

تدوین برنامه استراتژیک آکادمی باشگاه های فوتبال ایران به روش SWOT

حسن جعفری^۱، عباس خدایاری^{۲*}، کبریا اقبالی^۳

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران،

ایران

^۲ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

^۳ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

عباس خدایاری

abbaskhodayari@yahoo.com

چکیده

هدف تحقیق حاضر تدوین برنامه استراتژیک آکادمی باشگاه های فوتبال ایران به روش SWOT می باشد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. نمونه آماری را ۱۶۹ نفر از مسئولین آکادمی باشگاه های فوتبال ایران، ورزشکاران نخبه، کارشناسان و مربیان دارای مدرک درجه A آسیا در فوتبال ایران تشکیل داد. ابزار اندازه گیری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بود. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۷۹ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها، ابتدا آمار توصیفی، جداول توزیع فراوانی و شاخص های مرکزی و شاخص های پراکندگی محاسبه گردید. در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن استفاده شد. از ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی برای تعیین موقعیت استراتژیک و تحلیل سوات نیز استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد چهار عامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید رتبه های یکسانی ندارند. براساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۳ استراتژی شامل ۳ استراتژی SO، ۲ استراتژی ST، ۴ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT برای آکادمی باشگاه های فوتبال ایران تدوین شد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، تحلیل SWOT، آکادمی باشگاه های فوتبال

علمی شدن فوتبال زمینه پیشرفت، توسعه و رشد را برای تمامی علاقمندان جامعه بخصوص جوانان مهیا می کند. این امر به یاری بخش های دیگر مثل اساتید، معلمان، پیشکسوتان، کارشناسان، مربیان و بخش خصوصی احتیاج دارد. آکادمی باشگاه های فوتبال نقش بسیاری مهم و کلیدی در این شرایط دارد که آن پرداختن به گسترش علمی شدن، به روز ساختن زیر ساخت های فوتبال پایه و بالا بردن سطح تیم های پایه باشگاه های کشور است، هرچند این سطوح از لحاظ کمی و کیفی رشد داشته باشند. زمینه ساز باشگاه های موفق و جرفه ای، تولید بازیکنان و مربیان زبده و ماهر می شو که می توان گفت در حال حاضر آکادمی باشگاه های فوتبال مسئولیت برنامه ریزی، توسعه و بهره‌ود زیرساخت های فوتبال را بر عهده دارد و آینده فوتبال را رقم زده و از اهمیت بسیار خاصی برخوردار است. در میان ورزش های مختلف، فوتبال از جایگاه ویژه ای برخوردار است. امروزه فوتبال تبدیل به پدیده اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی شده است و در جوامع مختلف قابل مقایسه با ورزش های دیگر نیست [۱].

داشتن بازیکنان توانمند، نقش زیادی در موفقیت تیم های فوتبال دارد [۲]. اولین قدم در تدوین مدیریت استراتژیک در سال های آخر دهه ۵۰ برداشته شد، مدیران ورزشی ابداع کردند که برای کجایی و چرائی حرکت مؤسسه خود در آینده تصمیم گیری کنند [۳]. از شیوه های متداول شناسایی عوامل داخلی و محیطی سازمان تحلیل سوات است که معرف قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای سازمان است. این روش، امکان بررسی عوامل و مقایسه تنگناها، تهدیدها و جنبه های آسیب زننده به سازمان، فرصت ها، تقاضاها و موقعیت های محیط بیرونی را با ضعف ها و قوت های سازمان به وجود می آورد [۴]. با بررسی و شناخت این عوامل می توان به فهرستی از مسائل و چالش های فرا روی هر سازمان دستیافت و اقدام های لازم برای مقابله با آنها را از طریق تدوین برنامه راهبردی پیش بینی و اجرا کرد. سازمان های ورزشی نیز مانند سایر سازمان های دولتی و تجاری برای تحقق رسالت و اهداف خود نیازمند استفاده از برنامه ریزی راهبردی است. با توجه به مشکلات و نارسایی های موجود در بخش ورزش و با تأکید رهبری نظام جمهوری اسلامی بر لزوم گذر از سلیقه محوری به راهبرد محوری در جهت گیری های کلان مدیریت ورزش کشور، لزوم برنامه ریزی راهبرد محور در ورزش کشور بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. برخی پژوهشگران معتقد هستند مدیریت منابع انسانی از استراتژی ها و رهیافت های جامعی برای مدیریت به کارگیری افراد در سازمان استفاده می کند و به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق نیروی انسانی توانمند و متعهد است [۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵].

