه؛ فوتبال حرفه‌ای یا قهرمانی. به منظور اثربخشی این برنامه، همکاری نزدیکی میان فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ، دولت، دانشگاه‌های علوم ورزشی، هماهنگ کننده‌ها، باشگاه‌های حرفه‌ای، باشگاه‌های آماتور منطقه، انجمن‌های ایالتی و منطقه‌ای، مدارس آموزش و پرورش، تیم‌های ملی، مربیان آلمان، کمیته آکادمی‌ها، آکادمی‌های جوانان، آکادمی فوتبال محلی و بین‌المللی، پایگاه‌های استعدادیابی، مراکز پیشرفت بازیکن، مدارس فوتبال نخبه، کمپ‌های فوتبال، اتحادیه بازیکنان حرفه‌ای فوتبال، ایجاد شده است (۳). یافته‌های مطالعات انجام شده بیانگر اهمیت توسعه فوتبال

پایه در فوتبال حرفه‌ای است و برخی عوامل مانند منابع انسانی متخصص، برنامه‌ریزی، توسعه کمی و کیفی مربیان فوتبال پایه، امکانات و زیرساخت‌ها، منابع مالی و غیره بر توسعه فوتبال پایه اثرگذار است.

با وجود این که ممکن است مدیران نسبت به برخی از این عوامل آگاه باشند. اما شناسایی علمی و اصولی عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال پایه بسیار ارزشمند است و به آگاهی جامع مدیران خواهد افزود. اگرچه که تمرکز هم‌زمان بر همه عوامل، دشوار به نظر می‌رسد. از این رو تعیین اولویت‌های اقدام و تمرکز بر عوامل اثرگذار و هدایتگر، با استفاده از تکنیک مدل ساختاری- تفسیری مدیران را یاری خواهد داد تا با اطمینان بیشتری تصمیم‌گیری و اقدام کنند. مدل‌سازی ساختاری- تفسیری، بینشی جدید را در خصوص روابط میان عناصر مختلف یک سیستم فراهم می‌نماید و ساختاری مبتنی بر اهمیت و یا تاثیرگذاری عناصر بر یکدیگر فراهم می‌کند و تصویری گویا به نمایش می‌گذارد (۱۷). در واقع رویکرد مدل‌یابی ساختاری- تفسیری^۱ (ISM)، خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین‌وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (۱). بررسی عوامل اثرگذار بر توسعه فوتبال پایه ایران، مدیران را از بلا تکلیفی و سردرگمی خارج خواهد کرد و تصمیم‌گیری و اقدام مناسب را تسهیل خواهد نمود.

فوتبال پرشمارترین تعداد مخاطب را در بین رشته‌های ورزشی به خود اختصاص داده است و روز به روز

بر مخاطبان و علاقه‌مندان این رشته ورزشی افزوده می‌شود. بدیهی است که توجه جدی به توسعه فوتبال و افزایش ورزشکاران این رشته ورزشی ضمن ارتقاء سلامت عمومی جامعه و غنی‌سازی اوقات فراغت، موجب افزایش و استمرار افتخارات در سطوح قاره‌ای و جهانی خواهد شد. یکی از مهمترین راهکارهای توسعه فوتبال، تمرکز بر فوتبال پایه است. به طوری که اگر سرمایه‌گذاری و اقدامات مطلوب و مناسب در زمینه‌های دیگر از قبیل خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، توسعه زیرساخت‌ها، برگزاری منظم لیگ، استانداردسازی تجهیزات، توسعه و بهره‌وری منابع انسانی و غیره انجام شود اما به فوتبال پایه توجه جدی نشود، نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد. از طرفی، مرور مطالعات پژوهشگران حاکی از این است که در ایران، اعم از فدراسیون فوتبال، هیئت‌های فوتبال و باشگاه‌ها توجه جدی به فوتبال پایه نمی‌شود و طی دهه‌های اخیر تیم‌های ملی ایران در رده‌های سنی امید، جوانان و نوجوانان ناکام بوده و از حضور در مسابقات المپیک و جهانی محروم مانده است. این در حالی است که در بسیاری از کشورها از جمله کشورهای پیشرو فوتبال به فوتبال پایه اهمیت زیادی داده‌اند و با پرورش استعدادهای فوتبال و پشتوانه‌سازی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند و به توسعه پایدار در فوتبال دست یافته‌اند. از اینرو این دغدغه وجود دارد که چنانچه همچون گذشته به فوتبال پایه و پرورش استعدادها توجه جدی نشود با توجه به سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا موقعیت فعلی فوتبال پایه ایران بیش از پیش تضعیف خواهد شد و کسب مقام‌ها و افتخارات این رشته ورزشی را با چالش جدی مواجه نماید و حتی موفقیت نسبی فعلی فوتبال بزرگسالان به دلیل ضعف در پشتوانه‌سازی نیز متزلزل خواهد شد. بنابراین ضرورت اهمیت انجام مطالعه‌ای جامع در این حوزه بیش از پیش نمایان است. از اینرو

تحقیق حاضر در وهله اول به دنبال شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه در ایران است تا به مدیران فوتبال کشور در توسعه فوتبال پایه کمک نماید. اما از آنجا که میزان اثرگذاری مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه متفاوت است و از طرفی تمرکز همزمان بر همه مؤلفه‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود، بنابراین تعیین اولویت‌های اقدام، ضرورت دارد تا در وهله اول بر مؤلفه‌هایی تمرکز نمایند که از ویژگی هدایتگری و اثرگذاری بالاتری برخوردارند. از اینرو تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال‌های ذیل بود:

- شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه فوتبال پایه کدام است؟

- اثرگذاری کدام مؤلفه‌ها بر تقویت و یا ایجاد دیگر مؤلفه‌ها بیشتر است و کدام مؤلفه‌ها بایستی در اولویت اقدام قرار گیرد؟

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی بود که به شیوه آمیخته انجام شد. داده‌های پژوهش به صورت مطالعه اسنادی، کتابخانه‌ای، اینترنتی، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند از خبرگان (نمونه کیفی پژوهش) در ارتباط با شناسایی شاخص‌های اثرگذار بر توسعه فوتبال پایه و همچنین استفاده از پرسشنامه خودتعاملی ساختاری (اثرات متقابل مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه بر یکدیگر) انجام شد. در این پژوهش، ابتدا با روش کیفی و سپس با روش کمی داده‌ها جمع‌آوری شد.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی خبرگان و صاحب‌نظران فوتبال پایه کشور بودند که تعداد ۱۸ تن از آن‌ها به عنوان مشارکت‌کنندگان، براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی و هدفمند انتخاب شدند (۵ نفر از مدیران و صاحب‌نظران کمیته جوانان و استعدادیابی فدراسیون فوتبال ۲ نفر از

مرکز ملی فوتبال ایران، ۴ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران فوتبال در هیئت‌های فوتبال استان‌ها، ۳ نفر از مدیران و مربیان برجسته باشگاه‌های سطح اول فوتبال کشور و ۴ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه). جامعه آماری در بخش کمی، شامل مسئولین و کارشناسان کمیته جوانان و استعدادیابی فدراسیون فوتبال و هیئت‌های فوتبال استان‌ها، مدیران باشگاه‌ها و مدیران مدارس فوتبال بود که ابتدا به صورت تصادفی طبقه‌ای؛ فدراسیون فوتبال و هیئت‌های فوتبال خوزستان، فارس، کرمان، اصفهان، لرستان، بوشهر و تهران انتخاب شد و سپس با روش غیرتصادفی در دسترس، بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد.

