
طراحی نظام باشگاه داری حرفه ای ورزش های گروهی کشور

حجت کاظمینی^۱، زینت نیک آیین^{۲*}، علی زارعی^۳

ص.ص: ۲۱۳-۱۹۴

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۰۷

تاریخ تصویب: ۹۹/۱۱/۰۹

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی نظام باشگاه داری حرفه ای ورزش های گروهی کشور بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی، از نظر روش شناسی کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد می باشد. جامعه آماری این پژوهش را اسناد منتشر شده پیرامون مبحث باشگاه داری حرفه ای ورزش های گروهی و ۱۳ نفر از صاحب نظران تشکیل دادند. برای انتخاب نمونه از چنین جامعه ای از نمونه گیری هدفمند که روش نمونه برداری غیراحتمالی است استفاده شد. در ادامه برای کفایت نمونه گیری از نمونه گیری نظری استفاده گردید. ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش مصاحبه عمیق بود. برای روایی و پایایی اندازه گیری به هنگام کدگذاری بازبینی انجام شد؛ طبقه بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به مصاحبه شونده ها انجام و بدین ترتیب تحلیل موارد کیفی انجام گرفت و در نهایت منابع مورد ارجاع کفایت لازم را داشتند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ بهره گرفته شد. نتایج کدگذاری باز بیانگر آن بود که ۸۶ کد اولیه حاصل از تحلیل مصاحبه ها و اسناد به دست آمده است. نتایج کدگذاری محوری بیانگر این بود که ۱۱ مقوله از این کدگذاری به دست آمد که به ترتیب شامل: طرح باشگاه، درک محیط، وظایف قابل اجرای مدیر در محیط ورزشی، مهارت های مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، اقدامات بازاریابی، روابط عمومی، امور فرهنگی، امور مالی، زیر ساخت و عوامل اثر گذار بر موفقیت می باشد. در نهایت یافته های حاصل از کدگذاری انتخابی شامل ۴ مفهوم (عوامل زمینه ای، عوامل پیش برنده، عوامل توسعه دهنده و موفقیت باشگاه) بود.

واژه های کلیدی: باشگاه داری، ورزش حرفه ای، کشور ایران، نظریه داده بنیاد، ورزش های گروهی

۱. کارشناس ارشد رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرج دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ۱۳۰۱۳۰۱۳

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، گروه مدیریت ورزشی تهران.

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، گروه مدیریت ورزشی. تهران.

* ایمیل نویسنده مسئول: dr.zinatnikaeeen@gmail.com

Designed by Iranian Professional Team Sports Club System

Kazemini, H. (MA), Nikkeen*, Z. (PhD), Zarei, A. (PhD)

Abstract

The main purpose of the present study was to design a system of professional team sports club in Iran. The purpose of this study is fundamental to qualitative methodology by using fundamental data theory. The statistical population of this study consisted of published documents on professional team sport club topics and 13 experts. Purposeful sampling, which is a non-probability sampling method, was used to select the sample. Then, theoretical sampling was used for sampling adequacy. The data collection tool in this study was in-depth interview. Measurement validity and reliability were performed when coding the review; The results were categorized or verified by referring to the interviewees; Confirmation of research collaborators including supervisor; In this study, MAXQDA Version 2018 software was used to analyze the data. The results of open coding indicated that 86 open codes were obtained from the analysis of interviews and documents. The axial coding results indicated that 11 categories of this coding were obtained which included: The design of the club is the perception of the environment, the executable duties of the manager in the sporting environment, managerial skills, human resource management, marketing practices, public relations, cultural affairs, finance, infrastructure, and factors influencing success. Finally, findings from selective coding included 4 concepts (contextual factors, driving factors, developer factors, and club success).

