

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۳، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰

ص ص: ۱۸۲-۱۷۱

ارائه الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران

(رویکرد کیفی)

سید میرشاد ماجدی^۱ - محمد حامی^{۲*} - وحید شجاعی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران ۲ و ۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه

آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۵/۰۱/۱۳۹۹)

چکیده

هدف از تحقیق حاضر طراحی مدل و تبیین الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران است. تحقیق حاضر از منظر پارادایم از نوع تحقیقات تفسیری، رویکرد کیفی، استراتژی گردن‌توری و تاکتیک تحلیل محتوای پنهان است. روش جمع‌آوری داده‌ها به شکل مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، مدیران منتخب باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، معاونان و مدیران (ستادی) وزارت ورزش و جوانان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی است. روش نمونه‌گیری به صورت غیر احتمالی و گلوله‌برفی است و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری در خصوص سؤالات و اهداف تحقیق حاصل شد. فرمت داده‌ها به دو صورت صوت و متن بود و تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار MAXQDA18 انجام گرفت. محقق پس از کدگذاری باز و فرایندی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، به ۳۰ مقوله بنیادی در خصوص ارائه الگو دست یافت. در این تحقیق مقوله‌های «مکانات سخت‌افزاری» و «بازاریابی» به منزله شرایط بستر، مقوله‌های «عوامل محیطی» و «فنی» به منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله «عوامل انگیزشی» و «عوامل اقتصادی و اجتماعی» به عنوان شرایط علی و راهبردهای «عوامل مدیریتی» راه‌حلی برای استقرار الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران هستند. امید است با استفاده صحیح و اجرای بهینه راهبردهای پیشنهادی در این الگو، شاهد رشد و توسعه روزافزون فوتبال کشور به عنوان ورزش اول کشور در مجامع و رویدادهای بین‌المللی باشیم.

واژه‌های کلیدی

الگوی بومی، پیامدها، راهبردها، شرایط بستر، شرایط علی، مدیریت باشگاه‌های فوتبال.

مقدمه

امروزه تحقیقات حوزه باشگاه‌داری حرفه‌ای دنیا در رشته فوتبال، تمرکز خود را روی جنبه‌های مختلف مدیریتی از جمله درآمدزایی، توجه به منافع ذی‌نفعان، توجه به سهامداران باشگاه‌ها، رویکرد تجارتي و کالانگری فوتبال، عملکردهای اجتماعی، خرید و فروش بازیکنان و اهداف ورزشی معطوف کرده است (۴-۱). بررسی رویکردهای مدیریتی باشگاه‌های بزرگ دنیا از دیدگاه محققانی چون بون (۲۰۰۰) (۵) و میسونیر و مینچنئو (۲۰۱۱) (۶) در خصوص سهامداران باشگاه‌های فوتبال و ارائه ادبیات جدید در این حوزه، در خصوص تهیه چشم‌انداز حکمرانی بر باشگاه‌های فوتبال، کنترل نوسانات ارزش باشگاه‌داری در فوتبال (۷)، مدیریت باشگاه‌داری در انگلیس (۸، ۹) یا در یک نمونه وسیع‌تر بررسی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در اروپا (۱۰) دلیلی بر این مدعاست. در ادامه تحقیقات سناوکس (۲۰۱۱) (۱۱) و سیوییت^۴ و همکاران (۲۰۱۷) (۱) در تحقیق خود در خصوص ارائه چشم‌اندازهای باشگاه‌داری در فرانسه به دنبال پاسخ دادن به این پرسش بود که باشگاه‌ها چگونه روابط خود را با ذی‌نفعان از جمله تماشاگران، مربیان، بازیکنان، سهامداران و غیره مدیریت کند و با وجود انتظارات چندگانه، چارچوبی مؤثر ارائه دهد (۹). آنها باشگاه المپیک ماری را که در ویتترین افتخارات خود قهرمانی اروپا را داشت و به‌عنوان موفق‌ترین باشگاه و پرطرفدارترین تیم فرانسه که دارای جوایز بی‌شمار ملی و بین‌المللی فوتبال در فرانسه محسوب می‌شود و بیشترین بودجه را در بین تیم‌های فرانسوی دارد، به‌عنوان مورد مطالعه برگزیدند. آنها با ارائه تعریفی از سهامداران باشگاه‌ها و بیان اینکه سهامداران در عملکرد سازمانی باشگاه تأثیرگذارند، آنها را جزو ارکان اصلی

مدیریت باشگاه‌داری مطرح کردند. هیلی و مک دوناق^۵ (۲۰۱۳) (۱۲) با معرفی کانون هواداران باشگاه‌ها آنها را ارکان اصلی مدیریت باشگاه‌داری عنوان کردند، چراکه با ارتباط مناسب با نمایندگان طرفداران می‌توانند با بحران‌های پیش رو مقابله کنند. فریمن و مایلز^۶ (۲۰۰۶) عنوان می‌کنند که حامیان مالی باشگاه‌ها، در جنبه‌های لجستیکی، مالی و امنیتی می‌بایست توسط مالک باشگاه و مدیران به‌درستی مدیریت شوند (۱۳). تحقیقاتی در لهستان در خصوص مدیریت باشگاه‌داری انجام گرفته است که بر ضرورت عوامل تأثیرگذار اقتصادی، اجتماعی و ورزش بر مدیریت باشگاه‌داری پرداخته است و حرفه‌ای‌سازی و تجاری‌سازی باشگاه‌های ورزشی را با تضمین عملیاتی کردن کارایی برنامه‌های اقتصادی متذکر می‌شود و به‌عنوان یک ضرورت متذکر می‌سازد (۱۴)؛ هرچند اهمیت کارایی و وضعیت مالی خوب باشگاه‌های فوتبال در سال ۲۰۰۹ توسط یوفا تأیید شده است (۱۵). مسئله مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال با مدیریت شرکت‌های تجاری و خصوصی متفاوت است و اصولاً از ساختار قانونی، سازمانی و دامنه فعالیت‌های متفاوتی پیروی می‌کنند (۶). اکثریت قریب به اتفاق باشگاه‌های دنیا از الگوهای مطلوب ارزیابی کارایی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال برخوردارند و از روش‌هایی مبتنی بر آمار، اقتصادسنجی و تحقیقات عملیاتی بهره‌مند می‌شوند (۱۴). از جمله موارد دیگری که در مدیریت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال مطرح است، بحث تعهد سازمانی مدیران این باشگاه‌هاست (۱۱). مفهوم تعهد سازمانی، که شاخصی از هماهنگی میان کارکنان و سازمان است، اهمیت زیادی برای همه سازمان‌ها دارد (۱۶). از این مقوله مهم‌تر بحث وفاداری هواداران باشگاه‌هاست. همیشه تصور بر این بوده است مهم‌ترین عامل موفقیت، حضور

