

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی با استفاده از مدل استراتژیک SOAR

بهادر عزیزی<sup>۱\*</sup>، مهدی طالب پور<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۸/۶

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۷/۱۱

### چکیده

این پژوهش با هدف توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی، برای نخستین بار به معرفی مدل استراتژیک SOAR در ورزش پرداخته است. روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی با ماهیت کاربردی است که برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه و تشکیل گروه‌های کانونی و برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج قابل‌اندازه‌گیری از تکنیک تحلیلی SOAR استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، شامل تمام صاحب‌نظران فوتبال استان خراسان رضوی بود و نمونه موردنظر به صورت هدفمند انتخاب شدند ( $n=50$ ). ابزار پژوهش براساس مطالعه اکتشافی و بازنویسی از مبانی، مصاحبه‌ها و مطالعات مشابه توسط محقق ساخته شد که روایی محتوایی آن براساس نظر متخصصان و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/95$ ) تأیید گردید. نتایج پژوهش نشان داد که مطلوبیت فناوری اطلاعات، توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، تبدیل‌شدن استان خراسان رضوی به قطب فوتبال کشور و افزایش تعداد خروجی‌های مدارس فوتبال و تزریق بازیکنان مستعد به تیم‌های رده‌های بالاتر به ترتیب مهم‌ترین اولویت‌ها در زمینه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج هستند. با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که استفاده مناسب از فناوری اطلاعات می‌تواند به رشد و توسعه‌ی فوتبال کمک شایانی نموده و در بلندمدت موجب کشف استعدادهای جوان و تزریق آن‌ها به ترکیب تیم‌های رده‌های بالاتر گردد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل استراتژیک SOAR، فوتبال خراسان رضوی، استراتژی توسعه.

۱. دانشجوی دکترای دانشگاه فردوسی مشهد. (نویسنده مسئول). ایمیل: bahador.mu@gmail.com

۲. دانشیار دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی‌شان از برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی استفاده می‌کنند. این‌گونه برنامه‌ریزی‌ها که نیازمند اطلاعات وسیع و البته دقیقی از شرایط درونی و بیرونی سازمان است، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند موفقیت آینده‌شان را از طریق پیش‌بینی مشکلات و ارائه‌ی راه‌هایی برای مقابله با آن‌ها تضمین کنند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون مورد استفاده‌ی سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۷).

در همین راستا، استونر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، برنامه‌ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به سازمان‌ها طراحی شده تا آن‌ها به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده‌ی محیط تطبیق دهند. هدف از تبیین استراتژی این است که چشم‌اندازی را برای توسعه ارائه داده و این استراتژی، اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاصی را برای ما مشخص می‌سازد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۲).

همچنین، بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی حاکی از این است که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کنند، در فعالیت‌های مختلف به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند. برای مثال، کشور چین از رتبه‌ی چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه‌ی سوم المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، رتبه‌ی دوم المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه‌ی اول المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافت (سیف پناهی، ۱۳۸۸).

از این‌رو، ارتقا سطح کمی و کیفی سازمان‌ها و توسعه‌ی بهسازی آن‌ها در سطح خرد و کلان از موضوعات مهم برنامه‌ریزان توسعه‌ی پایدار می‌باشد. نهادهای ورزشی در کشور بایستی توسط مدیران برنامه‌ریزی شوند تا زمینه‌ی توسعه‌ی پایدار آن‌ها همواره ایجاد شود و کلیه‌ی نهادهای ورزشی در مقام رقابت با سایر نهادها، بایستی بستر حیات و بقای خود را همواره برنامه‌ریزی کنند. فوتبال جمهوری اسلامی ایران در

سطوح استانی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد، لذا برای توسعه‌ی فوتبال کشور باید سراغ برنامه‌ریزی خرد در سطوح استانی رفت (نوفرستی و همکاران، ۱۳۹۶).

توسعه‌ی فوتبال<sup>۲</sup>، از مهم‌ترین برنامه‌های کنفدراسیون‌های قاره‌های مختلف جهان است. از جمله‌ی این برنامه‌ها می‌توان به طرح آسیا ویژن<sup>۳</sup> مربوط به کنفدراسیون فوتبال آسیا اشاره کرد. این نهاد به‌منظور توسعه و پیشرفت فوتبال در قاره‌ی آسیا اهداف مختلفی مانند امور استعدادیابی و سطوح پایه، بهبود رهبری، آموزش و تربیت پرسنل از جمله داوران و سایر کارشناسان و غیره را دنبال می‌کند. همچنین ۱۱ عنصر را که به عناصر ۱۱ گانه‌ی آسیا ویژن معروف است، برای توسعه‌ی فوتبال در این قاره معرفی کرده است. این عناصر شامل فدراسیون فوتبال، بازاریابی، امور پزشکی، داوران، مربیان، رده‌های سنی پایه و جوانان، فوتسال، مردان، زنان، طرفداران و رسانه‌ها هستند (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۸۳).

از طرف دیگر ریشه و هسته‌ی اصلی توسعه‌ی فوتبال در درون باشگاه‌ها شکل می‌گیرد و در واقع باشگاه‌ها، سازنده‌ی اصلی بازیکنان برای خود، و حتی تیم‌های ملی کشور خود هستند. روشن است که هرچه وضعیت باشگاه‌ها در کشوری مطلوب‌تر و آن باشگاه‌ها به معیارها یا استانداردهای حرفه‌ای نزدیک‌تر باشند، متعاقب آن مسابقات لیگ حرفه‌ای نیز از سطح بالاتر و کیفیت برتری برخوردار خواهد شد (خبیری و الهی، ۱۳۸۴)، چون باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبال به شمار می‌روند، بنابراین توسعه‌ی باشگاه‌های حرفه‌ای نقش مهمی در توسعه‌ی اقتصادی صنعت فوتبال ایفا می‌کند (الهی و همکاران، ۱۳۸۸).

همچنین فوتبال جدا از ساختار مدیریتی خود، از نیروی انسانی مهمی چون ورزشکاران، مربیان، تماشاچیان، طرفداران، داوران و غیره تشکیل شده است (عبدی و همکاران، ۱۳۸۷). از این‌رو برای بررسی وضعیت توسعه‌ی فوتبال در هر کشوری می‌توان شاخص‌های مرتبط با طرح آسیا ویژن، وضعیت باشگاه‌ها و نیروی انسانی را در نظر گرفت.

لذا، با توجه به اهمیت روزافزون ورزش فوتبال به‌عنوان پر-طرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش که از آن یک پدیده‌ی

۱. Stoner et al

۳. Asia Vision

۲. Football Promotion

## خارجی می‌پردازد، فراتر خواهد رفت.

SOAR		SWOT	
<p><b>قوت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ما در حال انجام دادن چه کارهایی هستیم؟</li> <li>✓ بهترین ما انجام دادن چه کارهایی است؟</li> <li>✓ نقاط قوت درباره مهارت‌های ما چه می‌گویند؟</li> </ul>	←	<p><b>قوت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سازمان‌های منابع و ظرفیت‌ها</li> <li>✓ پایه و اساسی برای تفاوت‌های ایجادشده</li> </ul>	
<p><b>فرصت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ به‌طور کلی چگونه تهدیدهای خارجی را دربرمی‌آید؟</li> <li>✓ چگونه تهدیدها را دوباره شکل دهیم تا به فرصت تبدیل شوند؟</li> </ul>	←	<p><b>ضعف‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نبود قوت و ضعف در توانایی و منابع</li> <li>✓ توجه به نبود قوت و کاهش توجه به اصل مزیت رقابتی</li> </ul>	
<p><b>آرزوهای</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قوت‌ها و فرصت‌ها را بررسی کنیم و بهترین توانایی‌ها را به چه جا بگذاریم؟</li> <li>✓ چگونه توانایی‌های خود را به‌سخت‌ترین‌ها هدایت کنیم؟</li> </ul>	+	<p><b>فرصت‌ها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شرایط بیرونی که می‌تواند باعث سود و منفعت ما شوند.</li> <li>✓ آن دسته از نیازمندی‌های برآورده‌نشده گردشگران</li> <li>✓ تکنولوژی‌های مدرن و قانون‌گذاری صحیح</li> </ul>	
<p><b>نتایج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نتایج محسوس و معین ما چیست؟</li> <li>✓ چگونه ما در آنچه توانایی داریم به‌مترستی انجام دهیم و در آن کار سرمایه‌بازیم؟</li> <li>✓ چگونه می‌توانیم به‌طور محسوس قوت‌ها، فرصت‌ها و آرزوهای خود را به نتیجه برسانیم؟</li> </ul>	+	<p><b>تهدیدها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شرایط بیرونی که به منافع ما ضربه می‌زنند.</li> <li>✓ برای مثال، شهرهای رقیب که بیرون درآمده‌های ما تأثیر دارند و نظیر کاری مخصوصاً ما را مختل می‌کنند.</li> </ul>	

شکل ۱. مقایسه‌ی مدل‌های SWOT و SOAR

پژوهش حاضر فتح البابی در استفاده از مدل استراتژیک SOAR در مطالعات ورزش است. این مدل ترکیبی از استراتژی SWOT و دیدگاه مثبت شناسی است که ژاکلین ام. استاورس<sup>۴</sup> آن را ابداع کرده است. کاربرد این مدل تاکنون در مسائل تجاری (استاورس و سینت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰)، مدیریتی (سیلبرت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸)، موفقیت (کومار<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵) و آموزشی بوده و نه در ایران و در خارج از ایران در مسائل ورزشی به کار نرفته است.