از طرفی فعالیت های به کارگیری نیروی انسانی در سازمان های ورزشی برای بسیاری از باشگاه های ورزشی در جهان با چالش های رو به افزایشی در زمینه حفظ افراد متقاضی فعالیت روبرو بوده است [۱۳]. تیلور و همکاران^۱ (۲۰۰۸) بیان می کنند جذب و نگهداری نیروی انسانی در کشورهای زیادی مساله مهم برای باشگاه های ورزشی است [۵]. در همین زمینه آلیسون^۲ (۲۰۰۱) بیان می کند داده های مربوط به باشگاه های ورزشی در اسکاتلند، نشان می دهد که ۶۸ درصد باشگاه های ورزشی در جذب ورزشکاران نوجوان جدید شکست خورده اند. ۵۵ درصد در جذب نیروهای بزرگسال شکست خورده اند، ۴۶ درصد در جذب بانوان شکست خورده اند و ۲۵ درصد در جذب سایر اعضای خانواده شکست خورده اند [۱۴]. زارعی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقات خود بیان می کنند استراتژی "استعدادیابی و تلاش در جهت جذب نیروهای بومی مستعد در تیم های پایه" در اولویت اول قرار گرفت و بقیه استراتژیها نیز به ترتیب اولویت بندی شدند. یافته های این تحقیق، بیانگر این موضوع هستند که از دیدگاه هواداران، توجه به جوانان و نیروهای بومی و نیز استفاده از ظرفیت های منطقه در زمینه سرمایه، میتواند نقش بالایی در موفقیت تیم داشته باشد [۱۵].

قره و کلهر (۱۳۹۴) عنوان می کند علیرغم وجود نقاط ضعف محسوس تر نسبت به نقاط قوت، فرصت های بیشتری نیز در فدراسیون اسکی وجود دارد. از این رو باید راهبرد هایی را بیشتر مد نظر قرار داد که ضمن بهره گیری از فرصت ها موجب کاهش ضعف ها و کمبودها شود [۱۶]. ژانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۶) مطالعه ای با هدف بررسی قدرت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات صندوق های سرمایه گذاری صنعت ورزشی چین (SIIF) و همچنین انتخاب های استراتژیک انجام دادند. نتیجه مطالعه نشان می دهد که SIIF های چین باید تلاش کنند تا نقاط ضعف خود را معکوس کنند و فرصت ها را به دست بیاورند [۱۷]. آکینگبولا^۴ (۲۰۱۳) نیز در تحقیقی مشابه بیان می کند بیش از نصف باشگاه های ورزشی در اسکاتلند اعلام کرده اند که ۵۴ درصد از اعضای فعلی آنها، ماندن با باشگاه فعلی را انتخاب می کنند. شرایط در سوئیس نیز به گونه ای مشابه است. جایی که ۳۴ درصد از باشگاه های ورزشی مشکلات جدی را در استخدام اعضای جدید گزارش

1. Taylor et al

2. Allison

3. Zhang et al

4. Akingbola

نموده اند. به هر حال این شواهد نشان می دهد که جذب و نگهداری منابع انسانی، چالش های مهمی را در بخش ورزش ایجاد کرده اند. این چالش ها به صورت مستقیم در فعالیت های سازمان های ورزشی تاثیرگذار بوده اند [۱۸].

با توجه به اینکه آکادمی باشگاه های فوتبال دارای برنامه استراتژیک نیست و به تبع آن باشگاه ها برنامه علمی و جامعی ندارند، و برای برطرف کردن چنین خلل علمی انجام تحقیق حاضر ضروری می باشد. نتایج این تحقیق می تواند، مسئولین و دست اندکاران را برای برنامه ریزی های کلان و شناخت نقاط ضعف برای رفع آنها فرصت ها و نقاط قوت برای استفاده بهینه از آنها و تهدیدها برای بررسی را های دفع آنها و همچنین تحقق رشد و توسعه همه جانبه این رشته ورزشی یاری نماید.