4. Cicut
5. Healy&McDonagh
6. Friedman& Miles

1. Boon
2. Meyssonier&Mincheneau
3. Senaux

از کشورها از جمله در کشورهای اروپایی کاملاً غیرقانونی است. اسمیت (۱۹۹۷) گزارشی تحقیقی که به فدراسیون فوتبال انگلستان ارائه داده، پیشنهاد کرده است که فوتبال و باشگاه‌ها باید خود به وضعیتشان سروسامان دهند تا مسئولان دولتی اجازه دخالت در امور آنها را پیدا نکنند. وضعیت موجود نظام باشگاه‌داری فوتبال حرفه‌ای مشکلات بسیاری را نیز در توسعه منابع درآمدی باشگاه‌ها ایجاد کرده است. امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت‌فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازند، ولی فوتبال حرفه‌ای ایران، نه تنها از کسب برخی درآمدهای قانونی (مانند حق پخش تلویزیونی) محروم است، بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی نمی‌برد (۲۲). به نظر می‌رسد تا زمانی که نظام باشگاه‌داری توسعه نیابد، نمی‌توان به درآمدهای کلان ناشی از صنعت فوتبال نیز امید داشت. از سوی دیگر، توسعه نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای صنعت فوتبال کشور می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد. وابستگی شدید اقتصاد ایران به صادرات نفت، نوسانات قیمت آن و پایان‌پذیر بودن این منبع اقتصادی، توجه به صنایع دیگری را که دارای پتانسیل درآمدزایی هستند، دوچندان ساخته است (۲۳). بنابراین برای کشوری در حال توسعه چون ایران، استفاده از تمامی فرصت‌های تجاری و اقتصادی قابل بهره‌برداری مانند صنعت باشگاه‌داری، ضرورتی انکارناپذیر است. فوتبال ایران به‌واسطه ساختارهای متفاوت سیاسی و اجتماعی و اقتصادی حاکم بر ورزش، شرایط متفاوتی از نظر ساختار مدیریتی با فوتبال دنیا دارد. کسب درآمد باشگاه‌ها برای جبران هزینه‌ها بسیار محدود است و وابستگی باشگاه‌های مردمی فوتبال که اغلب وابستگی به دولت دارند و از سویی عدم شفافیت‌های مالی در فرایندهای درآمدزایی باشگاه‌های

مردمی است که آن را ایجاد کرده‌اند. احساس تعلق به باشگاه‌های فوتبال از سوی هواداران همواره به‌عنوان یکی از ارکان مهم در حوزه مدیریت باشگاه‌داری مطرح بوده است (۱۱). همچنین عامل فروش بازیکنان جوان به باشگاه‌های فوتبال داخلی و بین‌المللی درآمدزاترین فعالیت مدیریت باشگاه‌داری است. البته در کنار این فعالیت حضور و برد در عرصه‌های بین‌المللی نیز بسیار برای باشگاه ارزشمند و درآمدزا بوده است (۱۷). بحث خودکفایی مالی از مباحث جدی و تأثیرگذار در مدیریت باشگاه‌داری ترکیه عنوان شده است (۱۸). به‌صورت کلی باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال^۱ با بسیاری از عملیات و فعالیت‌های روزانه، از جمله مارک تجاری، فروش کیت تیمی در کانال‌های متفاوت، روز مسابقه، خرید و فروش و توزیع بازیکنان، جریمه کردن فعالیت‌ها و بسیاری موارد دیگر مواجه‌اند (۱۹). تمام این فعالیت‌ها برای دستیابی و حفظ درآمدزایی، ورود به بازارهای جدید، افزایش عملکرد، افزایش ارزش باشگاه، جذب درآمدهای رسانه و جلب حمایت‌های مالی از طرف حامیان مالی انجام می‌گیرد و با مدیریت انواع چالش‌های ورزشی و غیرورزشی، تحت عنوان زنجیره تأمین یاد می‌شود (۲۰). این نوع اداره باشگاه‌های فوتبال، بین مدیران، اعضای هیأت مدیره، صاحبان سهام، حامیان مالی و هواداران ارتباطی ایجاد می‌کند که در نهایت هر یک را به اهداف خود خواهد رساند (۲۱). بدیهی است ساختار نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باید به‌گونه‌ای طراحی شود که باشگاه بتواند با نهادهای دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی تعامل برقرار کند و در این میان بیشترین سود را، هم از جنبه ورزشی و هم از جنبه اقتصادی، عاید شود. بررسی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران حاکی از مالکیت گسترده دولتی است، درحالی‌که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به‌شدت غیرمعقول و در بسیاری

مطلوب بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران چگونه است؟

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گرندد تئوری انجام گرفته است. پژوهش کیفی فرایندی پیچیده و انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی است و داده‌ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می‌شوند. روش گراند تئوری شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش نظریه داده‌بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه نظام‌مند، شیوه نوحاسته، و شیوه سازاگرا. در این تحقیق از روش نظام‌مند که به استراوس کوربین نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش نظام‌مند خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. روش جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق به شکل مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان و مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، مدیران منتخب باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، و سرمربیان تیم‌های ملی فوتبال ایران است (جدول ۱).