در ادامه به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های داخلی و خارجی که از روش‌های استراتژیک بمنظور توسعه‌ی ورزش استفاده کرده‌اند، پرداخته شده که البته پژوهشی که با استفاده از مدل SOAR به این کار پرداخته باشد، یافت نشد. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶)، با تدوین برنامه‌ی راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، دریافتند

سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ساخته و جزء لاینفک زندگی بسیاری از افراد در سراسر جهان گشته، شناخت دلایل موفقیت یا عدم موفقیت آن در یک کشور و پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب برای رفع ضعف‌ها و تقویت نقاط مثبت، دارای اهمیت بسیار زیادی است (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۸۳). استان خراسان رضوی به دلیل داشتن یک تیم باشگاهی مطرح در سطح اول فوتبال کشور و با توجه به معرفی بازیکنان شاخص و بزرگ، دارای جایگاه خاصی در فوتبال ایران است. با توجه به این مسئله، لزوم نگاه حرفه‌ای و تلاش برای ارتقاء شاخص‌های توسعه و تدوین استراتژی مناسب به‌منظور پیشرفت بیشتر ورزش فوتبال در این استان اجتناب‌ناپذیر است.

در همین رابطه، یکی از ابزارهای مناسب برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، تکنیک SWOT<sup>۲</sup> است. این تکنیک بر پایه‌ی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استوار است. این مدل در همه‌ی سطوح مدیریتی استفاده می‌شود، ولی در اکثر موارد در سطوح بزرگ مدیریتی به کار می‌رود. در طرف مقابل، مدل SOAR<sup>۳</sup> همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذینفعان را در همه‌ی سطوح در بر گیرد. درواقع، این مورد تفاوت کلیدی بین این دو مدل است؛ زیرا مدل SOAR آن بخش از کارمندان و ذینفعان را در برمی‌گیرد که تاکنون بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمده‌اند. از سوی دیگر، مدل SWOT و SOAR دارای بنیاد و اساس مشابه هستند؛ زیرا قوت‌ها و فرصت‌ها که بنیان و اساس SOAR به شمار می‌آیند، از مدل SWOT گرفته شده‌اند. در شکل ۱، مقایسه‌ی تفاوت‌های این دو مدل آمده است.

لذا، استراتژی SOAR با سایر استراتژی‌های توسعه‌ی دارای تفاوت‌های زیادی است. این تفاوت‌ها به علت سؤال‌هایی است که پرسیده می‌شود و همچنین آن دسته از افرادی که به این سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. چارچوب استراتژی SOAR از آنچه مدل SWOT در ارتباط با قوت‌های داخلی و فرصت‌های

۱. Strategic Planning

۲. Strength, Weakness, Opportunities &amp; Threats

۳. Strength, Opportunities, Aspirations &amp; Results

۴. Jacqueline M. Stavros

۵. Stavros &amp; Saint

۶. Silbert

۷. Kumar

با توجه به موارد ذکرشده و پیشینه‌ی پژوهش، ملاحظه می‌شود که تاکنون از روش SOAR در ورزش کشور استفاده نگردیده است، لذا با توجه به دیدگاه مثبت این روش در تدوین برنامه‌ها و اهمیت توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی که همواره یکی از استان‌های بازیکن ساز و بازیکن پرور در رشته‌ی فوتبال در کشور بوده است، ادغام این دو می‌تواند نتایج جالب و البته سازنده‌ای داشته باشد.

از سوی دیگر، با توجه به اینکه چند سالی است که فوتبال استان خراسان رضوی با چالش‌های مختلفی مواجه بوده و همواره دچار مشکلاتی است، به نظر می‌رسد که اهمیت برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی برای توسعه و بهبود وضعیت این ورزش در استان، بیش‌ازپیش احساس می‌شود و لذا باید با انجام پژوهش‌های مناسب و کاربردی و با استفاده از نظرات صاحب‌نظران و پیشکسوتان فوتبال استان، راهکارهای مناسبی برای رسیدگی به این مشکلات و در نهایت توسعه‌ی آن به دست آورد. در نهایت امید است تا با بهره‌گیری مناسب از این مدل بتوان گامی هرچند کوچک در راستای توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی و فوتبال کشور برداشته و راهکارهای مناسبی را در اختیار مدیران و مسئولین مربوطه قرار داد.

### روش

روش پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی با ماهیت کاربردی است که برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه و تشکیل گروه‌های کانونی و برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج قابل‌اندازه‌گیری از تکنیک تحلیلی SOAR استفاده شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل تمام صاحب‌نظران رشته‌ی فوتبال در استان خراسان رضوی بود. در ابتدا، محقق با ۱۰ تن از متخصصین و افراد با تجربه در ورزش فوتبال استان به مصاحبه پرداخت و پس از رسیدن به اشباع نظری، اقدام به نگارش گویه‌ها و طراحی پرسشنامه‌ی مورد نظر شد. جامعه آماری به دلیل تأکید محقق بر جنبه‌های خاص تحصیلی، سابقه و سطح عملکردی به‌طور مشخص قابل‌شمارش و دسترسی نبود. نمونه آماری به‌صورت هدفمند از مدیران ادارات ورزشی و هیئت‌های فوتبال (۷ نفر)، مدیران

که با توجه به شناسایی عوامل درونی و بیرونی و در نتیجه تحلیل استراتژیک SWOT جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیتی تهاجمی قرار دارد و مهم‌ترین هدف با توجه به آزمون فریدمن، تدوین قوانین حمایتی، تسهیلی و تشویقی برای مشارکت‌کنندگان، در حوزه‌ی بازاریابی لیگ برتر فوتبال می‌باشد. همچنین، گابریل و آلینا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با پژوهش درباره‌ی مدیریت سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدل SWOT به تدوین استراتژی توسعه‌ی باشگاه‌های فوتبال پرداخته و دریافتند که سیستم مدیریتی موجود و اهداف استراتژیک شناسایی شده، پیش نیاز تدوین استراتژی توسعه‌ی سازمانی هستند. همچنین، این ارزیابی، نیاز به طراحی مجدد سیستم مدیریت برای بهینه‌سازی مدیریت عملکرد تجاری برای کسب موفقیت در ورزش را آشکار ساخت. خان محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، نیز با بررسی راهکارهای توسعه‌ی برند باشگاه فوتبال فولاد خوزستان با استفاده از تحلیل SWOT دریافتند که این باشگاه در زمینه‌ی برند در موقعیت SO قرار دارد که بهترین موقعیت برای یک سازمان محسوب می‌شود و باید از راهبرد رشد و ساخت استفاده کنند. در همین رابطه، کمیسیون ورزش استرالیا و آژانس توسعه‌ی بین‌المللی استرالیا (۲۰۱۷) به صورت مشترک اقدام به تدوین طرح توسعه از طریق ورزش کرده‌اند که در مقدمه‌ی آن بیان می‌دارند هنگام استفاده از ورزش به شکل استراتژیک، کمک‌های ورزشی، مشارکت شایانی در توسعه‌ی ورزش این کشور دارند. نوفرستی و همکاران (۱۳۹۶) نیز با طراحی و تدوین استراتژی توسعه‌ی ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان بیان داشتند که این استان فاقد استراتژی توسعه‌ی ورزش قهرمانی فوتبال است، و محرز شد که اداره‌ی کل ورزش و جوانان و هیئت فوتبال این استان می‌بایست از استراتژی تهاجمی SO در مورد ورزش قهرمانی فوتبال استفاده نمایند. همچنین، دوکینگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) با بررسی فواید بالقوه‌ی سیستم‌های واقعیت مجازی برای ورزشکاران با استفاده از تحلیل SWOT دریافتند که سیستم‌های واقعیت مجازی نویدبخش بهبود برخی از جنبه‌های عملکرد ورزشی، مانند تاکتیک‌ها یا رفتارهای خلاقانه و همچنین در ارتباط با توانبخشی و تحقیقات هستند.