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - تحلیلی و به لحاظ اجرا، از نوع میدانی است. جامعه آماری تحقیق را مسئولین آکادمی باشگاه های فوتبال ایران، ورزشکاران نخبه، کارشناسان و مربیان دارای مدرک درجه A آسیا در فوتبال ایران تشکیل داد ($N=300$). جهت نمونه گیری در بخش کیفی برای انجام مصاحبه و توزیع فرم نظر سنجی از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد. بدین منظور تعداد ۱۰ نفر از مسئولین آکادمی باشگاه های فوتبال و نخبگان این رشته ورزشی انتخاب شدند. در بخش کمی نیز براساس جدول مورگان و با استناد به جامعه آماری ۳۰۰ نفری تعداد ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری به روش در دسترس انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از ترکیب روش های کمی و کیفی در تحقیق استفاده شده است. برای گردآوری داده ها از روش های مختلفی از جمله بررسی اسناد و روش کتابخانه ای و نیز روش میدانی همچون، مصاحبه و فرم نظرسنجی استفاده شده است. انتخاب مصاحبه شوندهگان از بین کسانی انجام گرفت که با وضعیت آکادمی باشگاه های فوتبال ایران آشنایی داشتند. این افراد ترکیبی از مدیران و کارشناسان آکادمی باشگاه های فوتبال و تعدادی از نخبگان این رشته ورزشی بود. حجم نمونه نیز به اندازه ای انتخاب شد که نتایج مصاحبه به حالت اشباع برسد؛ یعنی با افزایش تعداد مصاحبه، موارد جدیدی مطرح نشود. ضمن انجام مصاحبه از فرم نظرسنجی نیز استفاده گردید. موضوعات مربوط طی چند مرحله استخراج، دسته بندی و سپس در قالب پرسشنامه ای براساس طیف لیکرت نمره ۱ تا ۵ به آنها اختصاص می یافت، طراحی شد. بدین ترتیب پس از بررسی وضعیت موجود و انجام مصاحبه با خبرگان و جمع آوری فرم های نظرسنجی، پرسشنامه مقدماتی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای آکادمی باشگاه های فوتبال ایران استخراج گردید. سپس پرسشنامه پژوهش در دو بخش طراحی گردید. بخش اول در برگیرنده مشخصات فردی (جنسیت، سن، آخرین مدرک تحصیلی، چگونگی فعالیت در رشته ورزشی فوتبال و سابقه فعالیت در رشته فوتبال) بود. و بخش دوم مربوط به بررسی قوت ها (۱۰ سوال)، ضعف ها (۱۱ سوال)، فرصت ها (۱۰ سوال) و تهدیدها (۱۰ سوال) تهیه شد. پرسشنامه دیگری نیز برای تبیین وضعیت استراتژیک آکادمی باشگاه های فوتبال ایران تنظیم گردید. برای تایید قابلیت روایی صوری پرسشنامه، نظر استادان، متخصصان و خبرگان در مورد پرسشنامه طراحی شده، مورد توجه قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر انجام گردید. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۷۹ و برای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها به ترتیب ۰/۶۹، ۰/۷۰، ۰/۸۲ و ۰/۸۲ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، جداول توزیع فراوانی و شاخص های مرکزی و شاخص های پراکندگی محاسبه گردید. در بخش آمار استنباطی از آزمون فریدمن استفاده شد. پس از تعیین مهمترین قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی آکادمی باشگاه های فوتبال ایران، برای تدوین راهبرهای توسعه آکادمی از ماتریس SWOT استفاده شد. ماتریس SWOT نشان می دهد که چگونه می توان بین فرصت ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد نمود و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه های استراتژیک ممکن را ایجاد نمود. سطح احتمال خطا پذیری در این تحقیق $\alpha = 0.05$ در نظر گرفته شد.

یافته های تحقیق

نتایج آمار توصیفی تحقیق نشان داد که مدرک تحصیلی ۳۰/۸ درصد دیپلم، ۲۰/۱ درصد کاردانی، ۳۳/۱ درصد کارشناسی، ۱۱/۲ درصد ارشد، ۴/۷ درصد دکترا می باشد. دامنه سن ($39/61 \pm 9/20$) و دامنه فعالیت در رشته فوتبال ($24/57 \pm 11/09$) بدست آمد.

