

## Developing a model of managerial priorities in the development of basic football with an interpretive structural approach

Mohsen Bahadori <sup>1</sup>, Seyed Ehsan Amirhosseni\*<sup>2</sup>, Vali Nowzari <sup>3</sup>

1. Sports Management Department, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran
2. Sports Management Department, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran
3. Associate Professor, Sports Management Department, Arsenjan Branch, Islamic Azad University, Arsenjan, Iran

\* [Email : mohsen.bahadori60@gmail.com](mailto:mohsen.bahadori60@gmail.com)

### Abstract

The purpose of this research was to develop a model of managerial priorities in the development of basic football with an interpretive structural approach. The current research was applied in terms of purpose and descriptive in terms of method, which was conducted qualitatively. Sampling was based on a specialized and targeted panel and was equal to 18 people of basic football experts, which was conducted and coded until the theoretical saturation of the semi-structured interview, and then it was checked and screened in the Delphi expert panel. In the second part of the research, the main factors were included in the structural self-interaction questionnaire and were given to the experts to determine the effectiveness of the factors, and based on the frequency percentage of the structural self-interaction table, it was completed and analyzed with the interpretive structural modeling method. The findings showed that 47 factors in the form of 11 main factors of guidance and leadership, planning, interactions and communications, organization, operational processes, rules and regulations, control and monitoring, attracting human resources, improving human resources, organizational motivating factors and opportunities for growth and development Basic football is effective. Also, the leveling results showed that the main factors are placed in seven levels. Attracting expert human resources at the infrastructure level (seventh level) and operational processes and rules and regulations were placed at the first level. It can be said that the empowerment and development of the productivity of technical and specialized human resources, the correct selection of basic athletes, multi-stage selection and screening and the development of skills The technique of talented athletes in the base, while influencing the strengthening of other factors, helps in the development of basic football.

**Key words:** managerial factors, growth opportunity, basic football, interpretive structural model

## تدوین مدل اولویت‌های مدیریتی در توسعه فوتبال پایه با رویکرد ساختاری تفسیری

محسن بهادری<sup>۱</sup>، سیداحسان امیرحسینی<sup>۲\*</sup>، ولی نوذری<sup>۳</sup>

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

\* [Email : mohsen.bahadori60@gmail.com](mailto:mohsen.bahadori60@gmail.com)

### چکیده

هدف این تحقیق، تدوین مدل اولویت‌های مدیریتی در توسعه فوتبال پایه با رویکرد ساختاری تفسیری بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی بود که به صورت کیفی انجام شد. نمونه‌گیری بر اساس پنل تخصصی و هدفمند و برابر با ۱۸ نفر از خبرگان فوتبال پایه بود که تا حد اشباع نظری مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام و کدگذاری شد و سپس در پنل تخصصی دلفی بررسی و غربالگری شد. در بخش دوم تحقیق، عوامل اصلی در پرسشنامه خودتعاملی ساختاری درج گردید و برای تعیین میزان اثرگذاری و یا اثرپذیری عوامل در اختیار خبرگان قرار گرفت سپس براساس درصد فراوانی جدول خودتعاملی ساختاری تکمیل و با روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که ۴۷ عامل در قالب ۱۱ عامل اصلی هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی، تعاملات و ارتباطات، سازماندهی، فرایندهای عملیاتی، قوانین و مقررات، کنترل و پایش، جذب منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، عوامل انگیزاننده سازمانی و فرصت‌های رشد بر توسعه فوتبال پایه اثرگذار است. همچنین نتایج سطح‌بندی نشان داد، عوامل اصلی در هفت سطح قرار گرفته‌اند. جذب منابع انسانی متخصص در سطح زیربنایی (سطح هفتم) و فرایندهای عملیاتی و قوانین و مقررات در سطح اول قرار گرفتند. می‌توان گفت، توانمندسازی و توسعه بهره‌وری منابع انسانی فنی و تخصصی انتخاب صحیح ورزشکاران پایه، گزینش و غربالگری چند مرحله‌ای و توسعه مهارت‌های فنی ورزشکاران مستعد پایه، ضمن اثرگذاری بر تقویت دیگر عوامل به توسعه فوتبال پایه کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: عوامل مدیریتی، فرصت رشد، فوتبال پایه، مدل ساختاری تفسیری

## مقدمه

هدف برنامه توسعه ورزش و آموزش به دانش آموزان، افزایش مشارکت در ورزش، شناسایی و توسعه استعدادهای ورزشی، ترویج فرهنگ سبک زندگی سالم و فعال و تقویت انسجام اجتماعی در بین دانش آموزان و به تبع آن در جامعه است. با مرور مبانی نظری و اهداف مندرج در اسناد بالا دستی و راهکارهای ارائه شده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، هدف توسعه ورزش در مدارس در ایران افزایش علاقه، آگاهی و مشارکت دانش آموزان در ساعت تربیت بدنی، مسابقات و رویدادهای ورزشی و توسعه مسیرهای مشارکت و استعدادیابی در ورزش و در نهایت ارتقاء سواد حرکتی و ترویج سبک زندگی سالم و فعال در دانش آموزان است (آنا و میچلز، ۲۰۱۸). مشارکت در ورزش مدارس آشنایی دانش آموزان با فرهنگ حرکت و مسیری برای ورود به سطوح مختلف ورزش را در پی دارد. به اعتقاد برخی از محققان، ورزش دانش آموزی پایه و اساس توسعه ورزش در سایر سطوح است و تا زمانی که ورزش مدارس توسعه نیابد توسعه در سایر سطوح سخت، دشوار و مقطعی خواهد بود (بلویس و اسمیت، ۲۰۱۰). دانش آموزانی که در تمرین‌های ورزشی پیشرفت می‌کنند، فرصتهایی هم برای حضور در تیم‌های استانی و شرکت در مسابقات ورزشی ملی به دست می‌آورند. این فرصت‌ها قابلیت‌های عملکردی دانش آموزان را به واسطه شرکت در فعالیتهای رقابتی در مقابل دیگر دانش آموزان بهبود می‌دهد (مهرابی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از رشته‌های جذاب و مورد اقبال عمومی، فوتبال است. توسعه فوتبال پایه به افزایش مشارکت در ورزش و پشتوانه سازی برای توسعه فوتبال مهم است.