۱. Gabriel & Alina

۲. Düking et al

در سیستم دست خواهیم یافت. این امر میسر نمی‌شود مگر با درگیر کردن عواملی که در یک سیستم در ارتباط باهم هستند. این عوامل در برگیرنده‌ی افراد جامعه، مسئولان، متفکران و آن دسته از افراد و اشخاص حقیقی و غیرحقیقی‌اند که به‌نوعی در جامعه و مقصد مورد برنامه‌ریزی ما دخیل هستند. این مدل تمام مشارکت‌کنندگان را به تفکر درباره‌ی محل زندگی خود- به‌عنوان سیستمی که از قسمت‌هایی تشکیل شده که متقابلاً دارای وابستگی‌اند- و می‌دارد. این استراتژی برای سرعت دادن به برنامه‌های راهبردی، تمرکز خود را به آن دسته از عناصری معطوف می‌کند که انرژی حیاتی و انگیزه‌ی خوبی برای آینده ایجاد می‌کنند. این انرژی حیاتی در میان مردم قرار دارد و از طریق روابط و گفتگو در میان افراد دارای سهم در جامعه به وجود می‌آید. باید توجه داشت که در اینجا با یک استراتژی بر پایه‌ی نقاط قوت روبرو بوده که طی آن، تمام افراد دارای سهم در جامعه با کمک هم به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک اقدام می‌کنند که این فرآیند باعث ایجاد انرژی و تعهد جهت دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود. لذا، استراتژی SOAR با یک تحقیق استراتژیک آغاز می‌شود. در این تحقیق بزرگ‌ترین نقاط قوت و فرصت‌ها در جامعه از طریق افراد مشارکت‌کننده و دارای سهم کشف خواهد شد. سپس از افراد مشارکت‌کننده در این فرآیند دعوت می‌شود تا خود، آرمان‌ها و آرزوهایی را برگزینند که ترجیح می‌دهند در آینده به آن دست یابند. درنهایت، با برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه نتایج مطلوب قابل‌اندازه‌گیری انتخاب خواهد شد. این استراتژی شامل چهار بخش کلیدی است که عبارت‌اند از شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج. در جدول ۱، این چهار مرحله مشاهده می‌شود.

عامل باشگاه‌ها (۵ نفر)، داوران (۵ نفر)، مربیان (۱۵ نفر)، هیئت‌علمی تربیت‌بدنی (۵ نفر)، بازیکنان (۱۰ نفر)، پیشکسوتان فوتبال (۵ نفر)، معلمان ورزش مدارس (۶ نفر) و رؤسای کمیته‌های تخصصی هیئت فوتبال استان خراسان رضوی (۵ نفر) و در مجموع ۶۳ نفر انتخاب و نظرخواهی شد و از مجموع ۶۳ پرسشنامه، ۵۰ پرسشنامه توسط صاحب‌نظران به محقق بازگردانده شد. از روش نمونه‌گیری در دسترس در این خصوص استفاده شد. همچنین، به‌منظور تجزیه‌وتحلیل اطلاعات و ارائه‌ی راهبرد توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی از مدل SOAR استفاده شد. از آنجاکه این مدل تاکنون نه در ایران و نه در سایر کشورهای جهان در زمینه‌ی مطالعات ورزشی استفاده نشده، در این پژوهش به معرفی این مدل و کاربرد آن پرداخته شده است.

اولین مورد در رابطه با مدل SOAR دیدگاه مثبت‌شناسی<sup>۱</sup> است. دیدگاه مثبت‌شناسی در یک برنامه‌ریزی راهبردی، به‌جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوت‌های کنونی و فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. در فرآیند سنتی برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژی SWOT به‌عنوان نمونه‌ای از آن که مشتمل بر قوت‌ها و فرصت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدهاست) چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰ درصدی تقسیم کنیم، باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً به تقویت و تمرکز بر نقاط منفی گرایش دارد. در نگرش مثبت‌شناسی نقاط مثبت و فرصت‌ها را تا آنجا رشد می‌دهیم که بتوانیم از طریق آن، ضعف‌ها و تهدیدها را پوشش دهیم (استاورس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

در همین راستا، استراتژی SOAR دربرگیرنده‌ی پاره‌ای مراحل است که طی آن با ایجاد برخی تغییرات، به چشم‌انداز کلی

#### جدول ۱. چهار عامل کلیدی در مدل SOAR

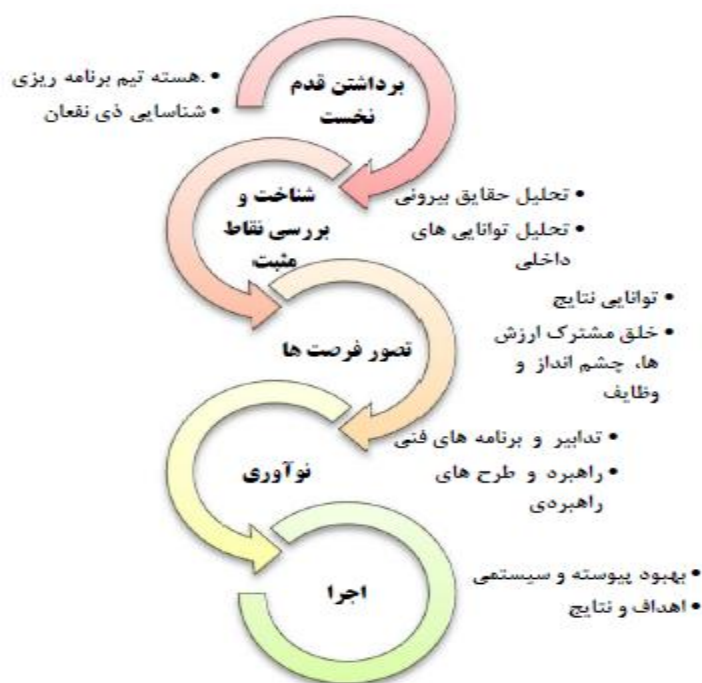
Opportunities	Strengths
بهترین فرصت‌های ممکن پیش روی ما چیست؟	بزرگ‌ترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت ما چیست؟
Results	Aspirations
بهترین نتایج قابل‌اندازه‌گیری چیست؟	آینده‌ی مطلوب و آرمانی ما چیست؟
	تحقیق استراتژیک
	تصمیم‌های مثبت

۱. Appreciative Inquiry

۲. Stavros et al

لذا، شناسایی مجموعه‌هایی با عملکرد و هسته‌ی مثبت، چیزهای با ارزش و مفید و شبکه‌ها و توانایی‌ها و تفکرات خلاق و در کل هر آنچه را که ما را به سمت پیشرفت می‌کشاند، به ما می‌شناساند. به‌طور خلاصه، استراتژی مثبت یاب SOAR افق تازه‌ای را فراروی دیدگاه‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی می‌گشاید. این افق تازه با برجسته‌سازی قوت‌ها و فرصت‌ها و آرمان‌های یک مجموعه و درگیر کردن گروه‌های مختلفی از افراد دارای سهم در جامعه همراه است. چارچوب استراتژی SOAR در شکل زیر مشاهده می‌شود:

البته تهدیدها و مشکلات نادیده گرفته نخواهند شد، بلکه به آن‌ها دوباره شکل داده خواهد شد و توسط ذره‌بینی از ممکنات دیده خواهند شد. راه‌حل‌ها از طریق پاره‌ای از گفتگوها درباره «آنچه می‌توانیم انجام دهیم» به جای صحبت درباره‌ی «آنچه نمی‌توانیم» کشف خواهد شد. برای مثال، بمنظور حل مشکل ورود بانوان به ورزشگاه‌های فوتبال، به تحقیقی درباره‌ی «ایجاد محیطی سالم و مناسب و فراهم آوردن زیرساخت‌های لازم برای حضور بانوان» و کشف فرصت‌هایی که بر اثر ایجاد چنین محیطی پیش خواهد آمد، می‌پردازیم.