سوال اول: قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدید های آکادمی باشگاه های فوتبال ایران کدامند؟

پس از شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای آکادمی باشگاه های فوتبال ایران، به منظور رتبه بندی هر یک آنها از آزمون فریدمن استفاده شد. همانگونه که در جدول ۱- ملاحظه می شود، در هر چهار فهرست سطح معنی داری از مقدار خطای آزمون کمتر

است؛ بنابراین از نظر آماری بین گویه های هر یک از فهرست ها تفاوت معنی داری وجود داشته است. همچنین به منظور رتبه بندی هر یک از گویه ها بر اساس میزان اهمیت آنها، مقدار رتبه میانگین مربوط در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست های SWOT آکادمی باشگاه های فوتبال

عوامل اثرگذار	شاخص آماری	میانگین	درجات آزادی	سطح معنی داری	مقدار خطای آزمون	نتیجه آزمون
عوامل داخلی	قوت ها	۳۱/۱۲	۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت بین گویه ها
	ضعف ها	۳۷/۵۶	۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت بین گویه ها
عوامل خارجی	فرصت ها	۳۴/۳۸	۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت بین گویه ها
	تهدید ها	۳۶/۳۴	۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت بین گویه ها

سوال دوم: استراتژیهای و برنامه های تدوین شده آکادمی باشگاه های فوتبال ایران چیست؟

براساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۳ استراتژی شامل ۳ استراتژی SO، ۲ استراتژی ST، ۴ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT برای آکادمی باشگاه های فوتبال ایران تدوین شد. در جدول ۲- استراتژی SO، در جدول ۳- استراتژی ST، در جدول ۴- استراتژی WO، در جدول ۵- استراتژی WT برای آکادمی باشگاه های فوتبال ایران شد.

جدول ۲- استراتژی SO

عوامل داخلی	عوامل خارجی
نقاط قوت (S)	فرصت ها (O)
S1: وجود بازیکنان با استعداد در تمام نقاط کشور S2: حضور مربیان مستعد و تحصیلکرده در تیم های ملی پایه S3: گسترش روز افزون آکادمی ها در سطح کشور S4: وجود آئین نامه ها و اساسنامه ها و دستورالعمل های مناسب در آکادمی ها S5: اختصاص ورزش فوتبال به عنوان یکی از برنامه های رادیو و تلویزیون S6: وجود مدرسین مجرب و تحصیلکرده در آکادمی ها S7: وجود بانک اطلاعاتی در آکادمی های فوتبال S8: توجه آکادمی به اثرات فرهنگی فوتبال S9: توجه آکادمی به اثرات اجتماعی فوتبال S10: توجه آکادمی به کارگاه های آموزشی ویژه مربیان	01: استعدادیابی آکادمی از طریق سنجش قابلیت های مهارتی، جسمانی و روانی 02: تشکیل آکادمی های فوتبال دائمی باشگاه ها در رده های مختلف سنی 03: توجه و علاقه مندی خانواده ها به شرکت فرزندان شان در فوتبال از طریق آکادمی 04: بکارگیری نیروهای متخصص و مجرب در آکادمی فوتبال 05: الگو برداری آکادمی از کشورهای مطرح در زمینه آکادمی فوتبال 06: اعزام مربیان آکادمی ها به کارگاه های دانش افزایی معتبر برای به روز رسانی سطح علمی 07: توسعه تکنولوژی و فناوری در آکادمی فوتبال 08: وجود ارتباطات بین المللی آکادمی در جابه جایی بازیکنان و مربیان با هدف حرفه ای شدن فوتبال کشور 09: همکاری آکادمی ها با طرح آسیا/ ایران ویژن
استراتژی (SO)	
۱- تشکیل آکادمی های فوتبال دائمی در رده های سنی مختلف در سطح کشور S_3, O_2 ۲- استعدادیابی آکادمی باشگاه های فوتبال از طریق سنجش قابلیت های مهارتی، جسمانی و روانی تشکیل در تمام نقاط کشور S_1, O_1 ۳- اعزام مربیان آکادمی ها به کارگاه های دانش افزایی معتبر برای به روز رسانی سطح علمی برای به منظور افزایش مدرسین مجرب و تحصیلکرده S_6, O_6	