تمرکز ویژه بر آموزش کودکان و جوانان، به دلیل تأثیری که در تضمین آینده فوتبال در جهان دارد، نزد فیفا از اهمیت بالایی برخوردار است. 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 با همکاری فدراسیون‌ها و کنفدراسیون‌های عضو خود، بازی فوتبال را بوسیله افزایش سرمایه گذاری هدفمند برای دینفغان اختصاصی توسعه خواهد داد (گوهری و همکاران، ۱۳۹۹). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران نیز به عنوان متولی فوتبال کشور، موظف به اجرای اصول تعیین شده فیفا در زمینه فوتبال پایه است (صمیمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۸۵). 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 (مرکانجیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۱۴). از طرفی نیز داده‌های علمی و تجارب بین المللی 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 (آئین‌نامه مدارس فوتبال، ۱۳۹۴). در همین رابطه آکادمی‌ها فوتبال در باشگاه‌های لیگ برتر ایجاد شد. مأموریت این آکادمی‌ها، تمرکز بر سیاست گذاری، ساماندهی، راهبری و نظارت بر فوتبال پایه است تا با توانمند سازی 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 (حمیدی، ۱۳۹۵). علاوه 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 (فیفا، ۲۰۱۶). اما تاکنون در ایران به معنی واقعی به فوتبال پایه توجه نشده است.

در فوتبال کشورهای توسعه یافته، مربیان با تجربه و توانمند در سطوح و رده‌های سنی مختلف فعالیت دارند، اما در فوتبال رده‌های سنی ایران مربیانی بکار گرفته می‌شوند که دانش کمی برای مربیگری در این گروه‌های سنی دارند (عمادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۹). یکی از مشکلات اصلی و اساسی فوتبال ایران، توجه وافر به فوتبال بزرگسالان و کم توجهی به فوتبال پایه بوده است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۰۵). گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در تدوین استراتژی توسعه فوتبال به کم

توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه و عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) به بهره‌گیری اندک از نیروی انسانی متخصص و کمبود مربیان و متخصصان فوتبال پایه اشاره کردند. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) 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.

بیشتر کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال، توجه جدی به فوتبال پایه دارند. در این زمینه نیز تحقیقات اندکی انجام شده است. به عنوان مثال دونکان<sup>۱</sup> 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. ایان جاکوبس<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در برنامه‌های توسعه آکادمی‌های فوتبال اشاره کردند که برنامه‌ریزی‌های آکادمی‌های فوتبال پایه ضمن کمک به توسعه مهارت‌های مدیریتی از طریق بکارگیری ساختارهای مناسب به اعتماد به نفس جوانان فوتبالیست و رشد و توسعه مهارت‌های فنی آن‌ها کمک کرده است. سوگیاما<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود یکی از دلایل موفقیت فوتبال پایه ژاپن را فعالیت‌های نظام‌مند ۴۷ هیأت فوتبال در ۸ منطقه در چارچوب برنامه استراتژیک بلندمدت توسعه فوتبال پایه می‌دانند. مک دونالد<sup>۴</sup> (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.

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. 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 هیأت‌های فوتبال استانی و باشگاه‌های فعال ایران، فقدان سیستم مناسب ارتقای مربیان فوتبال برای کمک به توسعه فوتبال پایه اشاره و تعامل و انعقاد تفاهم نامه بین فدراسیون ورزش دانش آموزی و فدراسیون فوتبال برای توسعه فوتبال پایه را پیشنهاد کردند. 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، هماهنگ‌کننده‌ها، 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.

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 خصوصی سازی 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، هیأت‌های

1. Duncan

2. Ian Jacobs

3. Sugiyama

4. MacDonald

فوتبال و باشگاه‌ها توجه جدی به فوتبال پایه نمی‌شود و طی دهه‌های اخیر تیم‌های ملی ایران در رده‌های سنی امید، جوانان و نوجوانان، روند ناپایداری را طی کرده است. این در حالی است که در بسیاری از کشورها از جمله کشورهای پیشرو فوتبال به فوتبال پایه اهمیت زیادی داده‌اند و با پرورش استعدادها و پشتیبانی 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 شود 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 پشتیبانی عوامل توسعه فوتبال پایه در ایران و در بخش دوم به دنبال تعیین اولویت‌های اقدام بود تا مدیران در فعالیت‌های توسعه فوتبال پایه با خیال آسوده‌تر و با اطمینان بیشتری اقدام کنند.