داده‌های پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، و هم‌چنین از طریق پرسش‌نامه و نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند به‌دست آمد. به این صورت که داده‌های حاصل از مرور ادبیات و مصاحبه‌های باز با مشارکت‌کنندگان، با روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز، مفاهیم اولیه استخراج شد (۴۶ مفوم از ادبیات پیشینه و ۹۳ مفوم از متن مصاحبه‌ها که در مجموع شامل ۱۳۹ مفوم بود). سپس مفاهیم اولیه توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی شد و تعداد کدهای جمع‌بندی شده به ۹۵ کد (مفهوم) کاهش یافت. سپس پنل دلفی تشکیل گردید و داده‌های جمع‌بندی شده جهت بازنگری، ویرایش و اصلاح در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در مرتبه اول، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی پنل دلفی، تعداد مفاهیم به ۸۶ مورد کاهش یافت، در واقع، عوامل کم‌اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در مرتبه دوم مجدداً پرسشنامه در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد و موارد مشابه یکسان‌سازی شد

و تعداد عوامل، مجدد کاهش یافت و تعداد عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال پایه به ۸۰ مورد کاهش داده شد و با حذف ۲ مورد از شاخص‌ها در ویرایش و بازنگری مرتبه سوم توسط اعضای پنل دلفی، توافق نهایی آن‌ها مبنی بر اثرگذاری ۷۸ شاخص حاصل شد. در مرتبه چهارم، ترتیب و اهمیت شاخص‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در قالب ۱۹ مؤلفه و در ابعاد مدیریتی، انگیزشی و نگرشی، شایستگی‌های محوری، منابع انسانی، مالی، امکانات و تجهیزات و فرهنگی و اجتماعی

انجام و پرسشنامه تهیه گردید. روایی پرسشنامه (کیفی) توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی (اعم از اساتید عضو هیئت علمی دانشگاه‌ها و اساتید حق‌التدریس شاغل در سازمان‌های ورزشی) که آشنا و صاحب نظر در فوتبال پایه کشور بودند، تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. نتایج در جدول شماره ۱ درج شده است.

جدول ۱. محاسبه آزمون آلفای کرونباخ ابعاد توسعه فوتبال پایه

ابعاد	مدیریتی	انگیزشی و نگرشی	شایستگی‌های محوری	منابع انسانی	مالی	امکانات و تجهیزات	فرهنگی و اجتماعی
آلفای کرونباخ	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۸

برای توصیف متغیرهای پژوهش مانند توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد از آمار توصیفی و استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شد. به منظور ساختاردهی ۱۹ مؤلفه حاصل شده و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدلسازی ساختاری-تفسیری انتخاب شد. زیرا بر اساس نظر فایسال^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، یکی از اصلی‌ترین منطق‌های مدل ساختاری-تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش‌شناسی به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای مدیران مشخص می‌کند (۲۱).

به منظور کاربرد روش مدلسازی ساختاری-تفسیری تعداد ۱۹ مؤلفه مؤثر بر توسعه فوتبال پایه در جدول ماتریس خود تعاملی ساختاری درج گردید و به

صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که عوامل را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل i بر عامل j تأثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که عامل j بر عامل i تأثیر می‌گذارد حرف A، اگر تأثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علت-معلولی عوامل، از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی پژوهش، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خود تعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به منظور تعیین سطح هر یک از عوامل، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش

نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول جای گرفت. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف شده و با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری- تفسیری، ترسیم گردید.

یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش (خبرگان)، نتایج نشان داد که از تعداد ۱۸ مشارکت کننده، ۳۳/۳۳ درصد (۶ نفر) زن و ۶۶/۶۷ درصد (۱۵ نفر) مرد بودند. ۳۳/۳۳ درصد (۶ نفر) از مشارکت کنندگان دارای مدرک دکتری، ۵۰ درصد (۹ نفر) دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد (۳ نفر) دارای

مدرک لیسانس بودند. ۹۴/۴۴ درصد (۱۷ نفر) دارای سابقه بیش از ده سال فعالیت در مدیریت فوتبال پایه و ۵/۵۶ درصد (۱ نفر) از خبرگان، دارای سابقه مدیریت کمتر از ده سال در فوتبال پایه بودند.

نمونه آماری در بخش کمی پژوهش، ۳۸۴ نفر بود. از این تعداد ۷۸/۶۵ درصد (۳۰۲ نفر) مرد و ۲۱/۳۵ درصد زن (۸۲ نفر) بودند. ۹/۱۱ درصد (۳۵ نفر) دارای مدرک دکتری، ۴۲/۹۷ درصد (۱۶۵ نفر) دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۴۷/۹۲ درصد (۱۸۴ نفر) دارای مدرک لیسانس بودند. ۴۴/۰۱ درصد (۱۶۹ نفر) دارای سابقه بیش از ۱۰ سال و ۵۵/۹۹ درصد (۲۱۵ نفر) کمتر از ۱۰ سال سابقه فعالیت در ورزش فوتبال پایه داشتند.

با بررسی اسنادی و نظرخواهی از خبرگان و نیز به کمک روش دلفی، جهت طراحی الگوی توسعه فوتبال پایه کشور، ۷ بُعد، ۱۹ مؤلفه و ۷۸ شاخص شناسایی گردید. فهرست آن‌ها در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه فوتبال پایه ایران

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	نشانه‌گر (کد مصاحبه شونده)
اهدایت و رهبری	توسعه تعامل و همکاری بین مدارس فوتبال و کمیته‌های استعدادیابی	ایفای نقش فدراسیون در توسعه فوتبال پایه در باشگاه‌ها و رده‌های ملی	P3, P6, P7, P13, P14
		همکاری بین کمیته استعدادیابی و آکادمی‌های فوتبال پایه با خانواده‌ها	P3, P8, P9, P10, 16
		ایجاد همدلی و همراهی بین مسئولین و مدیران کلان ورزشی در ارتقاء فوتبال پایه	P3, P10, P15, P18
		تعیین مأموریت و چشم‌انداز فوتبال پایه	P3, P4, P5, P6, P7
برنامه‌ریزی	تحلیل محیطی توسعه فوتبال پایه	تدوین برنامه عملیاتی و بلند مدت در توسعه فوتبال پایه	P3, P7, P8, P17, P19
		تدوین برنامه‌های آموزشی و تمرینی بر مبنای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت باشگاه‌ها	P3, P6, P7, P13, P14
		بومی سازی برنامه توسعه فوتبال کشورهای پیشرو در فوتبال	P1, P4, P9, P17, P16
مدیریتی	توسعه تعامل و همکاری با فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی در همسوسازی مسابقات	توسعه تعامل و انعقاد تفاهم نامه با کشورهای صاحب سبک فوتبال در توسعه فوتبال پایه	P4, P7, P8, P12, P16
		ایجاد و توسعه آکادمی فوتبال پایه در چارت سازمانی باشگاه‌ها	P5, P10, P17
		راه اندازی مجدد آکادمی ملی فوتبال ایران	P8, P9, P10, 16
		ایجاد چند آکادمی و ایجاد مخزن استعداد در نقاط مختلف کشور	P3, P4, P5, P6, P7
تعاملات و ارتباطات	انعقاد تفاهم‌نامه با فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی در همسوسازی مسابقات	توسعه تعامل و انعقاد تفاهم نامه همکاری با کشورهای صاحب سبک فوتبال در توسعه فوتبال پایه	P7, P8, P16, P17
		توسعه تعامل و انعقاد تفاهم نامه همکاری با کشورهای صاحب سبک فوتبال در توسعه فوتبال پایه	P4, P7, P8, P12, P16