Keywords: Clubs, Professional Sports, Iran, Foundation Data Theory, team sport

مقدمه

ورزش یکی از مهم‌ترین مقوله‌های جوامع مدرن صنعتی است که بخش اعظمی از جمعیت هر کشور با اشکال گوناگون با آن سرو کار دارد. فعالیت‌های ورزشی، بخش عمده‌ای از زندگی اجتماعی را تشکیل می‌دهد (هانسن، و گوتیه^۱، ۱۹۸۹، ۱۶). نگاهی به روزنامه‌ها و برنامه‌های تلویزیون نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از اطلاعات و زمان افراد در هر جامعه به ورزش اختصاص دارد (غلامی‌ترکسلویه، نجفی، فاطمی و رستگاری، ۲۰۱۳، ۲۳). فارغ از اثرات ساختاری و نهادین، ورزش عاملی برای سلامت و نشاط و هویت آفرینی در جامعه است. بی‌گمان، گسترش جامعه و تمدن اخیر موسوم به (فراغت) بی ارتباط با گسترش ورزش و بسط گونه و نهادهای مرتبط با آن نیست. در بعد سیاسی، می‌توان از ورزش به عنوان عاملی برای سرگرمی افراد به خصوص قشر جوان، سرکوب احساسات سیاسی و سرپوش گذاشتن بر روابط قدرت در طبقه حاکم را یاد کرد. در چنین زمینه‌ای حکومت‌ها خود عامل مهم گسترش تبلیغ ورزش به منظور هدایت افراد به سوی آن و بهره‌برداری سیاسی از آن خواهد بود (موسوی‌پور، ۲۰۱۸، ۱۲۰).

می‌توان گفت که ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بسط و گسترش داده، تثبیت و تقویت کند ورزش حرفه‌ای در جریان رشد و توسعه طبیعی تربیت‌بدنی و ورزش در جهان پا به عرصه وجود گذاشت و اندک اندک تمامی اذهان را به خود مشغول ساخت و به عنوان صنعت با حرفه‌ایی که می‌توان از طریق آن به درآمدزایی روی آورد مورد توجه همگان قرار گرفت (مول، بلیس و جیمسون^۲، ۲۰۰۵، ۱۴۷؛ پریچارد، کوک، جونز، باسون، سالیسبوری و هیکن^۳، ۲۰۱۹، ۳۹). ورزش حرفه‌ای به فعالیت‌های ورزشی و سازمان یافته‌ای گفته می‌شود که به صورت هدفمند، به منظور کسب درآمد برای توسعه ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود (هیکی و کلی^۴، ۲۰۰۸، ۴۷۹). می‌توان گفت که امروزه ورزش یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و گروه زیادی به اشکال گوناگون با آن سرو کار دارند (موتر، و پاولوسکی^۵، ۲۰۱۴، ۳۲۵). برخی از مردم، ورزشکار حرفه‌ای‌اند و گروهی ورزشکار آماتور. گروهی طرفدار و علاقه‌مند به ورزش و دیدن برنامه‌ها، مسابقات و نمایش‌های ورزشی بوده، و عده‌ای نیز از راه ورزش امور زندگی خویش را می‌گذرانند (احسانی، امیری و قره‌خانی، ۲۰۱۳، ۱۳۴؛ الهی، سجادی، خبیری، ابریشمی، ۲۰۱۰، ۲۰۴).

ورزش تیمی یا ورزش گروهی، ورزش‌هایی است که در آن ورزشکاران برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. فوتبال، هاکی، فوتبال آمریکایی، بیسبال، بسکتبال، والیبال، تنیس، واترپلو،

1. Hansen, & Gauthier
2. Mull, Bayless & Jamieson
3. Pritchard, Cooke, Jones, Bason, Salisbury & Hickman
4. Hickey & Kelly
5. Mutter, & Pawlowski

راگبی، هندبال و کریکت از ورزش‌های تیمی است. اعضای تیم ورزشی تحت رهبری مدیر تیم با عنوان سرمربی قرار دارند.

شکل ورزش‌های گروهی و همکاری اعضای بین آن متفاوت است. در برخی از ورزش‌ها، دو تیم مقابل همدیگر قرار می‌گیرند و ورزشکاران باید برای رسیدن به هدف خود تلاش کنند. به طور کلی باید گفت: هدف این گونه ورزش‌ها تسهیل در حرکت توپ یا موارد مشابه مطابق با مجموعه‌ای از قوانین است که منجر به کسب امتیاز می‌گردد. این امر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، آماده‌سازی مناسب، آمادگی روحی و فیزیکی افراد تشکیل دهنده یک تیم است.