### روش شناسی

روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه کیفی انجام شد. داده‌های پژوهش به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، نظرخواهی از خبرگان (نمونه کیفی پژوهش) و هم‌چنین روش پرسشنامه در زمینه شناسایی عوامل مدیریتی مؤثر بر توسعه فوتبال پایه ایران انجام شد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان و صاحب‌نظران فوتبال پایه کشور بودند که تعداد ۱۸ نفر از آن‌ها به عنوان مشارکت‌کنندگان، براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت غیر تصادفی و هدفمند و هم‌چنین با بهره‌گیری از روش گلوله برفی انتخاب شدند (۵ نفر از مدیران و صاحب‌نظران کمیته جوانان و استعدادیابی فدراسیون فوتبال ۲ تن از مرکز ملی فوتبال ایران، ۴ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران فوتبال در هیأت‌های فوتبال استان‌ها، ۳ نفر از مدیران و مربیان برجسته باشگاه‌های سطح اول فوتبال کشور و ۴ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه).

داده‌های پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسشنامه و هم‌چنین نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان به صورت مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به دست 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 (۲۶ مفهوم از ادبیات پیشینه و ۳۳ مفهوم از متن مصاحبه‌ها که در مجموع ۵۹ مفوم بود). شایان ذکر است پس از چندین بار مرور ادبیات پیشینه، متن مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها، برای استحکام داده‌ها و رفع سوگیری‌های احتمالی، متن مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه در اختیار دو کدگذار دیگر به غیر از گروه تحقیق و مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و مجدداً کدگذاری‌ها چک و بررسی شد و در همین فرایند اصلاحات جزئی انجام شد. هم‌چنین به منظور راستی‌آزمایی و بازنگری کدهای احصا شده، متن مصاحبه‌ها و ادبیات پیشینه تحقیق به ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان برگشت داده شد تا نظر خود را اعلام کنند و مشخص شود، مفاهیمی که مد نظر مصاحبه‌شوندگان بوده استخراج شده است یا خیر. در مرحله بعد، کدها توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی شد. سپس مفاهیم اولیه توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی گردید و تعداد کدهای جمع‌بندی شده به ۵۵ 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 ۵۰ 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 مدیریتی مؤثر بر توسعه فوتبال پایه به ۴۹ مورد کاهش داده شد و در مرحله سوم، با حذف ۲ مورد از کدها در ویرایش و بازنگری توسط اعضای پنل دلفی، اثرگذاری ۴۷ عامل مورد توافق کلی اعضا قرار گرفت. در مرتبه چهارم، ترتیب و اهمیت عوامل و دسته‌بندی آن‌ها در قالب ۱۱ عامل مدیریتی انجام و پرسشنامه تهیه گردید. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی (اعم از اساتید عضو هیأت علمی دانشگاه‌ها و اساتید حق‌التدریس شاغل در سازمان‌های ورزشی) که آشنا و صاحب نظر در فوتبال پایه کشور بودند، تأیید شد.

در بخش دوم تحقیق به منظور ساختاردهی عوامل و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدل‌سازی ساختاری

تفسیری انتخاب شد. زیرا مدل ساختاری تفسیری سیستم پیچیده سازمانی را به چند زیر سیستم تبدیل می‌کند و با تعیین میزان هدایت‌گری و هدایت‌پذیری هر یک از متغیرها، اولویت‌های اقدام را برای مسئولان مشخص می‌کند (عمادی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۷۷). به همین منظور تعداد ۱۱ عامل اصلی مؤثر بر توسعه فوتبال پایه در جدول ماتریس خود تعاملی ساختاری درج شد و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که مؤلفه‌ها را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه عامل I بر عامل J تاثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که عامل J بر عامل I تاثیر می‌گذارد حرف A، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی عوامل، از روش مدل سازی 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 مؤلفه‌ها، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. تغییری 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 را از جدول حذف کرده 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، مدل ساختاری تفسیری تحقیق حاضر، ترسیم شد.

### یافته‌ها

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 دکترا، ۵۰ درصد (۹ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۶/۶۷ درصد (۳ نفر) دارای کارشناسی بودند. ۹۴/۴۴ درصد (۱۷ نفر) دارای سابقه بیش از ده سال و ۵/۵۶ درصد (۱ نفر) از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در فوتبال پایه داشتند.

با بررسی اسنادی و نظرخواهی از خبرگان و نیز به کمک روش دلفی، جهت طراحی الگوی مدیریتی اثرگذار بر توسعه فوتبال پایه ۱۱ عامل اصلی و ۴۷ عامل فرعی شناسایی گردید. فهرست آن‌ها در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