فوتبال ایران، نیاز به یک الگوی بومی را در مدیریت باشگاه‌داری فوتبال بیش‌ازپیش ضروری ساخته است. الگویی که بتواند ضمن توجه به اصول حرفه‌ای باشگاه‌داری و تبعیت از قوانین بین‌المللی و در طرف مقابل همسویی به ارزش‌ها و چشم‌اندازهای مدیریتی در عرصه ورزش کشور، و تبیین روش‌های مختلف فعالیت‌های باشگاه‌داری متناسب با استانداردهای بین‌المللی و با تأثیر از الگوهای ایرانی اسلامی و در واقع تلفیق نظام باشگاه‌داری روز در دنیا و ویژگی‌های سیاسی، اجتماعی حاکم بر ورزش کشور در قالب مفهوم، عوامل و راهبردها و پیامدها ارائه شود. بی‌تردید در انتهای تحقیق حاضر انتظار می‌رود با معرفی شاخص‌های بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران، کمک شایانی به جامعه ورزشی و فوتبال کشور کرد تا بهره‌گیری از نتایج این تحقیق به پاسخ‌های خود در خصوص پرسش‌های زیر دست یافته باشند. عوامل علی و زمینه‌ای بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران کدام‌اند؟ راهبردهای بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های ایران کدام‌اند؟ پیامدهای بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های ایران کدام‌اند؟ الگوی

جدول ۱. اعضای مشارکت‌کننده در فرایند جمع‌آوری داده‌ها به شکل مصاحبه

تعداد شرکت داده‌شده در مصاحبه	پست / سمت	مصاحبه‌شوندگان
۹	مدیران فعلی و سابق باشگاه‌های لیگ برتر ایران	H4 H2 H1 p7 P3 P1 P9 H7 p16
۵	مدیران ارشد فدراسیون فوتبال	p20 H5 p3 p P2
۶	سرمربیان تیم‌های ملی و باشگاهی	p18 H0 P9 H8 p P4

جمع‌آوری داده‌ای محقق به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA18 استفاده کرد. سپس محقق شروع به کدگذاری باز و فرایندی مصاحبه‌های انجام شده کرد، به این صورت که واحدهای معنایی را به صورت اسم مصدر بیان کرد. محقق مصاحبه‌های جمع‌آوری شده طی عملیات میدانی را به صورت ترتیب جمع‌آوری آنها در هر بازه زمانی تجزیه و تحلیل (کدگذاری) کرده و با بازخورد دریافتی از

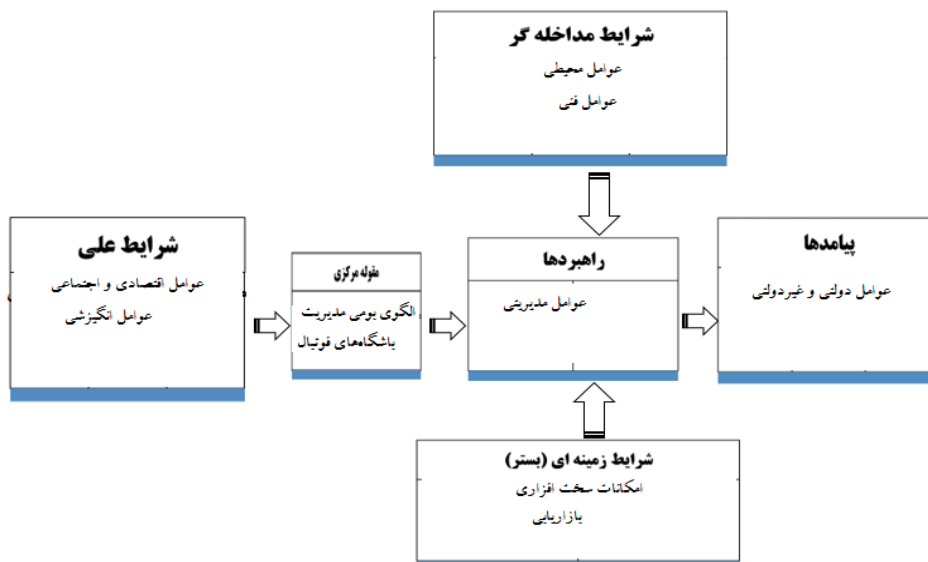
روش نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و گلوله‌برفی است و محقق با طرح سؤالاتی در خصوص عوامل مؤثر، ابعاد، راهبردها و پیامدهای بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های فوتبال مصاحبه‌ها را تا جایی ادامه داد که اشباع نظری در خصوص سؤالات و اهداف تحقیق حاصل شد. فرمت داده‌ها به دو صورت صوت و متن با کسب اجازه از خبرگان و مشارکت‌کنندگان در تحقیق جمع‌آوری شدند. پس از