ورزش حرفه‌ای به معنای ورزش برای کسب درآمد، یک بخش اصلی از صنعت ورزش شده است (بانا^۱، ۲۰۱۹، ۶۷۰). در صورتی که اقبال مردم از یک ورزش معین بسیار باشد ورزشکاران حرفه‌ای حقوق بالایی دریافت می‌کنند این حقوق‌ها معمولاً از طریق فروش بلیط، حق پخش تلویزیونی و حمایت شرکت‌ها تامین می‌شود. بر آورد می‌شود که بیش از نصف درآمد ناخالص که یک تیم ورزشی ایجاد می‌کند به ورزشکاران حرفه‌ای پرداخت می‌شود. همچنین از درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای در کشورهای پیشرفته صنعتی نصیب مالکان، مدیران، مجریان و مربیان می‌شود (بالاک و رابینسون^۲، ۲۰۰۹، ۶۹؛ گومز، مارتین و اوپوزو^۳، ۲۰۰۸). امروزه تعداد تیم‌های حرفه‌ای در بیشتر ورزش‌ها و رشد تیم‌های چند ملیتی در کشورهای مختلف رواج یافته است. اعضای تیم‌های حرفه‌ای در عرصه‌های جهانی خرید و فروش می‌شوند در واقع ورزشکاران حرفه‌ای همانند کالا برای عرصه جهانی خرید و فروش می‌شوند. روند رشد ورزش حرفه‌ای در دهه‌های اخیر فزاینده بوده است و نشانی بر کند بودن این رشد وجود ندارد دولت‌ها به خاطر درآمد حاصل از ورزش حرفه‌ای معمولاً از آن حمایت می‌کنند. درآمدهای مالیاتی از ورزشکاران و بخش ورزش حرفه‌ای، قسمت عمده درآمد دولت‌ها از ورزش حرفه‌ای است (رضایی صوفی و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۱۰). امروزه موفقیت بین‌المللی برای ورزشکاران یک کشور در رقابت‌های بین‌المللی و المپیک به طور کلی تقویت‌کننده وجهه و اعتبار آن کشور در سطح جهانی می‌شود. اندازه‌گیری موفقیت در بسیاری از رشته‌های ورزشی مهم به وسیله جایگاه امتیازی در ارتباط با آن رقابت تعیین می‌شود. هر چند فلسفه بازی‌های المپیک مشارکت در آن بازیهاست نه برنده شدن و رقابت بین کشورها اما به هر حال کمیته بین‌المللی المپیک از جدول مدال‌ها که نشان دهنده موفقیت المپیک کشورهاست استفاده می‌کند (اونق، ۲۰۱۰، ۱۰۹). در چند دهه گذشته رقابت بین کشورها برای بردن مدال‌ها در رقابت‌های بین‌المللی شدت بالایی به خود گرفته است. این امر منجر به این شده است که دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی کشورها در سراسر جهان میزان بودجه اختصاصی به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای را افزایش دهند

1. Baena

2. Boulk & Rabinson

3. Gómez, Martí & Opazo

(مزی^۱، ۲۰۱۶؛ هلسال و فورنرس^۲، ۲۰۱۶، ۱۲). به منظور موفقیت بین‌المللی، سیستم‌های ورزش حرفه‌ای کشورها شدیداً متجانس و همگن شده‌اند و همه آنها تقریباً از سیستم‌های واحدی پیروی می‌کنند (دارکو و مکینتاش^۳، ۲۰۱۵، ۳۶۷). بسیاری از کشورها نشان داده‌اند که افزایش بودجه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای می‌تواند منجر به افزایش کسب مدال‌ها در بازی‌های المپیک شود. صنعتی شدن ورزش و تفریحات سالم، یکی از رویدادهای مهم قرن گذشته به شمار می‌رود (آجرلو، محمدکاظمی، نادری خورشیدی، قربانی، ۲۰۱۶، ۲۵۴).