جدول ۱. عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران

| عوامل اصلی         | عوامل فرعی   |
|--------------------|--|
| هدایت و رهبری      | توسعه تعامل و همکاری بین مدارس فوتبال و کمیته‌های استعدادیابی                          |
|                    | ایفای نقش فدراسیون در توسعه فوتبال پایه در باشگاه‌ها و رده‌های ملی                     |
|                    | همکاری بین کمیته استعدادیابی و آکادمی‌های فوتبال پایه با خانواده‌ها                    |
|                    | ایجاد همدلی و همراهی بین مسئولین و مدیران کلان ورزشی در ارتقاء فوتبال پایه             |
| برنامه‌ریزی        | تعیین مأموریت و چشم انداز فوتبال پایه  |
|                    | تحلیل محیطی توسعه فوتبال پایه  |
|                    | تدوین برنامه عملیاتی و بلند مدت در توسعه فوتبال پایه                                   |
|                    | تدوین برنامه‌های آموزشی و تمرینی بر مبنای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت باشگاه‌ها         |
| تعاملات و ارتباطات | بومی سازی برنامه توسعه فوتبال کشورهای پیشرو در فوتبال                                  |
|                    | تعامل با آموزش و پرورش در استعدادیابی و پرورش استعدادها                                |
|                    | انعقاد تفاهم‌نامه با فدراسیون ورزش‌های دانش آموزی در همسوسازی مسابقات فوتبال پایه      |
|                    | توسعه تعامل و انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با کشورهای صاحب سبک فوتبال در توسعه فوتبال پایه |
|                    | ایجاد و توسعه آکادمی فوتبال پایه در چارت سازمانی باشگاه‌ها                             |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| سازماندهی                | راه اندازی مجدد آکادمی ملی فوتبال ایران   |
|                          | ایجاد چند آکادمی و ایجاد مخزن استعداد در نقاط مختلف کشور                            |
|                          | احیاء و تقویت طرح آسیاویژن در هیأت‌های فوتبال استان‌ها                              |
| فرایندهای عملیاتی        | برگزاری تورنمنت‌های مختلف در مدارس فوتبال   |
|                          | توسعه کمی و کیفی تمرینات مختلف آموزشی فوتبال پایه                                   |
|                          | توسعه کمی و کیفی برگزاری رویدادهای فوتبال پایه                                      |
|                          | افزایش رویدادهای فوتبال پایه مختص دختران  |
|                          | پیاده سازی اصول برنامه‌های آموزشی در تمرینات و مسابقات                              |
| قوانین و مقررات          | توجه به آیین نامه و اساسنامه فیفا و AFC در فوتبال پایه                              |
|                          | توجه به مقررات و مصوبات فدراسیون فوتبال در زمینه مدیریت استعداد و توسعه فوتبال پایه |
| کنترل و پایش             | تدوین شاخص‌های ارزیابی در توسعه فوتبال پایه   |
|                          | ارزیابی وضع موجود و مطلوب فوتبال پایه   |
|                          | تربیت ممیزین ارزیابی  |
|                          | افزایش ارزیابی‌های میدانی در فوتبال پایه  |
| جذب منابع انسانی         | جذب و بکارگیری منابع انسانی متخصص، مستعد و توانمند فنی و مدیریتی در فوتبال پایه     |
|                          | افزایش تعداد مربیان و داوران فوتبال پایه  |
|                          | توانمندسازی مدرسان مربیگری و داوری فوتبال پایه                                      |
| بهسازی منابع انسانی      | توسعه حرفه‌ای مربیان ویژه فوتبال پایه مطابق با استانداردهای فیفا                    |
|                          | دوره‌های آموزشی ویژه فوتبال پایه  |
|                          | آموزش مربیگری برای زنان   |
|                          | مدیریت استعداد مربیان فوتبال پایه   |
|                          | توسعه بهره‌وری فنی، مدیریتی و تخصصی فوتبال پایه                                     |
| عوامل انگیزاننده سازمانی | تخفیف برای فوتبالیست‌های نخبه در پرداخت هزینه‌های ثبت نام مدارس فوتبال              |
|                          | سازوکارهای نظام ارتقای مدیران و مربیان موفق فوتبال پایه                             |
|                          | امنیت شغلی برای مربیان در رده پایه فوتبال   |
|                          | نگرش مثبت مدیران باشگاه‌ها به فوتبال پایه   |
|                          | برگزاری جشنواره‌های لذت بخش و نشاط آور در فوتبال پایه                               |
|                          | برپایی اردوهای تفریحی-آموزشی  |
|                          | سازوکارهای تشویقی برای کودکان و نوجوانان فوتبالیست تراز اول                         |
|                          | پوشش رسانه‌ای فوتبال کودکان و نوجوانان  |
|                          | جوایز نقدی قابل توجه برای باشگاه‌های برتر لیگ‌ها و یا مسابقات رده‌های پایه          |
| فرصت‌های رشد             | انتخاب صحیح ورزشکاران پایه برای باشگاه‌ها (انتخاب اولیه بین سنین ۶ الی ۱۲ سالگی)    |
|                          | گزینه‌ش و غربالگری چند مرحله‌ای برای شناسایی افراد مستعد سطح پایه                   |
|                          | توسعه مهارت‌های فنی ورزشکاران مستعد پایه  |

جهت بررسی و سطح بندی و تعیین ارتباط عوامل از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۱ در ۱۱ شامل عوامل اصلی در اختیار خبرگان قرار داده شد. آن‌ها بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کردند. سپس بر اساس نظر اکثریت، جدول خودتعاملی ساختاری تکمیل گردید. نتایج در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