شکل ۲. چارچوب مدل SOAR

## یافته‌ها

این جلسات، افراد ذینفع و کسانی که به نحوی در توسعه و پیشرفت جامعه‌ی موردنظر نقش دارند، شناسایی شده و در ادامه، درباره‌ی اینکه چگونه این افراد ذینفع را در فرآیند برنامه‌ریزی درگیر کنیم، بحث شد. در فرآیند این پژوهش، در گام نخست، گروه برنامه‌ریزی از دو نفر نویسنده تشکیل شد. افراد ذینفع و صاحب نقش در این کار شناسایی شدند و پس از شناسایی این افراد قرار شد طی جلسات با آن‌ها گفتگو شود.

براساس شکل ۲، فرآیند کار در مدل SOAR شامل مراحل آغاز و برداشتن قدم اول، ساخت و بررسی، تصور، نوآوری و اجراست. در ادامه، این مراحل در فرآیند تدوین راهبرد توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی به کار گرفته شد.

## آغاز و برداشتن قدم اول

در این مرحله اعضای گروه رهبری و برنامه‌ریزی، درباره‌ی نحوه‌ی استفاده از مدل SOAR بحث و تبادل نظر کردند. در

## شناخت و بررسی

تطبیق آن‌ها با آرمان‌ها و در نهایت تدوین چشم‌انداز مشترک تشکیل می‌شود. شرکت‌کنندگان جلسات از قدرت تصور مثبت برای تصور آینده‌ای مطلوب و نتایج و اقدامات، بهره می‌برند. در این مرحله، در نشست‌ها و گفتگوها از افراد ذینفع خواسته شد تا تصور مثبتی از آینده‌ی مطلوب فوتبال داشته باشند و در صورت اجرای طرح، به بیان نتایج قابل‌اندازه‌گیری و مشهود بپردازند.

## نوآوری و ابتکار

در این مرحله، راهبردهای ابتکاری شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند. البته، ممکن است روندهای جدید و تغییر یافته در سیستم، ساختار، فرهنگ و غیره نیاز به پشتیبانی از اهداف جدید داشته باشند. این تغییرات به وسیله شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها به منظور دستیابی به آرمان‌ها و نتایج به وجود می‌آیند.

در این مرحله در فرآیند تحقیق، مجموعه‌ی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج بازنگری و به چالش کشیده شدند و در نهایت، تغییراتی در آن‌ها به وجود آمد. خلاصه‌ی نتیجه‌ی این چهار مرحله در جدول زیر آمده است.

این مرحله گامی است در جهت راهبردهایی از طریق بررسی و شناخت ارزش‌ها، چشم‌اندازها، نقاط قوت داخلی و محیط بیرونی به منظور خلق فرصت‌ها و تبدیل آن به آرمان‌ها و نتایج. در این مرحله، گروه برنامه‌ریزی، افراد و جلسات را تعیین کرد. در این جلسات هریک از افراد قوت‌های فوتبال شهر و همچنین فرصت‌های پیش رو و آرمان‌های مطلوب خود را تشریح کردند. البته، ناگفته نماند که در ایران به دلیل عدم همکاری بعضی از مسئولان و افراد، انجام این فرآیند با دشواری زیادی روبرو است و برگزاری نشست‌ها با همه‌ی افراد ممکن نیست و باید افرادی را به جای آن‌ها جایگزین کرد.

## تصور کردن

در جلسات و نشست‌های مراحل سوم (تصور کردن) و چهارم (ابتکار و نوآوری) مجموعه‌ی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. جلسات و نشست‌هایی به منظور بررسی مجموعه‌ی قوت‌ها و فرصت‌ها و

## جدول ۲. نتایج چهار مرحله

Strengths قوت‌ها	Opportunities فرصت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال استان؛</li> <li>تعاملات و ارتباط مناسب هیئت فوتبال استان با سایر هیئت‌های فوتبال کشور؛</li> <li>تمرکز بر توسعه‌ی گروه‌های خردسال و بازیکنان مستعد در سطوح پایه؛</li> <li>وضعیت مناسب فوتبال پایه‌ی استان؛</li> <li>وضعیت مطلوب تشکیلات و ساختار هیئت فوتبال؛</li> <li>وضعیت نسبتاً مناسب مدیریت هیئت فوتبال استان؛</li> <li>تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با تشکیلات سازمانی هیئت فوتبال استان؛</li> <li>وجود نگرش مثبت نسبت به توسعه‌ی فوتبال نزد مدیران فوتبال استان؛</li> <li>تعاملات و ارتباطات هیئت فوتبال استان با فدراسیون فوتبال ایران؛</li> <li>استقلال مدیریت هیئت فوتبال استان؛</li> <li>توانایی و دانش کافی مدرسان فوتبال استان خراسان رضوی؛</li> <li>مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در هیئت فوتبال استان؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها؛</li> <li>انسجام همکاری لازم بین سازمان‌ها و نهادهای ورزشی استان؛</li> <li>وجود مکان‌هایی برای ساخت چمن مصنوعی برای انجام بازی‌های فوتبال؛</li> <li>مقبولیت عمومی فوتبال زنان در استان؛</li> <li>ساخت مدارس و دانشگاه‌های فوتبال در آینده به منظور توسعه‌ی فوتبال استان؛</li> <li>حمایت مدیریت ورزش و جوانان استان از فوتبال؛</li> <li>تعداد مناسب روزنامه‌های محلی مرتبط با فوتبال در استان؛</li> <li>وجود افراد زبده و نخبه در مدیریت ورزش استان؛</li> <li>تشویق و ترغیب مردم توسط رسانه‌های استان به ورزش فوتبال؛</li> <li>اجرای مناسب طرح آسیا ویزن در فوتبال استان؛</li> <li>افزایش برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی مرتبط با فوتبال استان؛</li> <li>نگاه و برخورد مناسب رسانه‌ها با ورزش فوتبال خراسان رضوی.</li> </ul>
تعداد مناسب تیم‌های خراسانی حاضر در لیگ‌های معتبر کشور در رده‌های سنی مختلف؛ وضعیت کمی مناسب منابع انسانی در هیئت فوتبال استان.	
Aspirations آرمان‌ها	Results نتایج

- افزایش تعداد خروجی‌های مدارس فوتبال و تزریق بازیکنان مستعد به تیم‌های رده‌های بالاتر؛
- جذب شرکت‌های خصوصی و افراد علاقه‌مند جهت سرمایه‌گذاری در فوتبال پایه؛
- ایجاد و ساخت زمین‌های فوتبال در سطح استان (به‌ویژه زمین‌های چمن مصنوعی)؛
- برگزاری دوره‌های مربیگری فوتبال و فوتسال؛
- معرفی چندین بازیکن به تیم‌های ملی فوتبال و فوتسال در رده‌های سنی مختلف؛
- حضور مربیان برجسته‌ی استان در تیم‌های ملی رده‌های پایه و تیم‌های لیگ برتری؛
- برگزاری فستیوال مدارس فوتبال استان و انتخاب نفرات برتر.
- استان خراسان رضوی قطب فوتبال کشور؛
- استان خراسان رضوی دارای بزرگ‌ترین و مجهزترین استادیوم‌های فوتبال در کشور و منطقه؛
- استان خراسان رضوی یکی از مقاصد مهم برای تیم‌های ورزشی جهت برپایی اردوها در کشور و منطقه؛
- استان خراسان رضوی برخوردار از تعداد مطلوب داوران برجسته؛
- استان خراسان رضوی برخوردار از تعداد مطلوب مدارس فوتبال درجه‌ی یک؛
- مطرح‌شدن استان به‌عنوان استان نمونه‌ی فوتبال کشور؛
- افزایش انگیزه‌ی سرمایه‌گذاران جهت سرمایه‌گذاری در فوتبال استان به‌ویژه فوتبال پایه؛
- استان خراسان رضوی برخوردار از لیگ‌های فوتبال زیاد در رده‌های سنی مختلف.

## اجرا

مرحله‌ی اجرا، گام پایانی در این مدل استراتژیک و به‌نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌هاست. افراد گروه‌های مختلف برنامه‌ریزی در طرح‌هایی که مربوط به رسیدن به اهداف و نتایج تعیین‌شده است، با یکدیگر ارتباط می‌یابند. مردم و افراد ذینفع در هر جا که علاقه و توانایی دارند، مشغول می‌شوند. در واقع، افراد در جلسات آغازین با آنچه باید انجام دهند و چگونگی انجام دادن آن آشنا شده‌اند. این گام، گام اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش است و اجرای آن پس از تصویب طرح می‌باشد.