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	نشانه‌گر (کد مصاحبه شونده)
اقدامات اجرایی	توسعه کمی و کیفی تمرینات مختلف آموزشی فوتبال پایه	احیاء و تقویت طرح آسیاویژن در هیئت‌های فوتبال استان‌ها	P4, P5, P6, P10 , P14
		برگزاری تورنمنت‌های مختلف در مدارس فوتبال	P7, P8, P17
		توسعه کمی و کیفی تمرینات مختلف آموزشی فوتبال پایه	P7, P8, P17
		توسعه کمی و کیفی برگزاری رویدادهای فوتبال پایه	P6, P14, P16
		افزایش رویدادهای فوتبال پایه مختص دختران	P6, P11
		پیاده سازی اصول برنامه‌های آموزشی در تمرینات و مسابقات	P4,P6, P7, P14
قوانین و مقررات	توجه به مقررات و مصوبات فدراسیون فوتبال و هیئت‌ها در زمینه مدیریت استعداد و توسعه فوتبال پایه	در فوتبال پایه AFC توجه به آیین نامه و اساسنامه فیفا و	P1, P7, P14, P16
			P7, P11, P12, P14
کنترل و پایش	تدوین شاخص‌های ارزیابی در توسعه فوتبال پایه	ارزیابی وضع موجود و مطلوب فوتبال پایه	P7, P8, P10, P15
		تربیت ممیزین ارزیابی	P7, P8, P18
		افزایش ارزیابی‌های میدانی در فوتبال پایه	P6, P7, P14, P16
		جذابیت ورزش فوتبال برای کودکان و نوجوانان	P6, P10 , P14
عوامل انگیزشی فردی	انگیزه تأیید اجتماعی از طریق فوتبال	انگیزه شهرت و دیده شدن از طریق فوتبال	P10, P13, P17
		شرکت در فعالیت‌های گروهی در کنار همسالان و دوستان خود در فوتبال	P8, P11, P12, P14
		تخفیف برای فوتبالیست‌های نخبه در پرداخت هزینه‌های ثبت نام مدارس فوتبال	P8, P11, P15, P16
		سازوکارهای نظام ارتقای مدیران و مربیان موفق فوتبال پایه	P8, P16, P17, P18
انگیزشی و نگرشی	عوامل انگیزاننده سازمانی	امنیت شغلی برای مربیان در رده پایه فوتبال	P9, P10, P17
		نگرش مثبت مدیران باشگاه‌ها به فوتبال پایه	P9, P13, P16
		برگزاری جشنواره‌های لذت بخش و نشاط آور در فوتبال پایه	P9, P10, P5, P16
		برپایی اردوهای تفریحی-آموزشی	P10, P7, P8, P17
		سازوکارهای تشویقی برای کودکان و نوجوانان فوتبالیست تراز اول	P10, P8, P13, P14
		پوشش رسانه‌ای فوتبال کودکان و نوجوانان	P11 , P15, P18
		جوایز نقدی قابل توجه برای باشگاه‌های برتر لیگ‌ها و یا مسابقات رده‌های پایه	P9, P11, P16
		نگرش مثبت خانواده‌ها به فوتبال	P11, P15
		توجه به ارتقاء سلامت جسمی و روانی فرزندان	P6, P14, P16
		موفقیت و شهرت احتمالی در آینده فوتبال خود	P6, P11
فرصت‌های رشد	عوامل انگیزشی و نگرشی خانواده‌ها	توجه به غنی سازی اوقات فراغت فرزندان	P4,P6, P7, P14
		انتخاب صحیح ورزشکاران پایه برای باشگاه‌ها (انتخاب اولیه بین سنین ۶ الی ۱۲ سالگی)	P7, P8, P16, P17
		گزینه‌ش و غربالگری چند مرحله‌ای برای شناسایی افراد مستعد سطح پایه	P4, P7, P8, P12, P16
		جذب و توسعه مهارت‌های فنی ورزشکاران مستعد پایه	P9, P13, P17
		فرصت‌های برابر برای رشد افراد مستعد در باشگاه‌ها	P6, P7, P14, P16
		گزینه‌ش منصفانه افراد مستعد فوتبال پایه در چهارچوب شاخص‌های فنی و رفتاری	
		جذب و به کارگیری منابع انسانی متخصص، مستعد و توانمند فنی و مدیریتی	
		افزایش تعداد مربیان و داوران فوتبال پایه	
		توانمندسازی مدرسان مربیگری و داوری فوتبال پایه	
		توسعه حرفه‌ای مربیان ویژه فوتبال پایه مطابق با استانداردهای فیفا	
منابع انسانی	بهسازی منابع انسانی	دوره‌های آموزشی ویژه فوتبال پایه	P6, P7, P14, P16
		آموزش مربیگری برای زنان	P6, P10 , P14
			P10, P13, P17
			P8, P11, P12, P14

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	نشانه‌گر (کد مصاحبه شونده)
مالی	درآمد حاصل از فوتبال پایه	مدیریت استعداد مربیان فوتبال پایه	P4, P7, P8, P12, P16
		توسعه بهره‌وری فنی، مدیریتی و تخصصی فوتبال پایه	P5, P10, P17
		حمایت خانواده فوتبالیست‌های پایه	12, P13, P15
		استفاده از برند باشگاه و بازیکنان مطرح در بازاریابی و درآمدزایی	10, P17
	فوتبال پایه	درآمدزایی از طریق پرورش و انتقال فوتبالیست‌های نخبه به باشگاه‌های متمرکز	P9, P14, P16
		ایجاد بستر مناسب و مبتنی بر بازاریابی ارتباطی	P3, P10, P15, P18
		توسعه تبلیغات از طریق رسانه‌ها در ارتباط با فوتبال پایه	P3, P4, P5, P6, P7
	حامیان مالی	جذب اسپانسر شپ	P3, P7, P8, P17
		جلب حمایت بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در فوتبال پایه	P5, P10, P17
	زمین‌های چمن	استاندارد سازی زمین‌های چمن موجود	12, P13, P15
امکانات و تجهیزات	توسعه امکانات ورزشی و وسایل کمک آموزشی متناسب با فوتبال پایه	افزایش زمین‌های چمن بر اساس نیاز سنجی و طرح آمایش منطقه‌ای	P6, P7, P14, P16
		افزایش زمین‌های چمن تمرینی و مسابقه‌ای ویژه رده‌های سنی پایه	P6, P10, P14
		توسعه تجهیزات و امکانات ایمن ورزشی برای سنین پایه	P6, P7, P14, P16
		توسعه امکانات ورزشی و وسایل کمک آموزشی متناسب با فوتبال پایه	P6, P10, P14
	تجهیزات	توسعه کمپ‌های تمرینی در باشگاه‌ها	P10, P13, P17
		استانداردسازی زیرساخت‌های نرم افزاری در باشگاه‌ها	P5, P10, P17
		البس و وسایل ورزشی بازیکنان پایه با طرح و آرم زیبا و نشاط آور	12, P13, P15
	فرهنگی و اجتماعی	توجه به بسترهای فرهنگی هر منطقه از کشور	P7, P8, P18
		فرهنگ سازی مناسب در توسعه فوتبال پایه	P6, P7, P14, P16
		بهره‌برداری از نگرش‌ها و ارزش‌های فرهنگی هر منطقه برای استقبال خانواده‌ها از برنامه‌های آموزشی	P6, P10, P15
	فرهنگی و اجتماعی	ایجاد مرکز آکادمی فوتبال پایه از لحاظ جغرافیایی و سابقه	P10, P13, P17
		تعامل و بهره‌مندی از شاخص‌های عقلی و شرعی در برخورد با خانواده بازیکنان و محیط باشگاه	P8, P11, P12, P17

دو به دو (مقایسه زوجی) عوامل، طبق قواعد قید شده در روش تحقیق، فرم را تکمیل نمودند و سپس نمادها بر اساس نظر اکثریت نمونه پژوهش در جدول خودتعاملی درج گردید نتایج در جدول شماره ۳ درج گردیده است.