جدول ۲. ماتریس خود تعاملی ساختاری عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران

| جدول ۲. ماتریس خود تعاملی ساختاری عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران |    |   |            |         |         |        |           |         |            |        |                  |
|---|----|---|------------|---------|---------|--------|-----------|---------|------------|--------|------------------|
| ۱۱  | ۱۰ | ۹ | دانش آموزی | در ورزش | استعداد | مدیریت | مؤلفه‌های | ساختاری | خود تعاملی | ماتریس |                  |
| X   | X  | A | O          | O       | X       | X      | A         | A       | A          | ۱      | جذب منابع انسانی |
| V   | X  | O | X          | O       | X       | X      | O         | O       |            | ۲      | فرصت‌های رشد     |

|   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |    |                          |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|----|--------------------------|
| V | V | V | A | X | X | O | A |  |  |  | ۳  | عوامل انگیزاننده سازمانی |
| x | V | x | O | O | V | V |   |  |  |  | ۴  | بهبودی منابع انسانی      |
| X | A | A | A | O | A |   |   |  |  |  | ۵  | فرایندهای عملیاتی        |
| X | X | A | A | X |   |   |   |  |  |  | ۶  | کنترل و پایش             |
| X | A | A | A |   |   |   |   |  |  |  | ۷  | قوانین و مقررات          |
| V | V | A |   |   |   |   |   |  |  |  | ۸  | سازماندهی                |
| V | V |   |   |   |   |   |   |  |  |  | ۹  | برنامه‌ریزی              |
| X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  | ۱۰ | تعاملات و ارتباطات       |
|   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  | ۱۱ | هدایت و رهبری            |

برای به دست آوردن ماتریس دست یابی، 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 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 ۳ درج شده است.

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران

| کد | عوامل                    | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶  | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | نفوذ |
|----|--------------------------|---|---|---|---|---|----|---|---|---|----|----|------|
| ۱  | جذب منابع انسانی         | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱  | ۰ | ۰ | ۰ | ۱  | ۱  | ۵    |
| ۲  | فرصت‌های رشد             | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱  | ۰ | ۱ | ۰ | ۱  | ۱  | ۷    |
| ۳  | عوامل انگیزاننده سازمانی | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۸    |
| ۴  | بهبودی منابع انسانی      | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۹    |
| ۵  | فرایندهای عملیاتی        | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۰ | ۰ | ۰ | ۰  | ۱  | ۴    |
| ۶  | کنترل و پایش             | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۸    |
| ۷  | قوانین و مقررات          | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۰ | ۰ | ۰ | ۱  | ۱  | ۴    |
| ۸  | سازماندهی                | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۷    |
| ۹  | برنامه‌ریزی              | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۸    |
| ۱۰ | تعاملات و ارتباطات       | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۰ | ۰  | ۱  | ۸    |
| ۱۱ | هدایت و رهبری            | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱  | ۱  | ۹    |
|    |                          | ۹ | ۴ | ۵ | ۳ | ۹ | ۱۰ | ۷ | ۴ | ۴ | ۹  | ۱۱ |      |

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن عامل، که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن یکسان باشد در سطح اول قرار می‌گیرد. سپس عوامل سطح اول از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص می‌شود. این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده می‌شود. سپس ماتریس استاندارد تشکیل می‌شود. نتایج تعیین سطوح عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران در جدول شماره ۴ درج شده است.

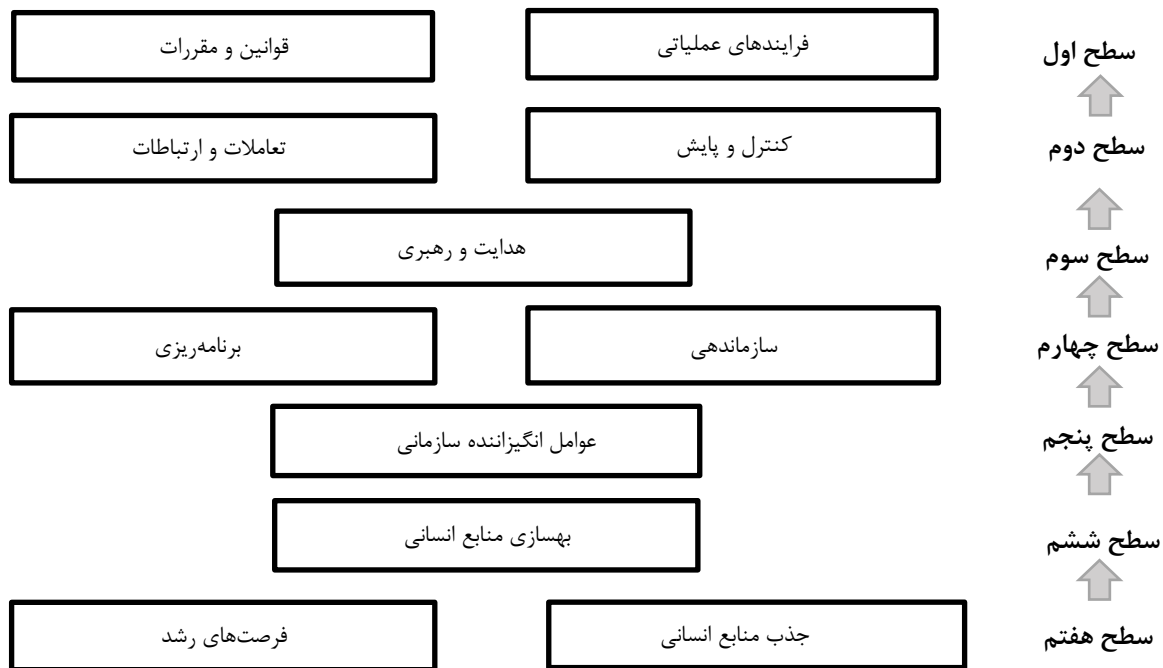
جدول ۴. تعیین سطوح عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران

| سطوح | کد | خروجی‌ها        | ورودی‌ها          | اشتراک‌ها | سطح |
|------|----|-----------------|-------------------|-----------|-----|
|      | ۱  | ۱،۵،۶،۱۰،۱۱     | ۱،۲،۳،۵،۶،۹،۱۰،۱۱ | ۱،۵،۱۰،۱۱ |     |
|      | ۲  | ۱،۲،۵،۶،۸،۱۰،۱۱ | ۲،۵،۶،۱۰          | ۲،۵،۶،۱۰  |     |



|   |                 |                       |                     |    |       |
|---|-----------------|-----------------------|---------------------|----|-------|
|   | ۳.۶.۷           | ۳.۴.۶.۷.۸             | ۱.۳.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱ | ۳  | سطح ۱ |
|   | ۴.۹.۱۱          | ۴.۹.۱۱                | ۱.۳.۴.۵.۶.۹.۱۰.۱۱   | ۴  |       |
| ۱ | ۱.۲.۵.۶.۱۱      | ۱.۲.۴.۵.۶.۹.۱۰.۱۱     | ۱.۲.۵.۶.۱۱          | ۵  |       |
|   | ۱.۲.۳.۶.۷.۱۰.۱۱ | ۱.۲.۳.۴.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱ | ۱.۲.۳.۵.۶.۷.۱۰.۱۱   | ۶  |       |
| ۱ | ۳.۶.۷.۱۱        | ۳.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱       | ۳.۶.۷.۱۱            | ۷  |       |
|   | ۳.۸             | ۲.۳.۸.۹               | ۳.۵.۶.۷.۸.۱۰.۱۱     | ۸  |       |
|   | ۱.۹             | ۱.۳.۴.۹               | ۱.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱   | ۹  |       |
|   | ۱.۲.۶.۱۰.۱۱     | ۱.۲.۳.۴.۶.۸.۹.۱۰.۱۱   | ۱.۲.۵.۶.۷.۱۰.۱۱     | ۱۰ |       |
|   | ۱.۶.۷.۱۰.۱۱     | ۱.۲.۳.۴.۵.۶.۸.۹.۱۰.۱۱ | ۱.۶.۷.۱۰.۱۱         | ۱۱ |       |
|   | ۱.۹.۱۰.۱۱       | ۱.۲.۳.۴.۶.۹.۱۰.۱۱     | ۱.۶.۱۰.۱۱           | ۱  |       |
|   | ۲.۶.۱۰          | ۲.۶.۱۰                | ۱.۲.۶.۸.۱۰.۱۱       | ۲  |       |
|   | ۳.۶.۱۳          | ۳.۴.۶.۸               | ۱.۳.۶.۹.۱۰.۱۱.۱۲    | ۳  |       |
|   | ۴.۹.۱۱          | ۴.۹.۱۱                | ۱.۳.۴.۶.۹.۱۰.۱۱     | ۴  |       |
| ۲ | ۱.۲.۳.۶.۱۰.۱۱   | ۱.۲.۳.۴.۶.۸.۹.۱۰.۱۱   | ۱.۲.۳.۶.۱۰.۱۱       | ۶  |       |
|   | ۳.۸.۱۴          | ۲.۳.۸.۹               | ۳.۶.۸.۱۰.۱۱         | ۸  |       |
|   | ۱.۹             | ۱.۳.۴.۹               | ۱.۶.۸.۹.۱۰.۱۱       | ۹  |       |
| ۲ | ۱.۲.۶.۱۰.۱۱     | ۱.۲.۳.۴.۶.۸.۹.۱۰.۱۱   | ۱.۲.۶.۱۰.۱۱         | ۱۰ |       |
|   | ۱.۶.۱۰.۱۱       | ۱.۲.۳.۴.۶.۸.۹.۱۰.۱۱   | ۱.۶.۱۰.۱۱           | ۱۱ |       |
|   | ۱.۹.۱۱          | ۱.۲.۳.۴.۹.۱۱          | ۱.۱۱                | ۱  |       |
|   | ۲               | ۲                     | ۱.۲.۸.۱۱            | ۲  | سطح ۳ |
|   | ۳               | ۳.۴.۸                 | ۱.۳.۹.۱۱            | ۳  |       |
|   | ۴.۹.۱۱          | ۴.۹.۱۱                | ۱.۳.۴.۹.۱۱          | ۴  |       |
|   | ۳.۸             | ۲.۳.۸.۹               | ۳.۸.۱۱              | ۸  |       |
|   | ۱.۹             | ۱.۳.۴.۹               | ۱.۸.۹.۱۱            | ۹  |       |
| ۳ | ۱.۱۱            | ۱.۲.۳.۴.۸.۹.۱۱        | ۱.۱۱                | ۱۱ |       |
|   | ۱.۹             | ۱.۲.۳.۴.۹             | ۱.۱۴                | ۱  |       |
|   | ۲               | ۲                     | ۱.۲.۸               | ۲  |       |
|   | ۱.۳             | ۱.۳.۴.۸               | ۱.۳.۹               | ۳  |       |
|   | ۴.۹             | ۴.۹                   | ۱.۳.۴.۹             | ۴  |       |
| ۴ | ۳.۸             | ۲.۳.۸.۹               | ۳.۸                 | ۸  |       |
| ۴ | ۱.۹             | ۱.۳.۴.۹               | ۱.۹                 | ۹  |       |
|   | ۱               | ۱.۲.۳.۴               | ۱                   | ۱  |       |
|   | ۲               | ۲                     | ۱.۲                 | ۲  | سطح ۵ |
| ۵ | ۱.۳             | ۱.۳.۴                 | ۱.۳                 | ۳  |       |
|   | ۱.۴             | ۱.۴                   | ۱.۳.۴               | ۴  |       |
|   | ۱               | ۱.۲.۴                 | ۱.۱.۴               | ۱  |       |
|   | ۲               | ۲                     | ۱.۲                 | ۲  |       |
| ۶ | ۱.۴             | ۱.۴                   | ۱.۴                 | ۴  |       |
| ۷ | ۱               | ۱.۲                   | ۱                   | ۱  | سطح ۷ |
| ۷ | ۲               | ۲                     | ۱.۲                 | ۲  |       |