شد و در نهایت ۱۱۷ کد اولیه به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی الگو از طریق همپوشانی مفاهیم و حذف کدهای هم‌معنی و با استفاده از نظرهای استاد راهنما و استادانی که برای تعیین روایی و پایایی با محقق همکاری کردند، انتخاب شد. این کدها در مفاهیم و مقولات محوری در مرحله بعدی جای گرفت که تعداد این مقولات ۳۰ مقوله بنیادی برای تبیین الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران بود. در واقع سعی شد همزمان با تحلیل مقوله‌های احصاشده و مفاهیم مرتبط با آنها، صورت‌بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط سازهای مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا کند. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج‌شده، مقوله «الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران» به‌منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد. به‌عبارت دیگر اغلب پاسخ‌دهندگان اشاره داشته‌اند که الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران نیازمند سازوکارهایی خاص و متفاوت است و با روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به‌طور موفق الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران را به اجرا درآورد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب‌شده برای مقوله مرکزی نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

مصاحبه‌های بعدی اصلاح یا مسیر حرکت تحقیق بازتعریف شد. در این مرحله، به جست‌وجو در میان داده‌ها به‌صورت خط به خط و با شنود مکرر فایل‌های صوتی پرداخته شده و سعی شده است با الصاق کد به داده‌ها و حفظ کردن باز بودن کدگذاری و مشاهده نتایج حاکی از داده‌ها، مقوله‌ها، مفاهیم و شاخصه‌های «الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران» احصا شوند. به‌منظور دستیابی به روایی این تحقیق، چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که اغلب از استادان هیأت علمی دانشگاه بودند کدگذاری محوری را مورد بازبینی و نظر خود قرار دادند و دیدگاهشان در خصوص مراحل کدگذاری اعمال شد. همچنین دو تن از استادان مدیریت ورزشی به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره مراحل مختلف کدگذاری پرداختند. در این تحقیق از روش پایایی بازآزمون به‌منظور تعیین ضریب پایایی استفاده شد. برای مصاحبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آنها در فاصله زمانی مشخص مجدداً کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شد. تعداد مصاحبه‌ها چهار مصاحبه بود و تعداد کدهای استخراجی به ترتیب ۲۶، ۳۱، ۲۷ و ۲۸، تعداد توافقات به ترتیب ۲۲، ۲۲، ۲۱ و ۲۴، تعداد عدم توافق ۴، ۹، ۶ و ۴ و پایایی باز آزمون به ترتیب ۸۴، ۷۲، ۷۹ و ۸۵ درصد و در مجموع ۷۹ درصد ارزیابی شد.

یافته‌ها

نتایج کیفی تحقیق حاضر با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌گرفته نشان داد ۳۱۳ کد اولیه با مجموع فراوانی ۵۵۳ در قالب مفهوم بومی‌سازی، عوامل مؤثر (علی و زمینه‌ای) بر بومی‌سازی، ابعاد، راهبردها و پیامدهای بومی‌سازی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران استخراج



شکل ۱. مدل کدگذاری محوری (ارائه الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران)

کلان کشور، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، مشکلات حقوقی و قانونی، جذب بازیکنان، کادر فنی مجرب و باصلاحیت هستند.

-شرایط علی

در پژوهش حاضر مقوله «عوامل انگیزشی» و «عوامل اقتصادی و اجتماعی» به‌عنوان شرایط علی الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران شده‌اند. این شرایط در قالب کدهای محوری جایگاه تیم در جدول رده‌بندی مسابقات، بودجه تیم‌ها، درآمد سرانه، توجه ناکافی رسانه‌ها به استعدادیابی در ورزش قهرمانی، پخش تلویزیونی مطرح می‌شوند.

-راهبردها

در تحقیق حاضر راهبردهای «عوامل مدیریتی» راه‌حلی‌هایی به‌منظور استقرار الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران هستند. این مقوله دارای ابعاد زیر است: ثبات مدیریت، مدیریت دانش، استقلال و فقدان مربیان با کیفیت و تخصص بالا.

-پیامدها

پس از استقرار الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران، باید این مسئله را بررسی کرد که استقرار نظام

-شرایط زمینه‌ای

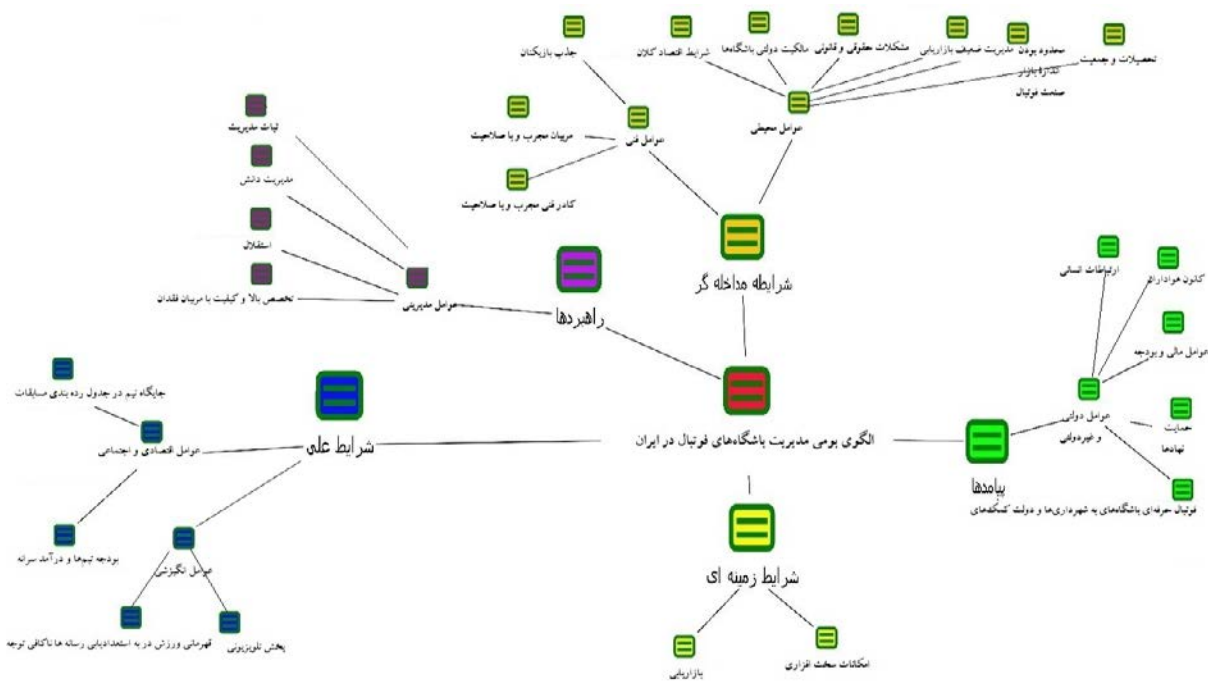
در این پژوهش مقوله‌های «امکانات سخت‌افزاری» و «بازاریابی» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که هر کدام از این مقوله‌ها دارای چند بعد (مقوله فرعی) هستند. مقوله امکانات سخت‌افزاری در ۳ بعد مدیریت کلان تیم‌های پایه، ساختار اداری و سازمانی، وجود فضا و امکانات و زمین‌های تمرینی مناسب بررسی شده است و مقوله بازاریابی در چهار بعد بهبود فعالیت‌های بازاریابی، شبکه‌سازی، استفاده از حمایت دولتی، توسعه فناوری و بهبود سطح آمادگی کارآفرینی به‌منزله شرایط بستر تحقق الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران احصا شده‌اند.

-شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر عواملی‌اند که در فرایند طراحی و پیاده‌سازی الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران رخ می‌دهند. مقوله‌های «عوامل محیطی» و «فنی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران در نظر گرفته شده است. شایان ذکر است که این مقولات شامل شرایط اقتصاد

پس از کدگذاری داده‌ها و ارتباط برقرار کردن مقوله‌های احصاشده با هم «نظریه محدود به واقعیت خاص» ارائه شده است. چنین نظریه‌ای تنها مناسب با پدیده مورد مطالعه است و نمی‌تواند مدعی هیچ نوع تعمیمی فراتر از یک پدیده خاص باشد. سپس با بهره‌گیری از نظریه محدود به واقعیت احصاشده، دیگرام نظریه محدود به واقعیت خاص ارائه شده است. شکل ۲ مدل پارادایمی مربوط به الگوی مدیریت بومی باشگاه‌داری در فوتبال ایران است.

الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد. در این زمینه یک مقوله پیامدی الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران در پنج بعد پیامدی احصا شده‌اند. این پنج بعد در دل مقوله اصلی عوامل دولتی و غیردولتی جا داده شده‌اند. این پنج بعد شامل کانون هواداران، عوامل مالی و بودجه، ارتباطات انسانی، حمایت نهادها، کمک‌های دولت و شهرداری‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال مطرح می‌شوند.



شکل ۲. الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران

انتخاب مدیران باشگاه‌های فوتبال شایسته‌سالاری واقعی مدنظر قرار گیرد و مدیران لایق و کارآمد انتخاب شوند؛ ثانیاً، از تصمیمات غیرعلمی و سلیقه‌ای مدیران جلوگیری به‌عمل آید، چراکه هر مدیری که انتخاب شد، باید بر اساس راهبردها و برنامه‌های از پیش تعیین‌شده باشگاه فعالیت کند. تنها در این صورت است که باشگاه می‌تواند به برنامه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که ساختار اداری و سازمانی، وجود امکانات و زمین‌های تمرینی، فعالیت‌های بازاریابی، شبکه‌سازی و استفاده از حمایت دولتی و توسعه فناوری و بهبود سطح آمادگی کارآفرینی، از ضروریات مدیریت باشگاه‌داری در ایران است. بر این اساس لازم است در

و اهداف از پیش تدوین شده دست یابد. همچنین ساختار اداری و سازمانی باشگاه‌های فوتبال باید اصلاح شده و اساسنامه‌های آنها در چارچوب فدراسیون بین‌المللی فوتبال و کنفدراسیون فوتبال آسیا و با توجه به نظام ارزشی کشور بازطراحی شود و در آنها به تمامی ذی‌نفعان باشگاه اعم از هواداران، کارکنان، حامیان مالی و... توجه شود تا بتواند زمینه سودرسانی مادی و معنوی آنها را فراهم سازد. علاوه بر این، لازم است که در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور امکانات و زمین‌های تمرینی نیز موجود باشد تا این باشگاه‌ها نیاز به سخت‌افزارهای پایه‌ای نداشته باشند و تمرکز مدیریت و کادرفنی تیم‌ها نیز روی تمرینات تکنیکی و تاکتیکی و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده باشد. در همین زمینه لازم است که فعالیت‌های بازاریابی باشگاه ارتقا یابد و با استفاده از متخصصان بازاریابی ورزشی، زمینه ایجاد و مدیریت بهینه برند باشگاه‌های فوتبال و نیز تدوین و اجرای برنامه‌های مؤثر بازاریابی برای هر باشگاه مهیا شود. نتیجه به دست آمده با نتیجه تحقیقات الهی و همکاران (۱۳۸۷) (۲۴) و آقای و همکاران (۱۳۸۹) (۲۵) همسو بود و این محققان نیز دریافتند که بخشی از مشکلات توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال کشور به مسائل مدیریتی، ساختاری و بازاریابی بازمی‌گردد. بنابراین برای توسعه مدیریت باشگاه‌های فوتبال کشور لازم است در درجه اول به این عوامل زمینه‌ای توجه شود و با بهبود شرایط در این عوامل، زمینه ارتقای هرچه بیشتر فوتبال کشور و باشگاه‌های فوتبال را فراهم ساخت.