O10: ایجاد مرکز اطلاع رسانی و کتابخانه تخصصی در آکادمی ها

جدول ۳- استراتژی ST

عوامل داخلی	عوامل خارجی
نقاط قوت (S)	تهدیدها (T)
S1: وجود بازیکنان با استعداد در تمام نقاط کشور S2: حضور مربیان مستعد و تحصیلکرده در تیم های ملی پایه S3: گسترش روز افزون آکادمی ها در سطح کشور S4: وجود آئین نامه ها و اساسنامه ها و دستورالعمل های مناسب در آکادمی ها S5: اختصاص ورزش فوتبال به عنوان یکی از برنامه های رادیو و تلویزیون S6: وجود مدرسين مجرب و تحصیلکرده در آکادمی ها S7: وجود بانک اطلاعاتی در آکادمی های فوتبال S8: توجه آکادمی به اثرات فرهنگی فوتبال S9: توجه آکادمی به اثرات اجتماعی فوتبال S10: توجه آکادمی به کارگاه های آموزشی ویژه مربیان	T1: عدم توجه رسانه ها به فوتبال پایه در آکادمی ها T2: وجود بحران اقتصادی در باشگاه ها و تاثیر آن بر آکادمی فوتبال T3: عدم همکاری لازم بین آکادمی با سازمان ها و نهاد های ورزشی کشور T4: وجود ارتباط ها و واسطه ها در آکادمی T5: وجود بحران اقتصادی در فدراسیون و تاثیر آن بر آکادمی فوتبال T6: عدم سرمایه گذاری بخش خصوصی در آکادمی فوتبال T7: موانع حقوقی در نظام جامع فوتبال T8: رها سازی آکادمی و مراکز استعدادیابی از سوی فدراسیون T9: کم رنگ کردن نقش آکادمی بر توسعه فوتبال از سوی فدراسیون T10: عدم بکارگیری مربیان مجرب برای شناسایی استعدادها در آکادمی
استراتژی (ST)	
۱. وجود آئین نامه ها و اساسنامه ها و دستورالعمل های مناسب در آکادمی ها برای رفع موانع حقوقی در نظام جامعه فوتبال S_6, T_7 ۲. اختصاص ورزش فوتبال به عنوان یکی از برنامه های رادیو و تلویزیون برای توسعه فوتبال پایه در آکادمی ها S_8, T_1, T_9	

جدول ۴- استراتژی WO

عوامل داخلی	عوامل خارجی
ضعف ها (W)	
W1: عدم تعاملات بین المللی ضعیف آکادمی با کشورهای مطرح در این زمینه W2: عدم جذب حامیان مالی توسط آکادمی ها W3: عدم همکاری های آموزشی و پژوهشی و فنی آکادمی ها با کلیه مراکز آموزش علمی - پژوهشی W4: عدم بهره گیری آکادمی ها از نیرو های متخصص و کارشناس در زمینه ورزش فوتبال در آکادمی W5: عدم بهره گیری آکادمی ها از تکنولوژی و فناوری اطلاعات روز دنیا W6: عدم وجود برنامه جامع در آکادمی با قابلیت اجرایی W7: عدم وجود امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای توسعه فوتبال در آکادمی ها W8: وابستگی آکادمی ها به منابع مالی دولتی W9: عدم برگزاری دوره های مختلف آموزشی فوتبال پایه W10: عدم توجه مناسب فدراسیون و باشگاه های حرفه ای به آکادمی W11: عدم وجود نگرش بنیادین توسعه ای به فوتبال در نزد مدیران	

فرصت ها (O)	استراتژی (WO)
O1: استعدادیابی آکادمی از طریق سنجش قابلیت های مهارتی، جسمانی و روانی O2: تشکیل آکادمی های فوتبال دائمی باشگاه ها در رده های مختلف سنی O3: توجه و علاقه مندی خانواده ها به شرکت فرزندان شان در فوتبال از طریق آکادمی O4: بکارگیری نیروهای متخصص و مجرب در آکادمی فوتبال O5: الگو برداری آکادمی از کشورهای مطرح در زمینه آکادمی فوتبال O6: اعزام مربیان آکادمی ها به کارگاه های دانش افزایی معتبر برای به روز رسانی سطح علمی O7: توسعه تکنولوژی و فناوری در آکادمی فوتبال O8: وجود ارتباطات بین المللی آکادمی در جابه جایی بازیکنان و مربیان با هدف حرفه ای شدن فوتبال کشور O9: همکاری آکادمی ها با طرح آسیا/ ایران ویژن O10: ایجاد مرکز اطلاع رسانی و کتابخانه تخصصی در آکادمی ها	۱. همکاری آکادمی ها با طرح آسیا/ ایران ویژن برای افزایش تعاملات بین المللی آکادمی های باشگاه های فوتبال با کشورهای مطرح در این زمینه W₁, O₅, O₉ ۲. الگو برداری آکادمی از کشورهای مطرح در زمینه آکادمی فوتبال به منظور بهره گیری آکادمی ها از تکنولوژی و فناوری اطلاعات روز دنیا W₅, O₅, O₇ ۳. همکاری های آموزشی و پژوهشی و فنی آکادمی ها با کلیه مراکز آموزش علمی - پژوهشی به منظور توسعه تکنولوژی و فناوری در آکادمی فوتبال W₃, O₇ ۴. بکارگیری نیروهای متخصص و مجرب برای جذب حامین مالی توسط آکادمی ها W₂, O₄