## بحث

برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرآیند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شود و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، راهبردهایی انتخاب می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین بروند و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح برنامه، موجب موفقیت سازمان شود (اصفهانی و مسکین، ۱۳۹۲). حال آنکه در پژوهش حاضر، به‌منظور تدوین برنامه‌ی راهبردی توسعه‌ی

فوتبال استان خراسان رضوی از تکنیک SOAR برای نخستین بار در ورزش کشور استفاده گردید. داشتن برنامه‌ی راهبردی مناسب، می‌تواند کمک‌های شایانی به رشد و توسعه‌ی فوتبال در یک شهر، استان، منطقه یا کشور نماید. برنامه‌ریزی راهبردی، روشی نظام‌یافته برای تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات سازنده جهت هدایت جریان توسعه بوده و کارکرد و بنیاد برنامه ریزان را در جهت نیل به اهداف برنامه‌ریزی توسعه‌ی فوتبال هدایت می‌کند. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با به‌کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن آشنایی با توانمندی‌ها و نقاط مثبت در فوتبال استان خراسان رضوی، به‌منظور توسعه‌ی این کارکردها، راهکارها و استراتژی‌های کاربردی در جهت توسعه‌ی فوتبال این استان معرفی شود. بدین منظور، با توجه به ماهیت استراتژی SOAR پس از گفتگوهای متعدد با افراد و گروه‌های مختلف که در فوتبال این استان نقش داشتند، نقاط مثبت و فرصت‌ها و آرمان‌های فوتبال این استان تعیین شد.

در این خصوص نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال استان، مهم‌ترین نقطه‌ی قوت آن محسوب می‌شود. در مورد وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال، نتایج تحقیقات انجام‌گرفته با پژوهش حاضر کاملاً متفاوت است. آسیب‌شناسی فوتبال چین، از وضعیت فناوری اطلاعات در فوتبال این کشور به‌عنوان ضعف یاد کرده است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین، خسروی زاده (۱۳۸۶) این موضوع را به‌عنوان ضعف به شمار



آسیب‌شناسی فوتبال چین، تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال به‌عنوان یک قوت شناخته شد، در حالی که همین گویه در فوتبال نیوزیلند (۲۰۰۶) یک ضعف به حساب آمده است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). در طراحی استراتژی فوتبال نیوزیلند (۲۰۰۶)، توانایی و دانش مدرسان فوتبال به‌عنوان ضعف گزارش شده، در حالی که این گویه در تحقیق نادری نسب و همکاران (۱۳۸۹) به‌عنوان یک قوت برای فوتبال ایران در نظر گرفته شده است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین، بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات و تشکیل بانک‌های اطلاعاتی پیشرفته یکی از ارکان مهم در توسعه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی محسوب می‌شود.

همچنین توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین فرصت فوتبال استان از دید صاحب‌نظران انتخاب گردید. در این رابطه پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام گرفته که به مواردی مشابه با پژوهش حاضر دست یافته‌اند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) به خصوصی‌سازی باشگاه‌ها از طریق فرابورس اشاره نموده‌اند و بیان داشته‌اند که جذابیت‌های خاص فوتبال باعث شده تا تیم‌های ورزشی برای توسعه و ارتقای کیفیت خود نیازمند تبدیل به بنگاه‌های اقتصادی باشند. همچنین، نادری نسب و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور به فرصت‌هایی مشابه با فرصت‌های پژوهش حاضر دست یافت. از جمله توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، جمعیت جوان کشور و وجود استعداد‌های فراوان، و حضور بانوان در فوتبال ایران (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). نظری و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیقی با عنوان تبیین استراتژی والیبال ساحلی به فرصت‌هایی همچون وجود جوانان مستعد در کشور و حمایت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از والیبال ساحلی دست یافت (نظری و همکاران، ۱۳۹۱). در تحلیل سوات تکواندو ایران که توسط خبیری و الهی (۱۳۸۴) انجام شد، وجود مراکز پژوهشی ورزشی و دانشگاه‌ها برای کمک به توسعه علوم ورزشی در رشته تکواندو، حمایت مدیریت کلان ورزش کشور از تکواندو به دلیل کسب موفقیت‌های بین‌المللی، تعداد نسبتاً زیاد

آورده است. به نظر می‌رسد وضعیت فناوری اطلاعات در مجموع در سازمان‌های ورزشی دچار ضعف‌های زیادی باشد که البته با شرایطی که اکنون وجود دارد و کشور به سمت توسعه فناوری اطلاعات گام بر می‌دارد، انتظار می‌رود در آینده‌ای نه‌چندان دور وضعیت فناوری اطلاعات در سازمان‌های کشور، پیشرفت قابل‌توجهی داشته باشد. در تحقیقی که توسط محمدی و همکاران (۱۳۹۰) انجام شد، مشخص گردید که بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال، به لحاظ موقعیت استراتژیک، در منطقه WO قرار دارد. این وضعیت نشان می‌دهد که با وجود داشتن ضعف‌هایی در بخش فناوری اطلاعات، با بهره‌گیری از فرصت‌های خارج از سازمان می‌توان این ضعف‌ها را به قوت تبدیل کرد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین، توانایی و دانش مدرسان فوتبال استان یکی دیگر از نقاط قوت بسیار مهم برای توسعه فوتبال استان خراسان رضوی به شمار می‌آید. مربی توانا و با دانش طبیعتاً بازیکنان را به‌درستی برای بازی فوتبال پرورش می‌دهد. همان‌طور که در برنامه‌های آسیا ویزن مشاهده شده است، در کشورهای صاحب فوتبال بخش عمده‌ای از برنامه‌های توسعه‌ای مربوط به پرورش بازیکنان و پرورش استعداد‌های آن‌ها است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). این درست است که فوتبالیست خوب بودن می‌تواند ذاتی باشد، اما این امر مربوط به درصد کمی از بازیکنان جهان است. تبدیل شدن به یک بازیکن سطح اول نیاز به تمرینات علمی و اصولی زیادی دارد. طراحی این تمرینات فقط از عهده افرادی برمی‌آید که دانش لازم را در زمینه فوتبال کسب کرده باشند. خوشبختانه در استان خراسان رضوی بر اساس نظر کارشناسان، مریبان در سطوح پایه از وضعیت مناسبی برخوردارند و همین امر باعث شده است که این استان در امر فوتبال پایه در کشور دارای جایگاه شایسته‌ای باشد. حضور تیم‌های خراسانی در لیگ‌های معتبر سطوح مختلف سنی، و تعداد مدارس فوتبال در استان می‌تواند بر این ویژگی مثبت فوتبال استان صحنه گذارند. تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته نتایج مختلفی را در پی داشته است. نادری نسب و همکاران (۱۳۸۹) تعداد آکادمی‌های فوتبال در کشور را به‌عنوان یک نقطه قوت شناسایی کردند (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، در

کشور و داشتن بازیکنان بسیار مستعد و توانمند که همواره در تیم ملی و باشگاه‌های لیگ برتری درخشش فوق‌العاده‌ای داشته‌اند، تبدیل‌شدن این استان به قطب اصلی فوتبال کشور امری غیرممکن نیست و با تدوین برنامه‌ی راهبردی مناسب می‌توان گام‌های بسیار مؤثری در این زمینه برداشت و در آینده‌ی نه‌چندان دور به این امر نائل شد. همچنین، وجود سرمایه‌گذاران بزرگی که همواره در سال‌های اخیر به بخش ورزش به‌ویژه ورزش فوتبال ورود کرده‌اند، نکته‌ای مثبت و در واقع مزیتی برای ورزش استان محسوب می‌شود، اما وجود موانع مختلف مدیریتی باعث شده است که برای این افراد همواره مشکلاتی به وجود آید که قطعاً با آسیب‌شناسی این موارد و بررسی و رفع آن‌ها می‌توان اعتماد حامیان مالی و سرمایه‌گذاران استان را برای ورود مجدد به ورزش فوتبال جلب کرد.