از سوی دیگر، عامل بودجه تیم‌ها می‌تواند علت بسیاری از مسائل دیگر اعم از ارتقا یا افول باشگاه فوتبال باشد. بر کسی پوشیده نیست که امروزه اغلب فعالیت‌های باشگاه‌های فوتبال به نحوی مرتبط با مسائل مالی باشگاه است و در صورت تخصیص بودجه کافی، زمینه توسعه و پیشرفت باشگاه فراهم می‌شود. همچنین توجه به این نکته

ضروری است که پیوند بین ورزش و رسانه به‌عنوان یک رابطه فرهنگی و تجاری برای هر دو صنعت نیازمند مدیریت مناسب است. رسانه‌های جمعی و به‌ویژه تلویزیون که کانال اصلی تماشای مسابقات فوتبال در دنیا محسوب می‌شود، به‌واسطه پخش زنده و امکان مشاهده تصاویر، امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار ترویجی و درآمدزایی برای باشگاه‌های فوتبال مدنظر قرار گرفته است و بخش عمده‌ای از درآمدهای باشگاه‌های فوتبال معتبر دنیا را تشکیل می‌دهد. این در حالی است که در ایران به دلایل مختلف به‌ویژه مالکیت دولت هم بر باشگاه‌های فوتبال و هم بر تلویزیون ملی کشور، باشگاه‌های فوتبال از حق پخش تلویزیونی یا درآمدی ندارند یا اینکه به مقدار بسیار ناچیزی درآمد حاصل می‌کنند، از این رو ضروری است با خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال، این منبع عظیم درآمدی در اختیار باشگاه‌ها قرار گیرد. در جمع‌بندی کلی، به نظر می‌رسد با توجه به اینکه عوامل یادشده به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت باشگاه‌داری ورزش فوتبال در کشور شناسایی شده‌اند و به‌طور مستقیم موجبات توسعه این امر را فراهم می‌کنند، ضروری است مسئولان فوتبال کشور به‌ویژه مدیران باشگاه‌های فوتبال به این عوامل دقت نظر کافی داشته باشند و در راستای ارتقای آنها از هیچ فعالیتی دریغ نکنند. این بخش از نتیجه تحقیق با نتایج نتیجه تحقیقات الهی و همکاران (۱۳۸۹) (۲۴) و آقای و همکاران (۱۳۹۲) (۲۳) همسو بود. این محققان نیز دریافتند که عواملی همچون بودجه تیم‌ها، حق پخش تلویزیونی و حمایت رسانه‌ها از استعدادیابی در ورزش قهرمانی می‌توانند عوامل مهمی در مسیر پیشرفت فوتبال کشور محسوب شوند.

یافته‌ها همچنین نشان داد که مقوله‌های «عوامل محیطی» و «فنی» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران

از این عوامل، شرایط مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای توسعه باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای کشور به سود صنعت فوتبال کشور، تصحیح و تعدیل شوند. این بخش از تحقیق نیز با نتایج تحقیقات الهی و همکاران (۱۳۸۹) (۲۴) و آقایی و همکاران (۱۳۹۲) (۲۳) همسو بود. این محققان نیز دریافتند که عواملی مانند بازیکنان، مربیان و کادر فنی باصلاحیت، مسائل حقوقی و قانونی، مالکیت دولتی و... بر توسعه فوتبال حرفه‌ای کشور تأثیرات نامطلوبی دارند.

نتایج نشان داد که به‌منظور مدیریت اثربخش باشگاه‌داری در ایران، عوامل مدیریتی به مانند ثبات مدیریت، مدیریت دانش، استقلال و پرورش و جذب مربیان باکیفیت و دارای تخصص بالا و استقرار سیستم مدیریتی از مهم‌ترین راهبردهاست. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌های فوتبال کشورمان اولاً با تدوین برنامه راهبردی مناسب، زمینه پیشرفتشان را فراهم سازند و ثانیاً مانند باشگاه‌های نامبرده با استقرار اصول ثبات مدیریت، زمینه دستیابی به راهبردهای تدوین شده را فراهم کنند. مدیریت دولتی باشگاه‌های فوتبال کشورمان از مهم‌ترین موانع توسعه این باشگاه‌هاست، چراکه در زمینه‌های مختلف باشگاه را محدود می‌کند و در بحران‌های مختلفی فرو می‌برد. بودجه ناکافی باشگاه‌ها، انتصابات سیاسی به‌جای انتصابات مبتنی بر شایسته‌سالاری، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های بیشتر سیاسی به‌جای منطقی، بی‌ثباتی مدیریت، عدم کسب یا اندک بودن درآمدهای مالی از منابع مختلف، درگیر شدن باشگاه در اختلاف‌های سیاسی کشور، ایجاد شدن مشکلات مختلف قانونی و... بخشی از مشکلاتی را نشان می‌دهد که متأثر از عدم استقلال باشگاه‌های فوتبال است. از این‌رو ضروری است که با استقلال سیاسی و اقتصادی باشگاه‌ها، این مشکلات مرتفع شود و زمینه پیشرفت همه‌جانبه باشگاه‌های فوتبال کشور فراهم آید. در این زمینه، استفاده از تجارب باشگاه‌های فوتبال کشورهای