جدول ۵- استراتژی WT

عوامل داخلی	عوامل خارجی
W1: عدم تعاملات بین المللی ضعیف آکادمی با کشورهای مطرح در این زمینه W2: عدم جذب حامیان مالی توسط آکادمی ها W3: عدم همکاری های آموزشی و پژوهشی و فنی آکادمی ها با کلیه مراکز آموزش علمی - پژوهشی W4: عدم بهره گیری آکادمی ها از نیرو های متخصص و کارشناس در زمینه ورزش فوتبال در آکادمی W5: عدم بهره گیری آکادمی ها از تکنولوژی و فناوری اطلاعات روز دنیا W6: عدم وجود برنامه جامع در آکادمی با قابلیت اجرایی W7: عدم وجود امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای توسعه فوتبال در آکادمی ها W8: وابستگی آکادمی ها به منابع مالی دولتی W9: عدم برگزاری دوره های مختلف آموزشی فوتبال پایه W10: عدم توجه مناسب فدراسیون و باشگاه های حرفه ای به آکادمی W11: عدم وجود نگرش بنیادین توسعه ای به فوتبال در نزد مدیران	T1: عدم توجه رسانه ها به فوتبال پایه در آکادمی ها T2: وجود بحران اقتصادی در باشگاه ها و تاثیر آن بر آکادمی فوتبال T3: عدم همکاری لازم بین آکادمی با سازمان ها و نهاد های ورزشی کشور T4: وجود ارتباط ها و واسطه ها در آکادمی T5: وجود بحران اقتصادی در فدراسیون و تاثیر آن بر آکادمی فوتبال T6: عدم سرمایه گذاری بخش خصوصی در آکادمی فوتبال T7: موانع حقوقی در نظام جامع فوتبال T8: رها سازی آکادمی و مراکز استعدادیابی از سوی فدراسیون T9: کم رنگ کردن نقش آکادمی بر توسعه فوتبال از سوی فدراسیون T10: عدم بکارگیری مربیان مجرب برای شناسایی استعدادها در آکادمی
تهدید ها (T)	استراتژی (WT)
۱. همکاری های آموزشی و پژوهشی و فنی آکادمی ها با سازمان ها و نهادهای ورزشی کشور W₃, T₃ ۲. جذب سرمایه گذاران بخش خصوصی در آکادمی فوتبال به منظور کاهش وابستگی به منابع مالی دولتی W₂, W₈, T₆ ۳. بهره گیری آکادمی ها از نیرو های متخصص و کارشناس در زمینه ورزش فوتبال برای شناسایی استعدادها در آکادمی W₅, T₁₀ ۴. افزایش امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای توسعه فوتبال در آکادمی ها از سوی فدراسیون W₇, T₈, T₉	۱. همکاری های آموزشی و پژوهشی و فنی آکادمی ها با سازمان ها و نهادهای ورزشی کشور W₃, T₃ ۲. جذب سرمایه گذاران بخش خصوصی در آکادمی فوتبال به منظور کاهش وابستگی به منابع مالی دولتی W₂, W₈, T₆ ۳. بهره گیری آکادمی ها از نیرو های متخصص و کارشناس در زمینه ورزش فوتبال برای شناسایی استعدادها در آکادمی W₅, T₁₀ ۴. افزایش امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای توسعه فوتبال در آکادمی ها از سوی فدراسیون W₇, T₈, T₉