در یک تحقیق بین‌المللی که توسط محققانی از کشورهای بلژیک، هلند و انگلستان توسط کمیسیون ورزش انگلستان (۲۰۰۶) انجام گرفت و رکن اصلی توسعه ورزش حرفه‌ای شناسایی گردید که عبارتند بودند از: حمایت مالی، رویکرد جامع و یکپارچه به توسعه ورزش‌ها، مشارکت ورزشی، استعدادیابی و توسعه سیستم، حمایت شغلی از ورزشکاران، تسهیلات و تاسیسات آموزشی، تدارک مربیگری و سیستم گزینش مربی، رقابت بین‌المللی و تحقیقات علمی (به نقل از رضایی‌صوفی، ۲۰۱۷، ۱۱۰). در پژوهشی بالاک و رایبسنون (۲۰۰۹) عنوان کردند که محیطی که ورزشکاران را از جنبه‌های مختلف حمایت می‌کند احتمال موفقیت بین‌المللی ورزشکاران را افزایش می‌دهد و همچنین خدمات سیستم ورزش حرفه‌ای شامل ساختارهای استعدادیابی، مسیرهای پیشرفت ورزش، حمایت ورزش علمی، سیستم آموزش مربیان، دسترسی به تسهیلات و تجهیزات، رویکردهای ضد دارویی، حمایت از زندگی غیر ورزشی و ساختارهای رقابتی می‌باشد (بالاک و رایبسنون، ۲۰۰۹، ۶۹).

نتایج پژوهش دنیز و ینل^۴ (۲۰۱۳) نشان داد برای توسعه ورزش در جمهوری قبرس شمالی، فدراسیون‌های ورزشی مختلف و باشگاه‌ها باید با مدارس ارتباط تنگاتنگ و همکاری مستمر داشته باشند. آنها همچنین به نتیجه دست یافتند که سیاست‌های کشور باید در جهت ایجاد چشم اندازی مناسب برای توسعه حرفه‌ای‌گری در ورزش و ایجاد انگیزه مناسب در ورزشکاران باشد. در همین راستا براون و آرنولد^۵ (۲۰۱۹) نیز در نتایج پژوهش خود ایجاد پیوند بین بازیکنان و ایجاد ارتباط با کادر فنی و باشگاه را از عوامل شرایط لازم برای پیشرفت و موفقیت در ورزش می‌دانند که از این طریق محیطی یکپارچه و قابل اعتماد برای بازیکنان و کادر فنی به وجود می‌آید. نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۲۰۱۷) نیز مؤید این است که فضا و تجهیزات، مدیریت و برنامه‌ریزی، اعتبارات و فراهم بودن زیرساخت‌های ورزش از مهم‌ترین عوامل توسعه ورزش می‌باشند. کمپاپلاناس و کالمبا^۶ (۲۰۱۷) نیز بیان می‌کند که موفقیت ورزشی کارایی اقتصادی را به وجود می‌آورد و از این طریق سودآوری باشگاه‌ها بیشتر می‌شود. این در حالی است که روهدی و بروئر^۷ (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که موفقیت مالی باشگاه‌ها ناشی از موفقیت ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی و همچنین ارزش برند است. در همین زمینه و در پژوهشی که توسط

1. Mazzei
2. Halsall & Forneris
3. Darko & Mackintosh
4. Deniz & Yenal
5. Brown & Arnold
6. Campa Planas & Kalemba
7. Rohde & Breuer