همچنین، افزایش تعداد خروجی‌های مدارس فوتبال و تزریق بازیکنان مستعد به تیم‌های رده‌های بالاتر و برتر استان و حضور مربیان برجسته‌ی استان در تیم‌های ملی رده‌های پایه و تیم‌های لیگ برتری؛ به‌عنوان مهم‌ترین نتیجه‌ی پژوهش از دید متخصصین استان انتخاب شد. در این زمینه، عبدالهی و سجادی (۱۳۹۵)، وجود نیروی متخصص و مجرب در بدنه‌ی ورزش را به‌عنوان یکی از عوامل مهم در تدوین برنامه‌ی راهبردی ورزش استان بوشهر معرفی کردند. در این خصوص، می‌توان گفت که وجود مربیان باتجربه همواره برای شناسایی و پرورش استعدادها بسیار اهمیت داشته و می‌تواند کمک شایانی به توسعه‌ی فوتبال استان نماید. همچنین با افزایش تعداد خروجی‌های مدارس فوتبال و تزریق بازیکنان مستعد به تیم‌های برتر استان و حتی کشور، می‌توان شاهد پیشرفت این افراد بود، کما اینکه حضور و بازی در تیم‌های برتر و در کنار بازیکنان بزرگ و باتجربه، علاوه بر بهبود سطح بازی این بازیکنان، باعث افزایش اعتمادبه‌نفس در آنان نیز خواهد شد.

درنهایت محققان پژوهش حاضر امیدوارند که نتایج به‌دست‌آمده با این مدل جدید استراتژیک، بتواند گره‌گشای مشکلات فوتبال استان بوده و همچنین روشی جدید و با نگاهی مثبت را در اختیار محققان در رشته‌های علوم ورزشی و سایر رشته‌ها قرار دهد تا بتوانند از آن استفاده کرده و برنامه‌های راهبردی مفید و کاربردی را تدوین نمایند.

رسانه‌های گروهی ورزشی در کشور، افزایش تعداد دانش‌آموختگان و متخصصان علوم ورزشی در کشور و امکان بهره‌گیری از آن‌ها، و جوان بودن جمعیت کشور به‌عنوان تعدادی از نقاط قوت شناسایی شد (خبیری و الهی، ۱۳۸۴). در مورد پژوهش‌های خارج از کشور نیز می‌توان به استراتژی فوتبال هارینگی (۲۰۱۲) اشاره کرد که از میان چهار فرصت تعیین‌شده در آن، ساخت مدارس مرتبط با فوتبال در آینده با پژوهش حاضر مطابقت داشت که به اعتقاد مسئولین ورزش این شهر، این کار از نظر امکانات آموزشی و سخت‌افزاری می‌تواند کمک شایانی به فوتبال منطقه‌ی هارینگی کند (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین، تجزیه و تحلیل SWOT شهر واگاوگا استرالیا (۲۰۱۲) نشان داد، رشد سریع مشارکت به‌ویژه در زنان و جوانان، تدارک و تهیه‌ی زمین چمن مصنوعی برای بازی‌ها در تمام طول سال و افزایش سطوح نخبه و زبده در مدیریت ورزش فوتبال می‌تواند به‌عنوان فرصت برای فوتبال این شهر شناخته شود (نادری نسب و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین، می‌توان گفت که توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها به‌عنوان یک فرصت بزرگ برای فوتبال استان و حتی کشور به‌حساب می‌آید. سرمایه‌هایی که شرکت‌های خصوصی می‌توانند وارد چرخه‌ی فوتبال کنند و همچنین کم کردن بار مالی مستقیم از روی شانه‌های دولت می‌تواند هم به رشد و حرفه‌ای شدن فوتبال استان کمک کند و هم این که یک نوع صرفه‌جویی در هزینه‌های دولت انجام گیرد.

از سوی دیگر، نتایج نشان داد که تبدیل‌شدن استان خراسان رضوی به قطب فوتبال کشور و افزایش انگیزه‌ی سرمایه‌گذاران جهت سرمایه‌گذاری در فوتبال استان به‌ویژه فوتبال پایه مهم‌ترین آرمان‌ها از نظر متخصصین این حیطه در ورزش استان محسوب می‌شود. در همین رابطه، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶)، با تدوین برنامه‌ی راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، ایجاد علاقه‌مندی در حامیان مالی و مالکان بخش خصوصی جهت حضور در لیگ برتر فوتبال را یکی از مهم‌ترین برنامه‌های بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال معرفی کردند. در این زمینه می‌توان گفت که با توجه به پیشینه‌ی فوتبال استان خراسان رضوی در فوتبال

### راهبرد خصوصی سازی باشگاه های فوتبال: همان -

طور که در قسمت های قبل توضیح داده شد، توجه دولت به تجاری سازی و خصوصی سازی باشگاه ها به عنوان یک فرصت بزرگ برای فوتبال استان و حتی کشور به حساب می آید. سرمایه هایی که از طریق شرکت های خصوصی وارد چرخه فوتبال می شود و همچنین کم کردن بار مالی مستقیم از روی شانه های دولت می تواند هم به رشد و حرفه ای شدن فوتبال استان کمک کند و هم این که یک نوع صرفه جویی در هزینه های دولت انجام گیرد. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) نیز تدوین نظام جامع خصوصی سازی ورزش قهرمانی را به عنوان یک استراتژی مطلوب برای ورزش قهرمانی ایران معرفی کرد.

### راهبرد تعدیل و کاهش موانع توسعه ی فوتبال

**بانوان:** بر اساس نظر کارشناسان استان مشخص شد، فوتبال بین بانوان استان از محبوبیت خوبی برخوردار است و حضور بانوان در فوتبال استان می تواند به توسعه این ورزش کمک شایانی نماید. اکثر پژوهش هایی هم که انجام گرفته با این نظر موافق بودند که حضور بانوان می تواند یک فرصت مطلوب برای فوتبال باشد. خسروی زاده (۱۳۸۹) راهبرد توسعه و تعالی ورزش زنان و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی های آسیایی را به عنوان یک استراتژی در ماتریس خود تدوین کرد. در پژوهش مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، افزایش سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون های ورزشی به عنوان یک راهبرد برای ورزش قهرمانی ایران معرفی شد. همچنین، در تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۱)، افزایش فرصت ها برای حضور بانوان در ورزش والیبال ساحلی به عنوان یک استراتژی برای این ورزش تعیین شد.

### راهبرد تاکید بر جنبه های پرورشی و رفتاری در

**سیستم استعدادیابی فوتبال استان:** استان خراسان رضوی سرشار از استعداد های پنهان و آشکار در ورزش فوتبال است. سازمان دهی و تربیت این تعداد بازیکن کار دشواری است. ایجاد انگیزه و روحیه برای شرکت فعال این افراد در ورزش فوتبال می تواند کمک بزرگی به توسعه فوتبال در استان نماید. رسانه های استان در این امر نقش مهمی ایفا می کنند. برنامه های مفید و انگیزاننده در مورد فوتبال می تواند در بازیکنان نوجوان و جوان

در ادامه و با توجه به نتایج به دست آمده راهبردهایی بمنظور

توسعه ی بهتر فوتبال استان خراسان رضوی ارائه می شود.

### راهبرد توسعه فوتبال پایه با استفاده از طرح های

**کارآمد مانند آسیاویژن:** پیشرفت چند استان با اجرای طرح آسیاویژن نشان دهنده این موضوع است که استفاده این طرح در استان خراسان رضوی با توجه به استعدادهای موجود در فوتبال پایه این استان تا چه اندازه می تواند موجب پیشرفت فوتبال پایه خراسان رضوی شود. همچنین سایر ابعاد آسیاویژن که به توسعه فوتبال در کشور یا منطقه کمک می کند نیز باید به دقت مطالعه و اجرا شود. در استراتژی فوتبال شهر هارینگی، اهمیت توسعه فوتبال جوانان به عنوان یکی از استراتژی های توسعه فوتبال این شهر مشخص شد. همچنین تقویت برنامه های توسعه ورزش سطوح پایه یکی از استراتژی های مشخص شده در تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۸۹) بود. سیف پناهی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی ایجاد نظام استعدادیابی مناسب را به عنوان یک استراتژی مناسب برای ورزش قهرمانی کردستان گزارش کردند.

### راهبرد بکارگیری مدیران موفق سایر بخش های

**ورزش استان در بخش فوتبال:** منظور از مدیران نخبه

ورزشی، افرادی است که در کنار ورزشکار بودن، در علم مدیریت دارای تخصص و تجربه عالی باشند تا در مواقع ابهام و بحران بتوانند برنامه های لازم و مفید ارائه دهند. ضعف عمده ای که در اکثر سازمان های ورزشی وجود دارد، عدم استفاده از مدیران موفق و نخبه کشور در امر مدیریت عالی سازمان های خود است. کاری که از سال ها پیش در سازمان های اروپایی و غربی مشغول به انجام آن هستند و نتایج مثبت و قابل قبولی نیز از به خدمت گرفتن این مدیران عاید سازمان ها می شود. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و به سازی نیروی انسانی متخصص را یک استراتژی مهم در توسعه ورزش قهرمانی ایران تعیین کردند. سیف پناهی و همکاران (۱۳۸۸) نیز به کارگیری دانش آموختگان رشته تربیت بدنی را در پایگاه های ورزش قهرمانی کردستان به عنوان یک استراتژی رقابتی گزارش کردند.