جهت بررسی و سطح‌بندی و تعیین ارتباط مؤلفه‌ها در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری استفاده شد. ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۹ در ۱۹ شامل مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه در اختیار مشارکت کنندگان قرار داده شد. و آن‌ها با مقایسه

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه ایران

I	J	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹
۱	سازماندهی	A	A	A	A	A	X	X	A	O	X	O	O	V	V	V	V	X	X	
۲	تعاملات و ارتباطات	O	A	A	A	A	X	X	X	X	X	O	O	V	O	V	A	A		
۳	فرصت‌های رشد	A	A	A	A	A	V	X	A	X	A	V	A	V	O	O	V			
۴	عوامل فرهنگی و اجتماعی	A	A	X	X	X	V	A	A	A	X	V	V	V	V	V				
۵	درآمد حاصل از فوتبال پایه	O	A	O	O	O	O	X	A	A	A	A	A	X	X					
۶	اقدامات اجرایی	X	X	X	X	X	A	X	O	O	O	O	O	X						
۷	قوانین و مقررات	A	A	A	A	A	O	V	X	X	A	A	A							
۸	کنترل و پایش	A	A	A	A	A	O	O	V	O	X	X								
۹	حامیان مالی	O	O	O	O	O	O	O	A	X	X									
۱۰	تجهیزات	A	A	X	V	A	V	V	V	X										
۱۱	زمین‌های چمن	A	A	A	A	A	V	O	V											
۱۲	برنامه‌ریزی	V	O	X	X	V	V	V												
۱۳	عوامل انگیزاننده سازمانی	V	O	V	A	O	V													
۱۴	عدالت محوری	O	O	A	A	A														
۱۵	بهسازی منابع انسانی	A	A	O	V															
۱۶	عوامل انگیزشی و نگرشی خانواده‌ها	A	A	O																
۱۷	هدایت و رهبری	X	A																	
۱۸	عوامل انگیزشی فردی	V																		
۱۹	منابع انسانی مستعد و توانمند																			

تبدیل شد. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول شماره ۴ درج شده است.

برای به دست آوردن ماتریس دست‌یابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه ایران

کد I	کد J	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
		۱۰	۱۰	۹	۱۳	۴	۹	۷	۵	۸	۶	۷	۵	۴	۳	۲	۱	۱	۱	۱
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۳	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۴	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۵	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۶	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۷	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۸	۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰
۹	۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰

جدول اول متغیر سطح دوم مشخص شد. سپس برای برای تشکیل جدول تعیین سومین سطح، مؤلفه‌های تعیین شده سطح دوم از جدول حذف شد و جدول سطح سوم را تشکیل گردید. این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده شد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل گردید. نتایج تعیین سطح اول مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه ایران در جدول شماره ۵ درج شده است.

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر مؤلفه تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن محور دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیرها، آن‌ها (مؤلفه سطح اول) از جدول حذف شد، با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی را تشکیل گردید. در جدول دوم نیز همانند

سطوح	تکرار	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح ۱	-	۱	۱۴.۱۳.۱۰.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۳.۲.۱	۱۴.۱۳.۱۰.۳.۲.۱	-
	-	۲	۱۴.۱۳.۱۲.۱.۱۰.۹.۷.۵.۴.۱	۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۴.۳.۲.۱	۱۴.۱۳.۱۲.۱.۱۰.۹.۲.۱	-
	-	۳	۱۴.۱۳.۹.۷.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۴.۳.۱	۱۴.۱۳.۹.۳.۱	-
	-	۴	۱۷.۱۶.۱۵.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۴.۳.۱	۱۷.۱۶.۱۵.۱۰.۸.۴	-
	۱	۵	۱۳.۷.۶.۵	۱۸.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۲.۱	۱۳.۷.۶.۵	۱
	-	۶	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۷.۶.۵	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۷.۶.۵.۴.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۷.۶.۵	-
	۱	۷	۱۲.۱۱.۷.۶.۵	۱۹.۱۸.۱۷.۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۲.۱۱.۷.۶.۵	۱
	-	۸	۱۲.۱۱.۱۰.۸.۷.۵	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۰.۹.۸.۴.۳	۱۰.۸	-
	-	۹	۱۱.۱۰.۹.۸.۷	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۲	۱۱.۱۰.۹.۸	-
	-	۱۰	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۵.۴.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۱	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۱	-
	-	۱۱	۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۷.۵.۴.۳.۲	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۳.۲	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۷.۳.۲	-
	-	۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۹.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۷.۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲.۷.۲	-

سطوح	تاریخ	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح ۲	-	۱۳	۱۹.۱۷.۱۴.۱۳.۵۳.۳.۲.۱	۱۶.۱۳.۱۲.۱۰.۶۵.۴.۳.۲.۱	۱۳.۵۳.۳.۲.۱	-
	-	۱۴	۱۴.۷.۵.۴.۲.۱	۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳.۲.۱	۱۴.۴.۲.۱	-
	-	۱۵	۱۶.۱۵.۱۴.۱۱.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۶.۱۵.۱۲.۱۰.۶.۴	۱۶.۱۵.۵.۴	-
	-	۱۶	۱۶.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۵.۴	۱۶.۱۲.۵.۴	-
	-	۱۷	۱۹.۱۷.۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲.۵.۴	۱۹.۱۷.۱۲.۵	-
	-	۱۸	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۱۰.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۵	۱۹.۱۸.۵	-
	-	۱۹	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۱۰.۸.۷.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲.۵	۱۹.۱۷.۵	-
	-	۱	۱۴.۱۳.۱۰.۶.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۳.۲.۱	۱۴.۱۳.۱۰.۳.۲.۱	-
	۲	۲	۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۲.۱	۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۴.۳	۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۲.۱	۲
	-	۳	۱۴.۱۳.۹.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۵	۱۴.۱۳.۹.۳.۱	-
	-	۴	۱۷.۱۶.۱۵.۱۰.۹.۸.۴.۳.۲	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۴.۳	۱۷.۱۶.۱۵.۱۰.۸.۴	-
	۲	۶	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۷.۵.۴.۳	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۷.۵.۴.۳	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۷.۵.۴.۳	۲
	۲	۸	۱۲.۱۱.۱۰.۸	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳	۱۲.۱۱.۱۰.۸	۲
	۲	۹	۱۱.۱۰.۹.۸	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۲	۱۱.۱۰.۹.۸	۲
	-	۱۰	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۲.۱	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۴.۳.۲.۱	-
	-	۱۱	۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۴.۳.۲	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۳.۲	۱۲.۱۱.۱۰.۹.۳.۲	-
	-	۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۹.۴.۳.۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲.۲	-
	-	۱۳	۱۹.۱۷.۱۴.۱۳.۵.۳.۲.۱	۱۶.۱۳.۱۲.۱۰.۶.۴.۳.۲.۱	۱۳.۵.۳.۲.۱	-
	-	۱۴	۱۴.۶.۴.۲.۱	۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳.۲.۱	۱۴.۴.۲.۱	-
	-	۱۵	۱۶.۱۵.۱۴.۱۱.۸.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۶.۱۵.۱۲.۱۰.۶.۴	۱۶.۱۵.۵.۴	-
	-	۱۶	۱۶.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۵.۴	۱۶.۱۲.۵.۴	-
سطح ۳	-	۱۷	۱۹.۱۷.۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲.۵.۴	۱۹.۱۷.۱۲.۵	-
	-	۱۸	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۱۰.۸.۵.۴.۳.۲.۱	۱۹.۱۸.۵	۱۹.۱۸.۵	-
	-	۱۹	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۱۰.۸.۵.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲.۵	۱۹.۱۷.۵	-
	-	۱	۱۴.۱۳.۱۰.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۳.۱	۱۴.۱۳.۱۰.۳.۱	-
	-	۳	۱۴.۱۳.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳.۱	۱۴.۱۳.۳.۱	-
	۳	۴	۱۷.۱۶.۱۵.۱۰.۴	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۴.۳	۱۷.۱۶.۱۵.۱۰.۴	۳
	۳	۱۰	۱۲.۱۱.۱۰.۴.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۱	۱۲.۱۱.۱۰.۴.۱	۳
	-	۱۱	۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۳	۱۲.۱۱.۱۰.۳	-
	-	۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۴.۳.۱	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲.۱۱.۱۰	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲	-
	-	۱۳	۱۹.۱۷.۱۴.۱۳.۳.۱	۱۶.۱۳.۱۲.۱۰.۴.۳.۱	۱۳.۳.۱	-
	-	۱۴	۱۴.۴.۱	۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳.۱	۱۴.۴.۱	-