پیرا^۱ (۲۰۱۸) و در باشگاه اروپایی در بازه زمانی سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۷ انجام شده است نشان داد که باشگاه‌هایی که ثبات بیشتری در امور مالی دارند می‌توانند به نتایج بهتری در حوزه ورزشی دست پیدا کنند، براین اساس باشگاه‌ها بایستی اهداف خود را در این راستا به روشنی مشخص سازند. نقدی، کاغذیان و افشارپی (۲۰۱۳) نیز در نتایج پژوهش خود نشان دادند که درآمد حق پخش رسانه، بیشترین تاثیر را بر درآمد باشگاه‌ها دارد. اما غرباوی (۲۰۰۹) در نتایج پژوهش خود بر اهمیت مسائل مالی در پیشرفت ورزش در سطوح باشگاهی تأکید دارد. در همین راستا کنفدراسیون فوتبال آسیا^۲ (۲۰۱۶) برای پیشبرد اهداف بلند مدت توسعه فوتبال در سطح قاره، پنج معیار اساسی ورزشی، ساختاری، پرسنلی و اداری، حقوقی و مالی را به عنوان معیارهای اصلی حرفه‌ای شدن در سرلوحه اقدامات خود قرار داده است. کنفدراسیون فوتبال آسیا از سال ۲۰۱۶ جهت ارتباط مناسب با باشگاه‌ها و داشتن نظارت مستقیم بر آنها سیستمی را تحت عنوان برنامه مقررات صدور مجوز باشگاه کنفدراسیون فوتبال آسیا طراحی نموده است که کلیه باشگاه‌های قاره آسیا می‌بایست اطلاعات و اسناد درخواستی را وارد این سیستم هماهنگ نمایند. بر این مبنا در معیار ورزشی، صرف نظر از تمرکز روی تیم اول باشگاه که شاکله حرفه-ای بودن باشگاه‌ها در آن تبلور عینی می‌یابد، تاکید روی وجود آکادمی فوتبال و تیم‌های مختلف پایه در باشگاه‌ها است. بطوریکه تمامی باشگاه‌های خواهان مجوز حرفه‌ای می‌بایست دارای آکادمی فعال در تمامی رده‌های سنی مورد تایید کنفدراسیون فوتبال آسیا باشند. همچنین در معیار ساختاری، زیرساخت‌های ورزشی و اداری مناسب برای باشگاه‌ها مدنظر است. این مهم در زیرساخت‌های ورزشی شامل امکانات استاندارد تمرینی و استادیوم مورد تایید برای برگزاری مسابقات رسمی است. چرا که اساس فوتبال حرفه‌ای بستگی تام به وجود امکانات تمرینی و زمین مسابقه استاندارد دارد (مقررات صدور مجوز باشگاه کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۶).

با توجه به موارد اشاره شده می‌توان گفت که در راستای اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و به منظور ساماندهی امور باشگاه‌های ورزشی، کاهش تصدی‌گری دولت، رشد فعالیت‌های اقتصادی و اشتغال‌زایی در حوزه ورزش، توسعه ابعاد مختلف ورزشی (همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای)، گسترش روح جوانمردی و اخلاق در ورزش، تسریع در اجرایی شدن سیاست‌های کلی سلامت و حمایت از محیط زیست و ارتقاء سطح غرور و نشاط ملی، طراحی نظام باشگاه داری ورزش حرفه‌ای ایران به عنوان یک اولویت مهم برای محقق مطرح و مورد بررسی قرار گرفت.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر کیفی است که جامعه آماری آن را اسناد منتشر شده پیرامون مبحث باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش های گروهی و ۱۳ نفر از صاحب‌نظران تشکیل دادند. برای انتخاب نمونه از چنین جامعه‌ای از نمونه‌گیری هدفمند که روش نمونه‌برداری غیراحتمالی است استفاده شد. در ادامه برای کفایت نمونه-گیری، از نمونه‌گیری نظری استفاده گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه عمیق بود. این پژوهش شامل چندین مرحله بود. بدین‌صورت که پژوهشگر بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام‌شده،

1. Pereira

2. Clas AFC

کدهای مفهومی را از متن مصاحبه‌ها شناسایی کرد. متن مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها هم‌زمان و به‌طور مستمر با جمع‌آوری داده‌ها انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد برای استخراج مفاهیم استفاده شد. با استفاده از این روش، مفاهیم آشکار و پنهان مشخص شدند. در این پژوهش، سه مرحله کدگذاری: کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ اجرا شد:

کدگذاری باز: در کدگذاری باز، متن هر مصاحبه چند بار خوانده شد و جملات اصلی آن استخراج شده و به‌صورت کدهایی ثبت شدند. در کدگذاری اولیه، پژوهشگر از کلمات مورد استفاده مصاحبه‌شوندگان و کدهای دلالت‌کننده (برداشت‌های پژوهشگر از گفته‌ها) استفاده کرد. سپس، کدهایی که به‌لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، در یک دسته قرار گرفتند. در فرایند کدگذاری، واحدهای معنایی از بیان و گفته‌های مشارکت‌کنندگان که نشان‌دهنده تجارب آن‌ها بود، استخراج شدند و پس از کدگذاری و خلاصه‌کردن داده‌ها بر اساس تشابهات و تفاوت‌ها، طبقه‌بندی کدها انجام گردید، طبقات با هم مقایسه شدند و از تحلیل و تفسیر این داده‌ها، درون‌مایه‌ها یا مقوله‌های انتزاعی‌تر استخراج شدند.

کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی، در مرکز فرایند قرار می‌دهد. سپس، سایر مقوله‌های مرتبط با آن را در آن دسته قرار می‌دهد. در این مرحله، کدها و دسته‌های اولیه که در کدگذاری باز ایجاد شدند، با یکدیگر مقایسه شدند و علاوه بر ادغام موارد مشابه، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند. برای توسعه مفاهیم، در مرحله کاستن، طبقه‌هایی که با هم ارتباط داشتند، در یک طبقه قرار گرفتند.

کدگذاری انتخابی: در این مرحله، طبقه‌ای که بیشترین فراوانی را داشت، متغیر اصلی در نظر گرفته شد.

در این پژوهش، نظام باشگاه داری ورزش حرفه‌ای گروهی کشور، مقوله اصلی در نظر گرفته شد و بقیه متغیرها، حول محور آن قرار گرفتند. برای روایی و پایایی اندازه‌گیری به هنگام کدگذاری بازبینی انجام شد؛ طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به مصاحبه‌شونده‌ها انجام و بدین ترتیب تحلیل موارد کیفی انجام گرفت و در نهایت منابع مورد ارجاع کفایت لازم را داشتند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار مکس کیودا^۴ نسخه ۲۰۱۸ بهره گرفته شد.

نتایج

تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیات، برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. در این پژوهش پس از جمع‌آوری پرسشنامه، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding
1. MAXQDA

آمار توصیفی: در راستای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق پرداخته شد. بر اساس ۱۳ نمونه مصاحبه شونده در پژوهش تعداد ۱۰ نفر (۷۶/۹ درصد) مرد و تعداد ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) نیز زن بودند. در زمینه مدرک تحصیلی، ۴ نفر (۳۰/۸ درصد) کارشناسی، ۶ نفر (۴۶/۱ درصد) کارشناسی ارشد و ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) تحصیلات دکتری داشتند. همچنین در زمینه شغل، ۳ نفر از مصاحبه شوندها (۲۳/۱ درصد) اعضای هیئت علمی، ۱ نفر (۷/۶ درصد) مدیران باشگاه بانوان و ۲ نفر (۱۵/۴) مدیران باشگاه آقایان، ۴ نفر (۳۰/۸ درصد) معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان، ۳ نفر (۲۳/۱ درصد) روسای فدراسیون بودند.

تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌ها با استفاده از سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی که شرح کامل آن در بخش روش‌شناسی آمد، در جدول شماره یک مشاهده می‌شود.