متأسفانه مسائلی از قبیل نتیجه‌گرایی در فوتبال باعث شده تا بازیکنان، مربیان و مدیران از این شعارها فاصله بگیرند و مسیری اشتباه را برای رسیدن به هدف خود انتخاب کنند که در انتها چیزی جز تباهی نیست. در این زمینه هم تدوین قوانین انضباطی قاطع می‌تواند باعث جلوگیری از بروز این مسائل شود. همچنین نقش رسانه‌ها در امر ترویج فرهنگ فوتبال می‌تواند خیلی پررنگ و محسوس باشد تا از اثرات مخرب نتیجه‌گرایی در فوتبال استان کاسته شود.

### راهبرد ارائه خدمات با هزینه کمتر و دسترسی

**بهبتر در زمینه‌ی فوتبال:** وضعیت نامناسب اقتصادی جامعه می‌تواند موجب عدم شکوفایی استعدادهای زیادی در فوتبال استان شود. هزینه بالای لوازم ورزشی و همچنین مدارس فوتبال باعث می‌شود خانواده‌هایی که از سطح درآمد مناسبی برخوردار نیستند، نتوانند فرزندان خود را به سمت این ورزش سوق دهند و بر همین اساس بسیاری از نونهالان و نوجوانان مستعد در مناطق مختلف استان از دیدرس مربیان و استعدادیاب‌های فوتبال دور می‌مانند. مدیران عالی فوتبال استان می‌توانند با ارائه برنامه‌های مناسب و قابل اجرا و به دور از هرگونه برخورد احساسی و غیر منطقی، تا حد ممکن سعی در کاهش هزینه‌های مربوط به این ورزش در استان خراسان رضوی داشته باشند تا دسترسی به امکانات فوتبال استان، برای تمام اقشار جامعه با هر سطح درآمدی فراهم شود.

### راهبرد توسعه‌ی زیرساخت و تجهیزات سطح

**آماتوری و همگانی فوتبال استان:** بسیاری از استعدادهایی که در رشته‌های مختلف ورزشی کشف و پرورش می‌یابند از مراکز ورزشی عمومی مانند زمین‌های ورزشی در پارک‌ها شناسایی و استعدادیابی می‌شوند. ورزش فوتبال نیز از این قاعده مستثنی نیست و افزایش فضاها و امکانات بازی فوتبال در مراکز عمومی و حضور استعدادیاب‌های فوتبال در این مراکز می‌تواند به شناسایی بازیکنان آماتور مستعد در جهت رشد و پرورش به سمت فوتبال حرفه‌ای و قهرمانی کمک کند. در استراتژی فوتبال شهر هارینگی (۲۰۱۲-۲۰۰۹)، افزایش زمین‌های مینی فوتبال و استفاده از نقش کلیدی فوتبال به عنوان یک فرصت برای مشارکت در ورزش و فعالیت بدنی به

نگرش مثبتی نسبت به این رشته ورزشی ایجاد کند و آن‌ها را هرچه بیشتر به سمت فوتبال سوق دهد که این خود باعث کشف و شکوفا شدن استعدادهای این قشر جامعه می‌شود.

### راهبرد ایجاد سیستم ویژه‌ی تربیت بازیکنان نخبه

#### جهت ارتقا جنبه قهرمانی و حرفه‌ای فوتبال استان:

لازمه رسیدن به عناوین قهرمانی و کسب افتخار در یک رشته ورزشی، داشتن یک برنامه جامع و قابل اجرا در مدت زمان معین می‌باشد. پرورش بازیکنان نخبه امری زمان‌بر و طولانی است؛ به همین دلیل لازم است در تدوین این برنامه به این بعد مهم و اساسی توجه کافی شود تا مربیان و مدیران با آگاهی قبلی از این موضوع از تلاش و فعالیت در راستای رسیدن به هدف خود که همانا پرورش بازیکنان نخبه و استفاده از آن‌ها در رسیدن به عناوین قهرمانی و کسب افتخار برای استان خراسان رضوی است، دست نکشند.

### راهبرد تشویق و ترغیب مردم به ورزش فوتبال:

همان‌طور که از نتایج پژوهش استنباط شد، استان خراسان رضوی دارای جمعیت جوان و مستعد در زمینه ورزش فوتبال است. همچنین اقبال عمومی در مورد فوتبال در استان خراسان رضوی وجود دارد. این موارد می‌توانند دلایلی کافی برای توجه مدیران استان به ورزش فوتبال استان ارایه دهند. زیرا لازمه پیشرفت فوتبال در استان وجود نیروی انسانی کافی هم در زمینه عملیاتی و فنی که شامل بازیکنان، مربیان و... می‌باشد و هم در زمینه مدیریتی و برنامه‌ریزی جامع برای فوتبال استان می‌باشد. در استراتژی ورزش شهر بولسور نیز راهبرد افزایش مشارکت در ورزش به عنوان یکی از استراتژی‌های مهم ورزش این شهر قلمداد شده است. در استراتژی ورزش بخش کاستلریج بورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱) نیز توسعه مشارکت گروه‌های مختلف جامعه به عنوان یکی از اهداف استراتژیک مهم این منطقه گزارش شد.

### راهبرد کمک به گسترش فوتبال پاک و اخلاقی

**در استان:** یکی از اهداف اصلی فوتبال، اشاعه و ترویج فرهنگ اخلاق‌مداری و احترام به دیگران است. همان‌طور که در اکثر مسابقات بین‌المللی واژگانی همچون احترام<sup>۱</sup>، و مخالفت علیه نژادپرستی و از این قبیل کلمات به چشم می‌خورد، اما

- ban Planning*, Tehran University. (Persian).
- Australian Sports Commission (۲۰۱۷). Development-through-sport. *Australian Aid*, ۱-۱۳.
- Cole, M. L., Cox, J. D., Stavros, J. M. (۲۰۱۸). SOAR as a Mediator of the Relationship Between Emotional Intelligence and Collaboration Among Professionals Working in Teams: Implications for Entrepreneurial Teams. *Sage Publication*, ۸, Issue. ۲, ۱-۱۲.
- Düking, P., Holmberg, H. C., Sperlich, B. (۲۰۱۸). The Potential Usefulness of Virtual Reality Systems for Athletes: A Short SWOT Analysis. *Front. Physiol.*, ۹:۱۲۸. doi: ۱۰.۳۳۸۹/fphys.۲۰۱۸.۰۰۱۲۸.
- Düking, P., Holmberg, H. C., Sperlich, B. (۲۰۱۸). The Potential Usefulness of Virtual Reality Systems for Athletes: A Short SWOT Analysis.
- Elahi, A., Sajjadi, S. N., Khabiri, M., Abrishami, H. (۲۰۰۹). Barriers to the development of the professional soccer industry in Iran. *Journal of Sport Science Research*, ۲۸, ۶۸-۵۳. (Persian).
- Esfahani, N., Meskin, A. (۲۰۱۳). *Brand Development Strategic Plan with emphasis on brand associations at Mahan Sepahan Foolad Club*. Master's thesis, Faculty of Physical Education, Al-Zahra University, Tehran, ۶. (Persian).
- Firoozi, M. A., Zadvali Khajeh, S. (۲۰۱۷). SOAR Strategic Model A Step to Strategic Planning for Urban Tourism Development (Case Study: Tabriz Metropolis). *Regional Planning Quarterly*, ۲, ۲۹-۴۰. (Persian).
- Gabriel, C. G., Alina, C. I. (۲۰۱۴). Research on the management of sports organizations. *Social and Behavioral Sciences*, ۱۴۰, ۶۶۷-۶۷۰.
- Jalali Farahani, M., Goodarzi, M., Khabiri, M., Asadi, H. (۲۰۰۴). A Comparative Study of Organizational Structure and Statutes of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran and Selected Countries and FIFA to provide an Optimal Model. *Harkat Journal*, ۱۹, ۱۷۱-۱۸۳. (Persian).
- Kumar, A. (۲۰۰۵). *Personal, Academic and Career Development in Higher Education*: عنوان استراتژی‌های انجمن فوتبال این منطقه تنظیم شد. همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۱)، ایجاد فرصت‌های بازی برای عموم را یک استراتژی مطلوب برای ورزش والیبالی ساحلی تشخیص دادند.
- راهبرد افزایش منابع و اعتبارات مالی هیأت فوتبال:** همان‌طور که در قسمت قبل توضیح داده شد، فعالیت‌های مناسب در زمینه بازاریابی و جذب حامی مالی یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش منابع و اعتبارات هیأت فوتبال استان خراسان رضوی است. متأسفانه در استان خراسان رضوی از نظر کارشناسان، فعالیت‌های مناسبی در زمینه بازاریابی و جذب اسپانسر برای هیأت فوتبال استان انجام نمی‌گیرد. با وجود این‌که در ساختار سازمانی این هیأت کمیته بازاریابی نیز تعریف شده است، اما به نظر نمی‌رسد که این کمیته فعالیت‌های مثبت زیادی در زمینه فعالیت‌های بازاریابی انجام داده باشد. بنابراین لازم است که مدیران هیأت فوتبال استان خراسان رضوی به این کمیته اهمیت بالایی دهند تا با فعالیت‌های مثبت در زمینه بازاریابی و جذب حامیان مالی، منابع و اعتبارات مالی خود را افزایش دهند. در طراحی استراتژی توسعه ورزش بخش کاستلریج بورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱)، توسعه بازاریابی به عنوان یک هدف استراتژیک در دستور کار مدیران ورزش این بخش قرار گرفت. مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، نیز تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی، فیزیکی و انسانی را به عنوان یک راهبرد در ورزش قهرمانی ایران مشخص کردند.