سطوح	رتبه	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح ۴	-	۱۵	۱۶.۱۵.۱۴.۱۱.۸.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۶.۱۵.۱۲.۱۰.۴	۱۶.۱۵.۴	-
	-	۱۶	۱۶.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۲.۴	۱۶.۱۲.۴	-
	-	۱۷	۱۹.۱۷.۱۴.۱۲.۱۱.۱۰.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲.۴	۱۹.۱۷.۱۲	-
	-	۱۸	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۴.۳.۱	۱۹.۱۸	۱۹.۱۸.۱۶	-
	-	۱۹	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۱۰.۴.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲	۱۹.۱۷	-
	۴	۱	۱۴.۱۳.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۳.۱	۱۴.۱۳.۳.۱	۴
	۴	۳	۱۴.۱۳.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۳.۱	۱۴.۱۳.۳.۱	۴
	۳	۱۱	۱۲.۱۱.۳	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱	۱۲.۱۱.۳	۴
	-	۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۳.۱	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲.۱۱	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲	-
	-	۱۳	۱۹.۱۷.۱۴.۱۳.۳.۱	۱۶.۱۳.۱۲.۱۰.۴.۳.۱	۱۳.۳.۱	-
سطح ۵	۴	۱۴	۱۴.۱	۱۷.۱۶.۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۳.۱	۱۴.۱	۴
	-	۱۵	۱۶.۱۵.۱۴.۱۱.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۶.۱۵.۱۲	۱۶.۱۵	-
	-	۱۶	۱۶.۱۴.۱۳.۱۲.۱۱.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۱۲	۱۶.۱۳.۱۲	-
	-	۱۷	۱۹.۱۷.۱۴.۱۳.۱۱.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲	۱۹.۱۷.۱۲	-
	-	۱۸	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۳.۱	۱۹.۱۸	۱۹.۱۸.۱۶	-
	-	۱۹	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۱.۳.۱	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲	۱۹.۱۷	-
	-	۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲	۱۹.۱۷.۱۶.۱۲	-
	-	۱۳	۱۹.۱۷.۱۳	۱۶.۱۳.۱۲	۱۳	-
	۵	۱۵	۱۶.۱۵	۱۹.۱۸.۱۶.۱۵.۱۲	۱۶.۱۵	۵
	۵	۱۶	۱۶.۱۳.۱۲	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵.۱۳.۱۲	۱۶.۱۳.۱۲	۵
سطح ۶	۵	۱۷	۱۹.۱۷.۱۲	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲	۱۹.۱۷.۱۲	۵
	-	۱۸	۱۹.۱۸.۱۷.۱۶.۱۵	۱۹.۱۸	۱۹.۱۶.۱۸	-
	-	۱۹	۱۹.۱۷.۱۶.۱۵	۱۹.۱۸.۱۷.۱۳.۱۲	۱۹.۱۷	-
	-	۱۲	۱۹.۱۳.۱۲	۱۹.۱۲	۱۹.۱۲	-
	-	۱۳	۱۹.۱۳	۱۳.۱۲	۱۳	-
	۶	۱۸	۱۹.۱۸	۱۹.۱۸	۱۹.۱۸	۶
	۶	۱۹	۱۹	۱۹.۱۸.۱۳.۱۲	۱۹	۶
سطح ۷	۷	۱۲	۱۳.۱۲	۱۲	۱۲	۷
	۷	۱۳	۱۳	۱۳.۱۲	۱۳	۷

مدل ساختاری- تفسیری سطوح عوامل اصلی توسعه

فوتبال پایه ایران بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین

تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر عوامل در ۷ سطح در

شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری - تفسیری توسعه فوتبال پایه

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه فوتبال نظر مردم، دولت‌مردان و بسیاری از سرمایه‌گذاران را به خود جلب کرده است و توجه به توسعه فوتبال پایه، یکی از راهکارهایی است که می‌تواند به توسعه فوتبال و موفقیت این رشته ورزشی در آینده کمک نماید. بنابراین تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل توسعه فوتبال پایه ایران با رویکرد ساختاری - تفسیری انجام شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ۷۸ شاخص در ابعاد مدیریتی، انگیزشی و نگرشی، شایستگی‌های محوری منابع انسانی، مالی، امکانات و تجهیزات و فرهنگی-اجتماعی شناسایی گردید. همچنین براساس یافته‌ها، این شاخص‌ها در قالب ۱۹ مؤلفه هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی، تعاملات و ارتباطات، سازماندهی، اقدامات اجرایی، قوانین و مقررات و کنترل و پایش، عوامل انگیزشی فردی، عوامل انگیزاننده سازمانی و عوامل انگیزشی و نگرشی خانواده‌ها، جذب منابع انسانی و بهسازی منابع انسانی، درآمد حاصل از فوتبال پایه و حامیان مالی، زمین‌های چمن و تجهیزات، فرصت‌های رشد و عدالت محوری و فرهنگی و اجتماعی دسته‌بندی شدند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های ایان جاکوبس (۲۰۲۰) (۲۵)، لیانگ (۲۰۱۶) (۲۶)، هاوی و الیسن