جدول ۱. فهرست مجموعه کدهای اولیه برخاسته از داده‌ها

کد اولیه	نشانگر	کد اولیه	نشانگر
محیط خارجی	P8, P12	فلسفه	P1
محیط داخلی	P4, P13	بیانه چشم‌انداز	P3
محیط عمومی	P4, P5	بیانه مأموریت	P4, P6
محیط کاری	P1, P5	اهداف	P1, P8
محیط‌های سیاسی	P2, P6	سیاست‌ها	P7, P12
اقتصادی	P7, P9	روش‌ها و ساختار سازمانی	P4, P9
جامعه‌شناختی	P11, P12	تولیدات و خدمات پیشنهادی	P13
اجتماعی- فرهنگی	P7, P8	واکاوی بازار و طرح مالی	P2, P5
قانونی و فنی	P1, P3	اعضاء	P11, P12
رقبا	P2, P3	هواداران	P4, P5

ادامه جدول ۱. فهرست مجموعه کدهای اولیه برخاسته از داده‌ها

کد اولیه	نشانگر	کد اولیه	نشانگر
مشتریان	P2, P5	تأمین کننده‌ها	P9, P10
مدیران باید قوانین را اجرا کنند	P5, P9	وکلاء	P2, P7
مدیران باید همچنین از منابع در اختیارشان آگاه باشند	P2, P13	گروه‌های ورزشی	P1, P3
باشگاه نیز باید دستورالعملی شامل خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اجراییش داشته باشد	P6, P8	مدیران باشگاه‌ها باید از تمام دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانینی که برای اداره باشگاه وضع شده‌اند مطلع باشند	P8, P10, P11, P13
سازماندهی	P2, P4,	برنامه‌ریزی	P5

	P6, P7		
رهبری	P8, P10	ارزشیابی	P2, P5
مدیریت اماکن	P11, P13	مهارت فنی	P9, P13
نیازها و اولویتهای باشگاه	P3, P6	سیستم پاداش مناسب	P1
لیگ	P3, P4	مهارت ادراکی	P1, P4
کمپ تمرین	P1, P4 P5, P7 P11, P12	مهارت انسانی	P6, P11
ترغیب افراد برای دستیابی به اهداف	P2, P5	مدیریت جذب حامیان مالی	P10, P13
شایسته سالاری منابع انسانی	P3, P7	درک روشن از باشگاه	P4, P3
برنامه کاری	P2, P3	سمت نیروی انسانی	P4, P5
شناخت عملکردهای مختلف سازمان	P4, P8	هدف شغل	P9, P10
ناظر	P7, P9	روابط کاری ضروری	P11, P13
طراحی پستهای چالشی	P7, P8	جذب حامی مالی	P1, P4
فروش محصولات تجاری باشگاه	P7, P10	فروش بازیکنان	P7, P8
حمل و نقل	P2, P12	برقراری ارتباط با رسانهها	P2, P5 P7, P11
حق پخش تلویزیونی	P7, P8	رویداد	P2, P3
شرکتهای تجاری به موفقیت باشگاه کمک می کند	P7, P8	تشریک مساعی	P4, P7
ارتباط هواداران	P11, P12	سهامداران راه موفقیت باشگاه را تسهیل می کنند	P9, P10
مسئولیت اجتماعی	P8, P10	توانایی دید کلی سازمان	P11, P12
کانون پیشکسوتان	P11, P13	بانکها می توانند به موفقیت باشگاه کمک کنند	P2, P3
برگزاری کلاس های اخلاقی برای بازیکنان و کادر فنی	P7, P8 P9	فراهم آوردن شرح شغلی	P4, P8
شفافیت مالی	P1, P5	مسئولیت های ویژه	P4, P9
شفافیت قرار دادها	P2, P6	نظارت کردن	P2, P7
فراهم کردن کمپ تمرین	P2, P3	شرایط افراد	P7, P9

ادامه جدول ۱. فهرست مجموعه کدهای اولیه برخاسته از دادهها

نشانگر	کد اولیه	نشانگر	کد اولیه
P1, P2	مراجع قانونی و حقوقی عاملی موثر در	P1, P3	فراهم کردن ورزشگاه مسابقات