مؤثرند. از این‌رو باید گفت که مقوله‌های عوامل محیطی و فنی نیز خود متأثر از شرایط اقتصاد کلان کشور، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، مشکلات حقوقی و قانونی، جذب بازیکنان و کادر فنی مجرب و باصلاحیت‌اند. بر این اساس، چنانچه شرایط اقتصاد کلان کشور در مسیر پیشرفت و بهبود باشد، انتظار می‌رود که اجرا و دستیابی به راهبردهای توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال کشور نیز تسهیل شده و در صورت عکس، مانعی بر سر اجرای بهینه راهبردها شود. برای نمونه می‌توان به افزایش سرمایه‌گذاری و حمایت مالی در وضعیت اقتصادی مناسب کشور و برعکس کاهش سرمایه‌گذاری و دیگر فعالیت‌های بازاریابی در وضعیت نابسامان اقتصادی کشور اشاره داشت. در این خصوص، عامل مالکیت دولتی باشگاه‌ها نیز مزید بر علت شده و با توجه به اینکه در تمامی دنیا باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال معروف در مالکیت بخش خصوصی قرار دارند، به‌نظر می‌رسد که مالکیت دولتی عاملی منفی بزرگی قلمداد می‌شود و از ارتقای مدیریت باشگاه‌های فوتبال کشور به‌ویژه در حوزه بازاریابی جلوگیری به‌عمل می‌آورد. بنابراین لازم است با استفاده از تجارب باشگاه‌های موفق و نیز استفاده از مدیران برجسته بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های کشور، شرایط بهبود درآمدزایی باشگاه‌ها از محل قراردادهای مالی اسپانسرها، خرید و فروش بازیکنان، رعایت حقوق کپی‌رایت و کسب درآمد از فروش لباس و استفاده از برند باشگاه، حق پخش تلویزیونی و... فراهم آید. به زمینه فنی نیز باید توجه داشت که جذب و پرورش مربیان و کادر فنی مجرب و باصلاحیت، جذب ورزشکاران باکیفیت و نیز مدیریت بهینه کمیته نقل و انتقالات سازمان لیگ می‌تواند شرایط فوتبال کشور را ارتقا بخشد و زمینه اجرای مؤثر برنامه‌ها و راهبردهای باشگاه‌ها و نیز دستیابی به اهداف مختلف آنان و متعاقب آن، توسعه صنعت فوتبال کشور را فراهم سازد. از این‌رو ضروری است با اجرای راهکارهای مناسب در هر یک

ورزشی نیرومند در حوزه قهرمانی می‌توان این امر را تسریع کرد. در پایان پیشنهاد می‌شود الگوی تدوین شده به‌عنوان چراغ راهنمای مناسبی در جهت رشد و ارتقای مدیریت باشگاه‌های فوتبال کشور مورد توجه و استفاده دست‌اندرکاران فوتبال کشور به‌ویژه مدیران باشگاه‌های فوتبال، فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش و جوانان قرار گیرد. امید است با استفاده صحیح و اجرای بهینه راهبردهای پیشنهادی در این الگو، شاهد رشد و توسعه روزافزون فوتبال کشور به‌عنوان ورزش اول کشور در مجامع و رویدادهای بین‌المللی باشیم.

پیشرفته می‌تواند بسیار مفید باشد. از این رو ضروری است که باشگاه‌های فوتبال کشورمان نیز با استفاده از نظام ارزشیابی مناسب به سنجش توانایی‌های مربیان کنونی کشور بپردازند و در راستای جذب مربیان زبده و کارآمد دنیا براساس معیارهای بین‌المللی و استاندارد اقدام کرده و بدین طریق، مسیر توسعه فوتبال و مدیریت باشگاه‌داری فوتبال کشور را هموار سازند.

یافته‌ها نشان داد که پنج مؤلفه در دل مقوله اصلی پیامدها یعنی عوامل دولتی و غیردولتی شامل کانون هواداران، عوامل مالی و بودجه، ارتباطات انسانی، حمایت نهادها و کمک‌های دولت و شهرداری‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال وجود دارد. از این رو ضروری است که با ایجاد و حمایت از این کانون‌های هواداری، زمینه پیشرفت همه‌جانبه باشگاه مانند مدیریت بهینه هواداران، تسهیل فعالیت‌ها و برنامه‌های بلیت‌فروشی، افزایش درآمدهای باشگاه از طریق حق عضویت در این کانون‌ها، ارتقای تعهد و وفاداری هواداران به باشگاه، افزایش فروش کالاهای باشگاه مانند لباس و پرچم و شال‌گردن و... تسهیل یابد. همچنین دیگر پیامد حاصل از اجرای بهینه راهبردهای تدوین شده را عوامل مالی و بودجه تشکیل می‌دهد. بدون شک با اجرای بهینه راهبردهای نامبرده، وضعیت مالی و اقتصادی باشگاه‌ها می‌تواند تغییرات چشمگیری کند و زمینه بهبود وضعیت مالی باشگاه‌های فوتبال کشور فراهم آید که این موضوع می‌تواند زمینه‌ساز سایر پیشرفت‌ها مانند جذب بازیکنان و کادر فنی بهتر، احداث استادیوم‌های جدید و ویژه فوتبال، افزایش برنامه‌های تبلیغی و جذب هواداران بیشتر، موفقیت در رقابت‌های بین‌المللی مانند لیگ قهرمانان فوتبال آسیا و... شود. بدین‌منظور لازم است که زمینه ورود صاحبان صنایع و بخش خصوصی برای حمایت از ورزش صورت پذیرد و با پرداخت تسهیلات مناسب به بخش خصوصی با هدف تشکیل باشگاه‌های