(۲۰۱۶) (۲۴)، مک دونالد (۲۰۱۰) (۲۷) و روشن ضمیر و همکاران (۱۴۰۱) (۹) همخوان است. ضمن این‌که خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی وضعیت توسعه فوتبال پایه ایران دریافتند که در تمامی مؤلفه‌های دانش مربیان، آموزش و تجربه یادگیری مربیان و مدیران، امکانات و زیرساخت‌های مدارس فوتبال، سازماندهی رویدادها، مالی و بازاریابی و دستیابی به اهداف از وضعیت مطلوب برخوردار نیست (۸). اما کراولی (۲۰۲۱) در تحقیقی بیان کرد که باشگاه‌های انگلستان به توسعه مهارت‌های فنی فوتبال در سنی پایه توجه دارند (۱۹). براساس یافته‌های پوینده‌کیا و معماری (۱۳۹۹) در فوتبال آلمان توسعه فوتبال پایه شامل ۴ مرحله رشد و پرورش پایه؛ رشد و پرورش استعداد؛ رشد و پرورش نخبه؛ فوتبال حرفه‌ای یا قهرمانی است (۳). یافته‌های کراولی (۲۰۲۱) (۱۹) و پوینده‌کیا (۱۳۹۹) (۳) در انگلستان و آلمان با خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) (۸) در زمینه وضعیت فوتبال پایه در ایران تفاوت دارد. شاید این تفاوت‌ها به دلیل توسعه زیرساخت‌ها، ساختار سازمانی، نگرش مثبت و سازنده مدیران آن‌ها نسبت به توسعه فوتبال پایه و مدیریت صحیح مسئولان این دو کشور باشد و شواهد نیز حاکی از موفقیت‌های مستمر باشگاهی و تیم‌های ملی

آلمان و انگلستان است. به هر حال توسعه فوتبال پایه، باعث افزایش مشارکت کودکان و نوجوانان می‌شود و استعدادهای فوتبال شناسایی شده و در فرایند توسعه فوتبال پایه، استعدادها پرورش یافته و در نهایت موجب پشتوانه سازی در فوتبال کشور خواهد شد. هرچند ممکن است مدیران از برخی شاخص‌های توسعه فوتبال پایه آگاهی داشته باشند، اما توجه به شرایط و وضعیت بومی از طریق مطالعات جامع بینش جدیدی را به مدیران خواهد داد که در جای خود بسیار ارزشمند است. از طرفی، تمرکز و توجه همزمان به همه مؤلفه‌ها دشوار است و مدیران را در فرایندهای اجرایی توسعه فوتبال پایه دچار سردرگمی خواهد کرد. بنابراین تعیین مؤلفه‌هایی که از ویژگی اثرگذاری بالاتری نسبت به بقیه دارند از اهمیت زیادی برخوردار است تا در وهله اول به آن‌ها پرداخته شود. بنابراین به همین منظور در این تحقیق، برای تعیین اولویت‌های اقدام و تصمیم از تکنیک مدلسازی ساختاری- تفسیری استفاده شده است.

نتایج بررسی مؤلفه‌های توسعه فوتبال پایه با روش مدلسازی ساختاری- تفسیری نشان داد که مؤلفه‌ها در هفت سطح ساختاردهی شده‌اند. براساس نتایج، مؤلفه‌های درآمد حاصل از فوتبال پایه و قوانین و مقررات در سطح اول مدل ساختاری- تفسیری تحقیق قرار گرفتند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) (۸) روشن ضمیر و همکاران (۱۴۰۱) (۹) همخوان است. با توجه به سلسله مراتب اثرگذاری در مدل ساختاری- تفسیری، مؤلفه‌های بالای مدل از ویژگی اثرپذیری بیشتری نسبت به اثرگذاری برخوردارند. بنابراین دستیابی به این مؤلفه‌ها تا حدود زیادی بستگی به دست یافتن به مؤلفه‌های پایین مدل دارد. در عین حال شاخص‌هایی از قبیل حمایت خانواده فوتبال‌بست‌های پایه، استفاده از برند باشگاه و بازیکنان مطرح در بازاریابی و درآمدزایی، درآمدزایی از طریق پرورش و انتقال فوتبال‌بست‌های نخبه به باشگاه‌های

متمول، توسعه تبلیغات از طریق رسانه‌ها در ارتباط با فوتبال پایه و ایجاد بستر مناسب و مبتنی بر بازاریابی ارتباطی می‌تواند به توسعه فوتبال پایه کمک کند. ضمن این که ضرورت دارد که به آیین نامه و اساسنامه فیفا و AFC در فوتبال پایه و مقررات و مصوبات فدراسیون فوتبال و هیئت‌ها در زمینه مدیریت استعداد و توسعه فوتبال پایه توجه شود. چرا که این مقررات نیز در راستای کمک به توسعه فوتبال پایه طراحی شده است. در ایران باشگاه‌ها به فوتبال پایه توجه جدی ندارند و اغلب مدارس فوتبال نیز با رویکرد درآمد شخصی برای مؤسس ایجاد می‌شوند و به درآمد اندک شهریه‌ها در کوتاه مدت اکتفا می‌شود. در صورتی که ضرورت دارد این نگرش تغییر کرده و با صبر و حوصله، درآمدها و حمایت‌های دولتی و بخش خصوصی به توسعه فوتبال پایه اختصاص داده شود تا در آینده، با ایجاد ظرفیت‌ها بیشتر همچون درآمدهای ناشی از انتقال بازیکنان نخبه به باشگاه‌های متمول و دیگر درآمدها به درآمدهای پایدار و توسعه مداوم و مستمر فوتبال پایه دست یافت.

براساس یافته‌ها در سطح دوم مدل ساختاری- تفسیری تحقیق، مؤلفه‌های تعاملات و ارتباطات، اقدامات اجرایی، کنترل و پایش و حامیان مالی قرار گرفته است. این یافته‌ها با یافته‌های کراولی (۲۰۲۱) (۱۹) و خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) (۸) همخوان است. ضمن این که مؤلفه‌هایی از قبیل سازماندهی، فرصت‌های رشد، عوامل فرهنگی و اجتماعی، تجهیزات، زمین‌های چمن، برنامه‌ریزی، عوامل انگیزاننده سازمانی، عدالت محوری، به- سازی منابع انسانی، عوامل انگیزشی و نگرشی خانواده‌ها، هدایت و رهبری، عوامل انگیزشی فردی و منابع انسانی مستعد و توانمند در سطوح میانی و پایین مدل بر ایجاد یا تقویت مؤلفه‌های سطح دوم مؤثر هستند، لازم است که به شاخص‌هایی مانند تعامل با آموزش و پرورش و

و مدیریتی منابع انسانی، توسعه تعامل با خانواده‌ها و دیگر ذینفعان و کمک به ایجاد نگرش مثبت خانواده‌ها نسبت به فوتبال مد نظر مدیران قرار گیرد.

بر اساس یافته‌ها در سطح ششم مدل تحقیق حاضر، مؤلفه‌های عوامل انگیزشی فردی و منابع انسانی مستعد و توانمند قرار گرفته‌اند. مک دونالد (۲۰۱۰) به جو انگیزشی و لذت و نقش اساسی در رشد فردی شرکت کنندگان در ورزش اشاره کرده است (۲۷). جذابیت ورزش فوتبال، انگیزه شهرت و دیده شدن از طریق فوتبال، انگیزه منافع اقتصادی در فوتبال حرفه‌ای و شرکت در فعالیت‌های گروهی مواردی هستند که کودکان و نوجوانان را به انتخاب رشته ورزشی فوتبال ترغیب می‌کند. اگر در کنار این جذابیت‌ها از منابع انسانی توانمند استفاده شود، به طور قطع ضمن تأثیر مستقیم بر توسعه فوتبال پایه بر ایجاد یا تقویت برخی مؤلفه‌های دیگر تأثیر می‌گذارند. بنابراین ضرورت دارد که مدیران از این ظرفیت‌های بالقوه و نهفته در فوتبال و فرصت بی نظیر اقبال عمومی به فوتبال نهایت بهره را ببرند.