## منابع

- Abdi, H., Jalali Farahani, M., Sajjadi, N. (۲۰۰۸). Comparative Study of Football Referee Status in Iran and England. *Sports Management Journal*, ۴, ۱۱۹-۱۳۵. (Persian).
- Abdollahi, M. H., Sajjadi, S. N. (۲۰۱۶). Developing Strategies in Bushehr Sport and Youth Departement Based on a Comprehensive Model of Developing Strategy. *Journal of Youth Studies*, ۳۳, ۱-۲۷. (Persian).
- Adibi Fath, T., Ra'di, Z., Jamali, K., Kalhor, M. (۲۰۱۷). Presentation of urban tourism development strategy using SOAR model (Case study: Astara city). *National Congress of Innovative Management and Ur-*

- ment strategy in soccer championship of Sistan and Baluchistan province. *Physical Education Studies and Sport Sciences*, ۲, Issue ۳, ۱۲۶-۱۴۰. (Persian).
- Parsaiyan, A., A'rabi, M. (۲۰۰۸). *Strategic Managment*. Tehran: Office of Cultural Research, ۲۴. (Persian).
- Reddan, G., Rauchle, M.(۲۰۱۷). Combining quality work-integrated learning and career development learning through the use of the SOAR model to enhance employability. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue*, ۱۸(۲), ۱۲۹-۱۳۹.
- Rezaei, M, R., Khavarian Garmsir, A, R. (۲۰۱۴). Strategic Planning Development of Industrial Town of Yazd City Using Soar Strategic Framework. *Geographical Studies of Arid Regions*, ۱۸, ۷۷-۹۴. (Persian).
- Seyfpanahi Shabani, J., Goodarzi, M., Hamidi, M., Khatibi, A. (۲۰۰۹). Design and development of the strategy for the development of the championship sport in Kurdistan province, *Sport Management Journal*, ۸, ۵۷-۷۳.
- Sha'bani Bahar, G., Izadi, A., Goodarzi, M., Honary, H. (۲۰۱۷). Development of Marketing Strategic Planning for Iranian Football Premier League Clubs with SWOT Analysis. *Applied Research in Sport Management*, ۲, ۲۱-۳۴. (Persian).
- Silbert, T. (۲۰۰۸). Rapid Strategy Development... Get Engagement and Results Quicker. *Management Forum Series*, ۱۰, ۱۲۹-۱۴۶.
- Stavros, J., G. Saint. (۲۰۱۰). *SOAR: Linking Strategy and OD to Sustainable Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Change, ۳۷۷-۳۹۴.
- Stavros, J, M. (۲۰۱۷). Reaction — Insights and commentary on Zareskty and Cole's article: Strengths, opportunities, aspirations and results (SOAR):A Framework for strategic thinking and planning. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, ۲۹(۱), ۲۰-۲۴.
- Stoner, J, F., Freeman, E, R., Gilbert, D, R. (۲۰۰۳). *Management*. Translation by Ali Parsaeiyan and Mohammad A'rabi, Tehran: Publications Office of Cultural Studies.
- Soaring to Success*. Taylor & Francis, ۷۸-۹۹.
- Khabiri, M., Elahi, A. (۲۰۰۵). Comparison of the status of the soccer clubs of the Islamic Republic of Iran in terms of UEFA criteria and selected clubs in Japan, South Korea, UAE and Turkey. *Journal of Research in Sport Sciences*, ۸, ۳۴-۱۵. (Persian).
- Khan Mohammadi, M., Mehdi Pour, A., Heidarinezhad, S., Khatibi, A. (۲۰۱۷). Brand Development Strategies for Foolad Club of Khuzestan. *New Approaches to Sport Management*, ۵, Issue ۱۸, ۳۳-۴۶. (Persian).
- Khavarian Garmsir, A, R., Stavros, J, M., Aliyan, M. (۲۰۱۳). Strategic planning of urban tourism development using SOAR strategic model (case study of Taft city). *Journal of Planning and Space Design*, ۲, ۱۲۷-۱۴۳. (Persian).
- Khazaeifar, S, M., Vatan Parast, A. (۲۰۱۷). Tourism Development Planning Based on SOAR Approach in Ferdows. *Regional Conference on Tourism Capacity and Development of Ferdows*, Ferdows City, ۱-۱۱.
- Khorasani, M, A., Hatami, L., Kiakojoori, D. (۲۰۱۷). Research Paper: Strategic Planning of Rural Tourism Development Using SOAR Model: A Case Study of Kandovan Village. *Journal of Sustainable Rural Development*, ۱(۲), ۱۷۱-۱۸۸.
- Khosravizadeh, E. (۲۰۰۷). *Drafting of the Strategic Plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran (۲۰۰۹-۲۰۱۶)*. Ph.D. Thesis, Faculty of Physical Education, University of Tehran.
- Naderi Nasab, M., Ehsani, M., Khabiri, M., Amiri, M. (۲۰۱۰). Determining the Appropriate Approach to Islamic Republic of Iran Football Development and Comparing it to the Approaches of Several Selected Countries. *Sports Management Journal*, ۱۰, ۱۱۹-۱۰۳. (Persian).
- Nazari, V., Razavi, S, M, H., Hosseini, S, E., Raisei, M. (۲۰۱۲). Explaining Coastal Volleyball Strategy of Iran. *Journal of Sport Management and Motion Scholarship Research*, ۵, ۷۳-۹۰. (Persian).
- Nofersti, K., Ghofrani, M., Saberi, A. (۲۰۱۷). Design and development of sport develop-

## Strategic Planning for Football Development in Khorasan Razavi Province Using the SOAR Strategic Model

### Abstract

The purpose of this study was to introduce the strategic model of SOAR in sports, with the aim of developing football in Khorasan Razavi province. The methodology of this research is descriptive-analytical with the applied nature. The SOAR analytical technique was used to collect information from interviewing and forming focal groups, and to develop a strategy for developing and explaining the strengths, opportunities, aspirations and measurable results. The statistical population of the study consisted of all football experts in Khorasan Razavi province. The sample was selected purposefully ( $n = ۵۰$ ). The research instrument was based on exploratory study and rewriting of the basics and similar studies by the researcher whose content validity was confirmed by experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha ( $\alpha = ۰.۹۵$ ). The results of this study showed that the utility of information technology, the government's attention to the commercialization and privatization of clubs, the transformation of Khorasan Razavi into the country's soccer field and the increase in the number of football schools outlets and the injection of players who are prone to higher-ranking teams are the most important priorities in terms of strengths, opportunities, aspirations and the results. Regarding the findings, it can be concluded that the proper use of information technology can contribute to the development of football and in the long run, the discovery of young talents and injection into higher-ranking teams.

**Keywords:** SOAR Strategic Model, Khorasan Razavi Soccer, Development Strategy.