منابع و مأخذ

1. Cicut N, Montchaud S, Millereux V, Dantin P. Identification, Priorization and Management of Professional Football Clubs' Stakeholders. *International Business Research*. 2017;10(7):99-117
2. Freeman RE. Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*. 1999 Apr 1;24(2):233-6.
3. Senaux, B. Playing by the rules but which ones? *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2011, 1(3), 252-266.
4. Samur S, Çimen K, Büyükbasmacı YE. Organizational Commitment in Sports Clubs. *Journal of Education and Training Studies*. 2019 Aug 26;7(10):30-46.
5. Boon, G. Football finances: too much money? In: Hamil S., Michie J., Oughton C., Warby S. (Eds.), *Football in the digital age: whose game is it anyway?* Edinburgh: Mainstream Publishing, 2000. 28-35
6. Meyssonier, F, Mincheneau, M. Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel, *Finance Contrôle Stratégie*, 2013, 20(16).<https://doi.org/10.4000/fcs.1425>
7. Walters, G., & Chadwick, S. Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*. 2009, 47(1), 51-66. <https://doi.org/10.1108/00251740910929696>
8. Michie J, Oughton C. The corporate governance of professional football clubs in England. *Corporate Governance: An International Review*. 2005 Jul;13(4):517-31.. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00446.x>
9. Senaux B, Morrow S. Football club financial reporting: time for a new model?. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2013 Oct 7.
10. Paché G, N'Goala G. Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure: le cas du football professionnel. *Management Avenir*. 2011(6):53-78. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0053>.
11. Andreff W. Club governance in European and French professional football clubs.: "Football, Images and New Technologies", Valenciennes, March 1st – 4th, 2016.
12. Healy, J. C., & McDonagh, P.. Consumer roles in brand culture and valueco-creation in virtual communities. *Journal of Business Research*, 2013, 66(9), 1528-1540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.014>
13. Friedman AL, Miles S. Stakeholders: Theory and practice. Oxford University Press on Demand; 2006.
14. Witoszynskij, A. Efficiency of Football Clubs in Poland. *Olsztyn Economic Journal Olsztyn Economic Journal*. 2016.11(1):59-72
15. UEFA, *The European Club Licensing Benchmarking Report*, Nyon: UEFA (and next issues) 2008. 12.

16. Cetin, F., Basim, H., Basim, N., & Aydogan, O. The Relationship Between the Organizational Commitment and Burnout A Research on Teachers, Selçuk University Journal of Social Sciences Institute, 2011(25): 61-70
17. Samur, S. Sport Management Information Age. GaziKitabevi,2018. Ankara
18. İmamoğlu G. The effect of colors on sportive performance in football. Ataturk University Physical Education and Sports Science. 2011;7(2):1-5.
19. Dolles H, Söderman S. The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports. *In Handbook of research on sport and business*. Edward Elgar Publishing. Edward Elgar; Cheltenham, UK, 2013 pp.367-398
20. Gammelsæter H. Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European sport management quarterly*. 2010 Dec 1;10(5):569-94
21. Egilsson, B. Supply Chain Management Practice in Professional Football Clubs: A European Perspective, *Molder University College, Specialized University in Logistics, Norway, 2017*.
22. Rezaei, Shamsuddin-Ehsani, Mohammad; Kouzehian, Hashem-Amiri, Mojtaba. Designing an Effective Commercialization Mechanism for Iranian Football Clubs. *Bi-annual Research in Sport Management and Motor Behavior*, 2015 Year 5. No. 9.(in Persian)
23. Aghaei, Najaf; Alvandi Rasoul. Identifying the success factors of Foolad Mobarakeh of Isfahan and Zoob Ahan of Isfahan teams Foolad in the Iranian Premier League and Asian Club Cup in the 1380s. *Second International Congress of Science and Football*. Iranian Football Academy. Tehran, 2013.(in Persian)
24. Elahi, Alireza. *Obstacles and Strategies for Economic Development of the Football Industry of the Islamic Republic of Iran*, Unpublished PhD in Management and Planning in Sport, Faculty of Physical Education, University of Tehran, 2008.(in Persian)
25. Elahi, Alireza ؛ Sajjadi, Sayed Nasrallah, Khibari, Mohammad, Abrishami, Hamid. *Barriers to the Development of the Iranian Professional Football Club Industry*. *Research in Sport Science*, 2010 No. 28. pp. 68-53.(in Persian)

Presenting a Domestic Model of Managing Football Clubs in Iran (Qualitative Approach)

Seyed Mirshad Majedi¹ - Mohammad Hami^{*2} - Vahid Shojaee²

1.Ph.D. Student of Sport Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran

**2,3. Assistant Professor of Sport Management, Islamic Azad University, Sari Branch,
Sari, Iran**

(Received:2019/10/13;Accepted:2019/4/30)

Abstract

The purpose of this study was to design and present a domestic model for the management of Iranian football clubs. The present study has a qualitative research design, which is based on Grounded Theory and hidden content analysis. Data collection was done through in-debt interviews with 20 high-ranked authorities in Iran Football Federation, Ministry of Sports and Youth and managers of professional football clubs in Iran. Sampling method was non-random through snow ball sampling. Interviews were as long as the theoretical satisfaction was acquired in line with the research goals and questions. Data were categorized in two forms of audio and transcripts and analyzed in MAXQDA18. The data were codified by the researcher and 30 categories were formed. Based on the results, “hardware facilities” and “marketing” were recognized as preparatory conditions, “environmental conditions” and “technical conditions” as intervening variables, and “motivational factors” and “economic and social factors” as affective factors and strategies of “administrative factors” were identified to stablish the domestic model of managing football clubs in Iran. The implications of this model could be beneficial for the growth and development of football clubs management

Keywords

Domestic model, football clubs management, affective factors, preparatory conditions, strategies, and consequences.

* Corresponding Author: Email: mohammadhami@yahoo.com , Tel:+989123218709