بحث و نتیجه گیری

شناخت مسائل و مشکلات ورزش نیازمند نگاهی علمی و تجربی است. سالانه بخش قابل توجهی از منابع مادی و معنوی در ورزش صرف می گردد؛ اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و اصولاً برنامه مناسبی برای توسعه ورزش مورد توجه نیست. لذا هدف از انجام تحقیق تدوین برنامه استراتژیک آکادمی باشگاه های فوتبال ایران به روش SWOT بود. نتایج نشان داد که شد آکادمی باشگاه های فوتبال ایران در خانه WT، یعنی در وضعیت نامطلوب قرار گرفته و در هر دو مورد باید استراتژی های « تدافعی» را برگزینند. مهدیان (۱۳۹۳) بیان می کند بازاریابی سازمان لیگ فوتبال استان مازندران از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی، در منطقه تدافعی (WT) قرار دارد [۱۹]. سجادی و همکاران (۱۳۹۳) با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۲۵) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۳۶) مشخص شد که موقعیت راهبردی فدراسیون شطرنج در ناحیه WT قرار دارد [۲۰]. گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) بیان می کند اداره کل تربیت استان کرمان در زمینه ورزش همگانی در موقعیت WT قرار دارد که باید از راهبرد تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده کند. لذا می بایست راهبردهای تدافعی را پیش رو گرفت. هدف از راهبردهای ناحیه WT و یا راهبردهای تدافعی کاهش ضعف های داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است تا بتوان به تدریج خود را به موقعیت های بهتر رساند [۲۱]. با توجه به اینکه وضعیت آکادمی باشگاه های فوتبال با در نظر گرفتن نمره عوامل داخلی به دست آمده، نزدیک به میانه است می توان با تدوین و اجرای راهبردهای مناسب از این وضعیت خارج شد و سپس در جهت رشد و توسعه فعالیت های آکادمی باشگاه های فوتبال گام برداشت. در بررسی پیشینه تحقیقات مشخص شد که موقعیت راهبردی علاوه بر بازاریابی سازمان لیگ فوتبال استان مازندران راهبردی [۱۹]، فدراسیون شطرنج [۲۰]، توسعه ورزش دانشجویی [۲۱] نیز در موقعیت WT می باشند که با نتایج تحقیق حاضر همخوان می باشد.

همچنین نادری نسب (۱۳۸۹) در نتایج تحقیقات خود بیان می کند وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب بوده و حاکی از غلبه ضعف ها بر قوت ها و تهدیدها بر فرصت ها می باشد که موقعیت استراتژیک WT را برای فوتبال ایران به وجود آورده است و با توجه به بررسی وضعیت موجود رقاباتی چون نیوزلند، چین و استرالیا که در حال رشد بوده و بهتر از ایران می باشند، لزوم تدوین استراتژی تدافعی برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت موجود فوتبال کشورمان بسیار ضروری است [۲۲]. سازمان های ورزشی از جمله آکادمی باشگاه های فوتبال نیز مانند سایر سازمان های دولتی و تجاری برای تحقق رسالت و اهداف خود نیازمند استفاده از برنامه ریزی راهبردی است. با توجه به مشکلات و نارسایی های موجود در بخش ورزش و با تأکید رهبری نظام جمهوری اسلامی بر لزوم گذر از سلیقه محوری به راهبرد محوری در جهت گیری های کلان مدیریت ورزش کشور، لزوم برنامه ریزی راهبرد محور در ورزش کشور بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. لذا با توجه به وضعیت نامطلوب کنونی آکادمی باشگاه های فوتبال کشور در مجموع ۱۳ استراتژی شامل ۳ استراتژی SO (تشکیل آکادمی های فوتبال دائمی در رده های سنی مختلف در سطح کشور، استعدادیابی آکادمی باشگاه های فوتبال از طریق سنجش قابلیت های مهارتی، جسمانی و روانی تشکیل در تمام نقاط کشور، اعزام مربیان آکادمی ها به کارگاه های دانش افزایی معتبر برای به روز رسانی سطح علمی برای به منظور افزایش مدرسین مجرب و تحصیل کرده)، ۲ استراتژی ST (وجود آئین نامه ها و اساسنامه ها و دستورالعمل های مناسب در آکادمی ها برای رفع موانع حقوقی در نظام جامعه فوتبال، اختصاص ورزش فوتبال به عنوان یکی از برنامه های رادیو و تلویزیون برای توسعه فوتبال پایه در آکادمی ها)، ۴ استراتژی WO (همکاری آکادمی ها با طرح آسیا/ ایران ویژن برای افزایش تعاملات بین المللی آکادمی های باشگاه های فوتبال با کشورهای مطرح در این زمینه، الگو برداری آکادمی از کشورهای مطرح در زمینه آکادمی فوتبال به منظور بهره گیری آکادمی ها از تکنولوژی و فناوری اطلاعات روز دنیا، همکاری های آموزشی، پژوهشی و فنی آکادمی ها با کلیه مراکز آموزش علمی - پژوهشی به منظور توسعه تکنولوژی و فناوری در آکادمی فوتبال، بکارگیری نیروهای متخصص و مجرب برای جذب حامیان مالی توسط آکادمی ها) و ۴ استراتژی WT (همکاری های آموزشی و پژوهشی و فنی آکادمی ها با کلیه سازمان ها و نهادهای ورزشی کشور، جذب سرمایه گذاران بخش خصوصی در آکادمی فوتبال به منظور کاهش وابستگی به منابع مالی دولتی، بهره گیری آکادمی ها از نیرو های متخصص و کارشناس در زمینه ورزش فوتبال برای شناسایی استعدادها در آکادمی، افزایش امکانات و تجهیزات سخت افزاری برای توسعه فوتبال در آکادمی ها از سوی فدراسیون) برای آکادمی باشگاه های فوتبال ایران تدوین شد. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری)، در سازمان های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد. با این وجود نقاط قوت تعیین شده در تحقیق حاضر می توانند به انجام رسالت آکادمی باشگاه های فوتبال کمک نماید، مشروط بر آنکه در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدها و حداکثر استفاده از فرصت ها باشند؛ بنابراین شایسته، است که برای حفظ و تقویت این قوتها تلاش شود.