مدل ساختاری تفسیری عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران بر حسب سطوح حاصل شده در جدول شماره ۴ به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر مؤلفه‌ها در ۷ سطح در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه ایران

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، ارائه چارچوب عوامل مدیریتی در توسعه فوتبال پایه با رویکرد ساختاری تفسیری بود. یافته‌ها نشان داد ۴۷ عامل در قالب هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی، تعاملات و ارتباطات، سازماندهی، فرایندهای عملیاتی، قوانین و مقررات، کنترل و پایش، جذب منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، عوامل انگیزاننده سازمانی و فرصت‌های رشد به‌عنوان عوامل مدیریتی بر توسعه فوتبال پایه اثرگذار است. هرچند ممکن است مدیران از اغلب عوامل مدیریتی توسعه فوتبال پایه آگاهی داشته باشند، اما در عین حال شاید برخی عوامل از دید آن‌ها پنهان بوده و در این تحقیق آشکار شده و بینش جدیدی به مدیران خواهد داد که در جای خود بسیار ارزشمند است. از طرفی، تمرکز و توجه همزمان به همه عوامل دشوار است و مدیران را در فرایندهای اجرایی توسعه فوتبال پایه دچار سردرگمی می‌شوند. بنابراین تعیین عواملی 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. یافته‌های مدل ساختاری تفسیری نشان داد، عوامل در هفت سطح قرار گرفته‌اند. در ادامه به بررسی سطوح به‌دست آمده پرداخته می‌شود.

نتایج نشان داد در سطح اول مدل ساختاری تفسیری فرایندهای عملیاتی و قوانین و مقررات قرار گرفته‌اند. وگیاما و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود یکی از دلایل موفقیت فوتبال پایه ژاپن را فعالیت‌های نظام‌مند ۴۷ هیأت فوتبال در ۸ منطقه در چارچوب برنامه استراتژیک بلندمدت توسعه فوتبال پایه می‌دانند که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. در دیگر تحقیقات به این دو عامل اشاره نشده است. شاید دلیل این فقدان همخوانی این است که ساختار فوتبال، فعالیت‌های سالانه و اساسنامه‌ها از جمله اقداماتی است که حتماً باید اجرا شود و در تحقیقات به این دو پرداخته نشده است. به هر حال توجه به آئین نامه‌ها اساسنامه و مقررات و مصوبات فدراسیون فوتبال در زمینه مدیریت استعداد و توسعه فوتبال پایه الزامی است و به‌هیچ وجه نباید مورد بی‌توجهی قرار گیرد. چرا که ممکن است خساراتی برای فوتبال به‌همراه داشته باشد. همچنین ضروری است توسعه کمی

و کیفی تمرینات مختلف آموزشی فوتبال پایه، پیاده سازی اصول برنامه‌های آموزشی در تمرینات و مسابقات و توسعه کمی و کیفی برگزاری رویدادهای فوتبال پایه در دستور کار مدیران قرار گیرد.

بر اساس یافته‌ها به ترتیب در سطوح میانی، کنترل و پایش و تعاملات و ارتباطات در سطح دوم، هدایت و رهبری در سطح سوم، سازماندهی و برنامه‌ریزی در سطح چهارم، عوامل انگیزاننده سازمانی در سطح پنجم و بهسازی منابع انسانی در سطح ششم قرار گرفته‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های ایان جاکوبس (۲۰۲۰)، سوگیاما و همکاران (۲۰۱۷)، مک دونالد (۲۰۱۰)، خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) و پوینده‌کیا و معماری (۱۳۹۹) 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 جبران ناپذیری 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، فرصت‌های برابر رشد بازیکنان، توسعه بهره‌وری فنی 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.

در پایین‌ترین سطح مدل تحقیق جذب منابع انسانی و فرصت‌های رشد در سطح هفتم که پایین‌ترین و اثرگذارترین سطح است قرار گرفته است. این یافته‌ها با یافته‌های خجسته اقبال و همکاران (۱۴۰۱) و پوینده‌کیا و معماری (۱۳۹۹) همخوان است. عوامل پایین‌ترین سطح در مدلسازی ساختاری تفسیری از بالاترین میزان اثرگذاری بر دیگر عوامل برخوردارند. از اینرو ضرورت دارد در اولویت اول اقدام مدیران قرار بگیرد. بنابراین در توسعه فوتبال پایه ایران ضرورت دارد در وهله اول نسبت به جذب و بکارگیری منابع انسانی متخصص و افزایش تعداد مربیان و داوران فوتبال پایه اقدام شود. مربیان متخصص استعدادیاب و استعدادپرور کمک زیادی به توسعه فوتبال خواهد کرد. همچنین لازم است گزینش و غربالگری چند مرحله‌ای برای شناسایی افراد مستعد سطح پایه در دستور کار مدیران باشگاه‌ها، کمیته جوانان فدراسیون فوتبال و هیأت‌ها قرار گیرد تا استعدادهای واقعی شناخته شود و پرورش یابند و حق کودک و نوجوانی تضییع نشود. چنانچه مربیان متخصص و با دانش و مهارت فنی مطلوب وجود داشته باشند، مهارت‌های فنی ورزشکاران مستعد پایه با سهولت بیشتری توسعه خواهند یافت.