در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری- تفسیری تحقیق حاضر، مؤلفه‌های عوامل انگیزاننده سازمانی و برنامه‌ریزی قرار دارد. این یافته‌ها با یافته‌های هاوی و الیسن (۲۰۱۶) (۲۴)، خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) (۸) و پوینده‌کیا و معماری (۱۳۹۹) (۳) همخوان است. این عوامل به عنوان عوامل اساسی و زیربنایی در توسعه فوتبال پایه به شمار می‌روند. برنامه‌ریزی و توجه به عوامل انگیزاننده توسط فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال، ویژگی اثرپذیری پایینی دارند اما بالاترین سطح ویژگی اثرگذاری و هدایتگری را بر تقویت دیگر مؤلفه‌ها دارند. بنابراین ضرورت دارد که مدیران فدراسیون فوتبال کشور، هیئت‌های فوتبال استان‌ها و باشگاه‌های دسته اول و لیگ برتر فوتبال، تمهیدات لازم برای بالا بردن انگیزه مشارکت کودکان و

فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی در استعدادیابی و پرورش استعدادها، توسعه تعامل و انعقاد تفاهم نامه همکاری با کشورهای صاحب سبک فوتبال در توسعه فوتبال پایه، برگزاری تورنمنت‌های مختلف در مدارس فوتبال، افزایش ارزیابی‌های میدانی و جذب اسانسر و جلب حمایت بخش خصوصی به تحقق این مؤلفه‌ها و توسعه فوتبال پایه کمک می‌کند.

در مدل‌یابی ساختاری- تفسیری، متغیرهایی که در سطوح میانی واقع می‌شوند، هم از ویژگی اثرگذاری بر دیگر متغیرها برخوردارند و هم مستعد اثرپذیری از مؤلفه‌های سطوح پایین مدل هستند. بنابراین در این تحقیق مؤلفه‌های سطوح سوم، چهارم و پنجم به صورت یک جا مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس یافته‌ها مؤلفه‌های تجهیزات و عوامل فرهنگی- اجتماعی در سطح سوم، مؤلفه‌های فرصت‌های رشد، زمین‌های چمن، عدالت محوری و سازماندهی در سطح چهارم و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی، عوامل انگیزشی و نگرشی خانواده‌ها و هدایت و رهبری در سطح پنجم قرار گرفتند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های لیانگ (۲۰۱۶) (۲۶)، ایان جاکوبس (۲۰۲۰) (۲۵)، سوگیاما و همکاران (۲۰۱۷) (۳۱)، روشن ضمیر و همکاران (۱۴۰۱) (۹) و خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) (۸) همخوان است. مؤلفه‌های سطوح میانی از کنش و واکنش مطلوبی برخوردارند. هرچند که این مؤلفه‌ها در اولویت‌های اقدام و تصمیم مدیران قرار ندارند، اما ضرورت دارد به اقتضای زمان و موقعیت مناسب، مورد توجه و اقدام قرار گیرند. چه بسا بی‌توجهی به متغیرهای سطوح میانی خسارات جبران‌ناپذیری به سیستم وارد نماید. چرا که نسبت به مؤلفه‌های بالای مدل، نقش هدایتگری را ایفا می‌کنند، ضمن این که از سطوح پایین‌تر اثر می‌پذیرند. به هر حال لازم است که افزایش و استانداردسازی زمین‌های چمن، فرصت‌های برابر رشد بازیکنان، توسعه بهره‌وری فنی

نوجوانان در فوتبال را به کار برده و نسبت به اقداماتی از قبیل تخفیف و یا معافیت پرداخت شهریه برای فوتبالیست‌های نخبه، تلاش در ایجاد نگرش مثبت برخی مدیران نسبت به توجه به فوتبال پایه و امنیت شغلی برای مربیان فوتبال پایه برنامه‌ریزی نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود جهت افزایش انگیزه اقداماتی مانند برگزاری جشنواره‌های لذت‌بخش و نشاط‌آور در فوتبال پایه و برپایی اردوهای تفریحی-آموزشی در قالب برنامه فصلی در دستور کار فرایندهای اجرایی قرار گیرد و نیز سازوکارهای تشویقی برای کودکان و نوجوانان فوتبالیست تراز اول مشخص شود و همچنین در مورد پوشش رسانه‌ای فوتبال کودکان و نوجوانان برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گیرد.

امروزه اهمیت فوتبال بر کسی پوشیده نیست و توسعه روزافزون این رشته ورزشی توجه مردم، رسانه‌ها، دولتمردان و سرمایه‌گذاران را به خود جلب کرده است. در ایران هم سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در فوتبال شده است. اما همچنان تمرکز مسئولان بر فوتبال بزرگسالان (لیگ برتر و دسته اول و تیم ملی بزرگسالان) است و توجه چندانی به فوتبال پایه نشده است. بنابراین توجه به مطالعات پیرامون مدل‌های توسعه فوتبال پایه و تعیین اولویت‌های اقدام همواره ضروری است.

منابع و مآخذ

۱. آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۸) تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختار مسئله)، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۲. آیین نامه مدارس فوتبال (۱۳۹۴). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، آکادمی ملی فوتبال ایران پیش نویس اساسنامه آکادمی ملی فوتبال ایران. فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران.
۳. پوینده کیا، مهري؛ معماری، ژاله؛ رضایی بندری، عباس (۱۳۹۹) از شناسایی استعداد تا بازی در رقابت‌های تیم ملی و لیگ های حرفه‌ای: مورد مطالعه فوتبال آلمان، مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۷، ش ۲، ص ۲۸۷-۳۱۲.

یافته‌ای تحقیق حاضر نشان داد که برنامه‌ریزی در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری-تفسیری قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا کمیته جوانان فدراسیون فوتبال و باشگاه‌های مطرح فوتبال ایران، نسبت به تدوین برنامه استراتژیک توسعه فوتبال پایه و اجرای آن اقدامات لازم را انجام دهند. همچنین بر اساس یافته‌ها عوامل انگیزاننده سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که در قاعده مدل تحقیق واقع شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن ایجاد سازوکارهای نظام ارتقای مدیران و مربیان موفق فوتبال پایه و سازوکارهای تشویقی برای کودکان و نوجوانان فوتبالیست تراز اول، برای باشگاه‌های برتر که مقام‌های اول تا سوم را در سطح کشور کسب می‌کنند، جوایز نقدی قابل توجه در نظر گرفته و پرداخت گردد تا باشگاه‌ها انگیزه کافی برای پرداختن به فوتبال پایه و سرمایه‌گذاری در رده‌های سنی فوتبال داشته باشند.

در پایان پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی به آسیب شناسی کم توجهی به توسعه فوتبال پایه و همچنین مقایسه تطبیقی توسعه فوتبال پایه ایران با کشورهای صاحب سبک در فوتبال پرداخته شود و راهکارهای لازم برای بهبود وضعیت فعلی فوتبال پایه ارائه شود.