منابع

- [1] محمدکاظمی، ر.، آجورلو، م. (۱۳۹۳). بازاریابی ورزشی در باشگاههای حرفهای فوتبال باشگاه تراکتورسازی تبریز. چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین
- [2] Williams, J. M., McMillan, J. L., Buckley, T. A. (2016). "English professional football players' concussion knowledge and attitude." *Journal of Sport and Health Science*, Vol.5, No.16, PP. 197-204.
- [3] سیف پناهی شعبانی، ج. (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران
- [4] برومند، محمدرضا؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ رمضانینژاد، رحیم؛ رضوی، سیدمحمدحسین؛ ملکخالق، اسماعیل (۱۳۹۲). تحلیل وضعیت اشتغال فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران و تعیین جایگاه آنان بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACEM) دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۲، ۱-۱۹.
- [5] Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). "Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective." New York, NY: Routledge.
- [6] Armstrong, M. (2006). "Strategic human resource management: A guide to action." 3rd edition, London: Kogan Page.
- [7] Chelladurai, P. (2006). "Human resource management in sport and recreation." 2nd edition, Champaign: Human Kinetics.
- [8] Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). "Human resource management: A contemporary approach." 5th edition, London: Pearson Education.
- [9] Bloisi, W. (2007). "Human resource management." Berkshire: McGraw Hill Education.
- [10] Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2009). "Sport management principles and applications." 2nd edition, Oxford: Elsevier Ltd.
- [11] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). "Handbook of human resource management practice." 13th edition, London: Kogan Page.
- [12] Aisbett, L., & Hoyer, R. (2015). "Human resource management practices to support sport event volunteers." *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.53, No.3, PP. 351-369.
- [13] Weerakoon, R. (2016). "Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues." *Physical culture and sport studies and research*, 69(1), 15-21.
- [14] Allison, M. (2001). "Sports clubs in Scotland." *Sport Scotland*. Retrieved November
- [15] زارعی، ق.، آجورلو، م.، کاظمی، م. ر. (۱۳۹۵). ارائه استراتژی منابع انسانی تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز با تمرکز بر استراتژیهای جذب و حفظ مربیان و بازیکنان و اولویت بندی آن بر اساس دیدگاه هواداران. مدیریت منابع انسانی در ورزشی، ۴(۱)، ۱۷-۳۱.
- [16] قره، م. ع.، کلهر، ر. (۱۳۹۴). تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۲)، ۱۱۷-۱۲۷.
- [17] Zhang, D., Zhang, L., Lou, X. (2016). "Analysis of China's sports industry investment funds by using the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) method." *African Journal of Business Management*, Vol.6, No.17, PP. 5720-5724.
- [18] Akingbola, K. (2013). "Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations." *Employee Relations*, Vol.35, No.5, PP.479-494.
- [19] مهدیان، ص. (۱۳۹۳). تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی سازمان لیگ فوتبال استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی و غیر دولتی شمال - آمل - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- [20] سجادی، ن. خبیری، م. قائم مقام، ا. بنسبردی، ع. (۱۳۹۳). شناسایی و تدوین راهبردهای فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران. دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۵(۲)، ۱۸-۳۳.
- [21] گودرزی، م.، نصیرزاده، ع. م.، فراهانی، ا. وطن دوست، م. (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان، مدیریت ورزشی، ۱۷، ۱۷۲-۱۴۹.
- [22] نادری نسب، م. (۱۳۸۹). طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. رساله دکترا، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