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 ضرورت داشت تا مدل توسعه فوتبال پایه و تعیین اولویت‌های اقدام ارائه گردد تا با تمرکز بر مؤلفه‌های مدل و دستیابی به آن، مدیران فوتبال را در توسعه فوتبال پایه یاری نماید.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که برنامه‌ریزی بر توسعه فوتبال پایه اثرگذار 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 اقدام لازم را انجام دهند. همچنین بر اساس یافته‌ها عوامل انگیزاننده سازمانی یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که بر توسعه فوتبال پایه اثرگذار است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد 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 نیزه کافی برای پرداختن به فوتبال پایه و سرمایه‌گذاری در رده‌های سنی فوتبال داشته باشند.

## منابع

۱. 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.

۲. پوینده کیا، م؛ معماری، ژ؛ رضایی بندری، ع. (۱۳۹۹) از شناسایی استعداد تا بازی در رقابت‌های تیم ملی و لیگ‌های حرفه‌ای: مورد مطالعه فوتبال آلمان، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۲)، ۲۸۷-۳۱۲.
۳. حسینی، م. (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.
۴. حمیدی، م. (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.
۵. حمیدی، م؛ حمیدی، م؛ خیبری، م؛ سجادی، س. ن. (۱۳۹۹) طراحی سلسله مراتبی و علت و معلولی نقشه استراتژی آکادمی ملی فوتبال با روش مدل سازی ساختاری تفسیری، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۸(۱)، ۲۰۵-۲۱۷.
۶. توسعه فوتبال پایه کشور براساس برنامه فوتبال گرسروتز، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۱(۵۶)، ۹۱-۱۱۰.
۷. صمیمی، و؛ سیف الهی، ع؛ مرادی بزل آباد، ف؛ محمدزاده، آ. (۱۴۰۰) بررسی چالش‌های راهیابی بازیکنان رده‌های پایه استان سمنان به تیم‌های ملی فوتبال، دوفصلنامه جامعه شناسی ورزش، ۷(۱۷)، ۱۸۵-۱۹۸.
۸. عباسی، ش؛ الهی، ع؛ حمیدی، م. (۱۴۰۱) تحلیل محیط و ارائه راهبردهای توسعه فوتبال در نظام آموزش و پرورش ایران، مطالعات راهبردی جامعه شناختی در ورزش، ۱۱(۱)، ۵۷-۶۷.
۹. عمادی، سمیه؛ گوهری، ظهرا؛ جباری، غلامرضا (۱۴۰۰) طراحی نقشه استراتژی آموزشی مربیان فوتبال ایران، علوم ورزش، دوره ۱۳، شماره ۴۲، صص ۱۷۷-۱۹۷.
۱۰. عمادی، م؛ کمالی، ف؛ حسینی، ه. (۱۳۹۵) تحلیل عوامل مؤثر بر کارایی مربیان در رده‌های پایه فوتبال ایران، «مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۳۵)، ۱۱۹-۱۳۶»
۱۱. عیدی پور، ک؛ خزایی، ع. ا؛ آرین، آ. (۱۳۹۴). "چالش‌ها و موانع توسعه فوتبال در استان های غرب کشور"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵)، ۵۱-۵۸.
۱۲. گوهری، ظ؛ حمیدی، م؛ امیرحسینی، س. ا. (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.
۱۳. مهربانی، امین؛ امیرعضدی مریم؛ امیرعضدی، فاطمه. (۱۳۹۸). بهبود ورزش مدارس و تربیت بدنی در مدرسه. مجله رشد تربیت بدنی، انتشارات و فناوری آموزشی، ۱۹(۲)، ۲۸-۳۲.
14. Anna H, Michalis S., (2018). School-based sports development and the role of NSOs as 'boundary spanners': benefits, disbenefits and unintended consequences of the Sporting Schools policy initiative. *Sport, Education and Society*, 23(4), 367-380
15. Bloyce, D., A. Smith. (2010). Youth Sports Development: Physical Education School Sport and Community Club Links. In *Sport Policy and Development: An Introduction* .edited by D. Bloyce and A. Smith. London: Routledge
16. 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),761-771.
17. Fédération Internationale de Football Association (2016). Our strategy, <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are>, 2018, Dec, 14.
18. Fédération Internationale de Football Association (2018). History of football- The origins, <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game>, Dec, 4.
19. Ian Jacobs, J. (2020) An Investigation of Best Practices in Youth Development Programmes at Selected Football Academies in the Western Cape, thesis, epartment of Sport, Recreation and Exercise Science in the Faculty of Community and Health Sciences at the University Of the Western Cape.

20. 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.
21. 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(3), 114 – 128.
22. Sugiyama M, Khoo S & Hess R (2017). Grassroots football development in Japan, *The International Journal of the History of Sport*, 34(17), 1854-1871.