۴. حسینی، محمد (۱۳۹۷) ارتباط شیوه اعمال قدرت مربیان با وفاداری و اثربخشی تیمی بازیکنان پایه در آکادمی‌های فوتبال استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، صص ۲۰-۲۴.
۵. حمیدی، محسن (۱۳۹۵) تدوین برنامه استراتژیک آکادمی ملی فوتبال و طراحی نقشه استراتژیک آن با روش های BSC و ISM، رساله دکتری مدیریت ورزشی، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران.
۶. حمیدی، محسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد و سجادی، سید نصراله (۱۳۹۹) طراحی سلسله مراتبی و علت و معلولی نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال با روش مدلسازی ساختاری- تفسیری، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۸، ش ۱، صص ۲۰۵-۲۱۷.
۷. خجسته اقبال، رضا؛ جلالی فراهانی، مجید؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۷) بررسی وضعیت توسعه فوتبال پایه کشور براساس برنامه فوتبال گرسروترز، پنجمین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران
۸. خجسته اقبال، رضا؛ جلالی فراهانی، مجید؛ علیدوست قهفرخی (۱۴۰۱) بررسی وضعیت توسعه فوتبال پایه کشور براساس برنامه فوتبال گرسروترز، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، مقالات آماده انتشار،
۹. روشن ضمیر، احسان؛ فهیمی نژاد، علی؛ طیبی ثانی، سید مصطفی؛ مرسل، باقر (۱۴۰۱) شناسایی و تحلیل عوامل اثرگذار بر توسعه فوتبال حرفه‌ای در ایران، رساله دکتری، رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
۱۰. صمیمی، وحید؛ سیف الهی، عباس؛ مرادی برزل آباد، فاطمه؛ محمدزاده، آرزو (۱۴۰۰) بررسی چالش‌های راهیابی بازیکنان رده‌های پایه استان سمنان به تیم‌های ملی فوتبال، دوفصلنامه جامعه شناسی ورزش، دوره ۷، ش ۱۷، صص ۱۸۵-۱۹۸.
۱۱. ضیااسطخ زیر، محمد جواد؛ رضائی نژاد، رحیم؛ گوهر رستمی، حمیدرضا (۱۴۰۰) بررسی محیط توسعه استعداد در فوتبال: کاربرد مدل ATDE، مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۹، ش ۱، صص ۶۳-۸۴.
۱۲. عباسی، شهابت؛ الهی، علیرضا؛ حمیدی، مهرزاد (۱۴۰۱) تحلیل محیط و ارائه راهبردهای توسعه فوتبال در نظام آموزش و پرورش ایران، مطالعات راهبردی جامعه شناختی در ورزش، دوره ۱، ش ۱، صص ۵۷-۶۷.
۱۳. عمادی، مهدی؛ کمالی، فاطمه؛ حسینی، هلم (۱۳۹۵) تحلیل عوامل مؤثر بر کارایی مربیان در رده‌های پایه فوتبال ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۳۵)، ۱۳۶-۱۱۹.
۱۴. عیدی پور، کامران؛ خزایی، علی اشرف؛ آرین، آرین (۱۳۹۴). "چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال در استان های غرب کشور"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، ش ۵، صص ۵۱-۵۸.
۱۵. گوهری، ظهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ امیرحسینی، سید احسان (۱۳۹۹) طراحی نقشه استراتژیک و جاری سازی سند راهبردی فدراسیون فوتبال با رویکردهای BSC و ISM، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
۱۶. لعل بیداری، مرضیه؛ معماری، ژاله؛ سعادت، مهسا. (۱۳۹۸) بازشناسی حوزه‌های امنیت در مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران، مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۸، ش ۲، صص ۶۱-۸۰.
۱۷. ناوران، اشکان (۱۳۹۱) شناسایی و اولویت‌بندی مسایل آموزشی فراگیران دوره‌های آموزش الکترونیکی دانشگاه تربیت مدرس براساس متدولوژی مدلسازی ساختاری- تفسیری، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

18. Baker, J., Schorer, J., & Wattie, N. (2018), "Compromising Talent: Issues in Identifying and Selecting Talent in Sport". *Quest*, 70, pp: 48–63.
19. Crawley, N. (2021) Examining Psychosocial Development in an Elite English Football Academy: A Holistic Ecological Approach, A Thesis Doctor of Philosophy, Department of Life Sciences, College of Health, Medicine and Life Sciences Brunel University London, 226-229.
20. Duncan, M J., Weldon, A., Barnett, L., Lander, N. (2022) Perceptions and practices of fundamental movement skills in grassroots soccer coaches, *International Journal of Sports Science*, 17, 4, pp: 761-771.
21. Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, *Business Process Management*, 12, pp: 535-552.
22. Fédération Internationale de Football Association (2016). Our strategy, <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are>, 2018, Dec ,14.
23. Fédération Internationale de Football Association (2018). History of football- The origins, <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game>, Dec, 4.
24. Howie L & Allison W (2016). The English Football Association Charter for Quality: the development of junior and youth grassroots football in England, *Soccer & Society*, 17(6), 800-809.
25. Ian Jacobs, J. (2020) An Investigation of Best Practices in Youth Development Programmes at Selected Football Academies in the Western Cape, thesis, eapartment of Sport, Recreation and Exercise Science in the Faculty of Community and Health Sciences at the University Of the Western Cape.
26. Liang, Y. (2016). Developing a sustainable football model with the AFC Vision Asia Philosophy - two grassroots development cases in Zibo and Qingdao, *Sport in Society*, 19, pp: 1478-1488
27. MacDonald D J (2010). The role of enjoyment, motivational climate, and coach training in promoting the positive development of young athletes, *Kinesiology theses for the degree of Doctor of Philosophy*, Queen's University, Canada.
28. Mao, X., Zhang, J., Li, Y., Cao, Y., Meng Ding, M. (2022) The effects of football practice on children's fundamental movement skills: A systematic review and meta-analysis, *Sec. Children and Health*, Volume 10-2022 <https://doi.org/10.3389/fped.2022.1019150>
29. Mendes, D., Travassos, B., Carmo, Sarmento, M. (2022) Talent Identification and Development in Male Futsal: A Systematic Review, *Int J Environ Res Public Health*. 2022 Sep; 19, pp: 10648
30. Mrkonjic M, Poli R, Boillat C, Marston K (2016), "Comparing youth football worldwide: Lessons and proposals for the regular organization of youth football competitions", *Global Football Development*, 1, pp: 114–128.
31. Sugiyama M, Khoo S & Hess R (2017). Grassroots football development in Japan, *The International Journal of the History of Sport*, 34, pp: 1854-1871.

Presenting a Basic Football Development Model in Iran

Mohsen Bahadori¹ - Seyyed Ehsan Amirhosseini*²- Vali Nowzari³

1. PhD student, Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran 2. Associate Professor, Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran 3. Department of Sports Management, Arsanjan Branch, Islamic Azad University, Arsanjan, Iran

(Received: 2022/08/31, Accepted: 2023/07/04)

Abstract

The purpose of this research was to present the basic football development model in Iran with an interpretative structural approach. The current research was applied in terms of purpose and descriptive in terms of method, which was conducted in a mixed qualitative and quantitative manner. Sampling in the qualitative section was based on a specialized and targeted panel and equal to 18 people. In the quantitative part, the statistical population included the officials and experts of the youth and talent identification committee of the football federation, provincial football boards, and managers of football clubs and schools. 384 people were selected as a sample by stratified random sampling and an available non-random method. The research tools were a researcher-made questionnaire and a structured self-interaction form. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 sports management professors and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ($\alpha=0.88$). In order to model the components, the interpretive structural modeling technique was used. The findings showed that 78 indicators in the form of 19 components in managerial, motivational and attitudinal dimensions, core competencies, human resources, financial, cultural and social facilities and equipment are effective in the development of basic football. Also, the stratification results showed that the components were structured at seven levels, the organizational and planning motivating factors were at the seventh level, and the components of income from basic football and rules and regulations were at the first level of the interpretive structural model of the research. It can be said that, firstly, focusing on the localization of the basic football development program of the leading countries and formulating a long-term operational plan and new training and training programs along with incentive mechanisms will smooth the development of basic football in Iran.

Keywords

Basic football, competence, football federation, interpretive structural model, talent identification.

* Corresponding Author: Email:amirhosseini474@gmail.com