		موفقیت باشگاه هستند	P7, P9 P11, P13
توجه به رده‌های پایه	P9, P13	فراهم کردن محل اسکان تیم	P2, P7
فروش پوشاک و خدمات ورزشی	P4, P7	فروش بلیط	P5, P12
رسانه‌ها عاملی موثر در موفقیت باشگاه هستند	P7, P9	هوادران عاملی موثر در موفقیت باشگاه هستند	P6, P9
دولت می‌تواند برای رسیدن به موفقیت باشگاه کمک می‌کند	P1, P7 P9, P12	بازیکنان عاملی موثر در موفقیت باشگاه هستند	P10, P11
ارتباط با ذی نفعان	P7, P9	تلاش برای همکاری مشترک	P10, P12
نیازها و اولویتهای باشگاه	P7, P10 P12, P13	سیستم پاداش مناسب	P5, P11

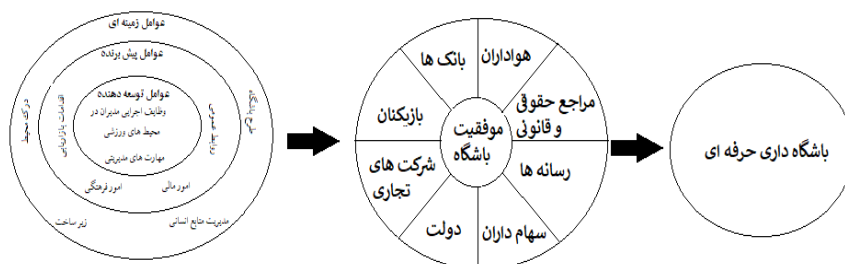
پس از تلخیص اولیه داده‌ها و حذف جملات زائد و تکراری از جملات مصاحبه، مفاهیم اولیه مصاحبه‌ها (مرحله کدگذاری اولیه) شامل ۸۶ کد اولیه بود.

جدول ۲. استخراج مفاهیم و مقوله‌ها

کد گذاری انتخابی	مقوله	نشانگر
عوامل زمینه‌ای	طرح باشگاه	P1, P3, P5, , P12
	درک محیط	P1, P2, P3, P5, P7, P11, P4, P8
	مدیریت منابع انسانی	P2, P10, P4, , P13
	زیر ساخت	P9, P4, , P5, P6, P12
عوامل پیش برنده	اقدامات بازاریابی	P1, P2, P6, P8, P10. P12, P13
	امور فرهنگی	P3, P7, P9, P11
	روابط عمومی	P9, P10, P12, P13
	امور مالی	P1, P3, P6, P8
عوامل توسعه دهنده	وظایف اجرای مدیران در محیط ورزشی	P2, P4, P5, P9, P12, P13
	مهارت‌های مدیریتی	P6, P8, P12, P13
موفقیت باشگاه	عوامل اثر گذار بر موفقیت	P1, P3, P5, P7, P9, P10

با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری انتخابی این عوامل در قالب ۴ مفهوم (عوامل زمینه‌ای، عوامل پیش برنده، عوامل توسعه دهنده و موفقیت باشگاه) تجلی پیدا کرده است.

ارائه شماتیک کدهای انتخابی: برای نمایش کدهای انتخابی و قابل فهم بودن آنها لایه‌های تفکیک شده‌ای را ارائه کرده و در نهایت بر اساس قرار گرفتن لایه‌ها در کنار هم، مدل نهایی پژوهش به شرح زیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های گروهی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

باشگاه‌های ورزشی در حقیقت، همچون کارگاه‌ها و کارخانه‌های تولیدی برای صنعت ورزش کشور به شمار می‌روند. با نگاهی به وضع موجود باشگاه‌ها و صنعت ورزش ایران می‌توان اهمیت تدوین یک نظام جامع برای باشگاه‌داری را بیش از پیش نمایان ساخت. به منظور موفقیت در این کار باید نخست هدف و انگیزه‌ی باشگاه‌داری به درستی تعیین شود، بر این اساس هدف این پژوهش طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های گروهی ایران بود. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های گروهی ایران بر مبنای عوامل مختلفی قرار دارد. زمانی که مکانیسم اثر این عوامل را به‌درستی شناسایی و تشخیص دهیم می‌توان شاهد رشد و بالندگی نظام باشگاه‌داری ورزش حرفه‌ای گروهی در رشته‌های مختلف ورزشی بود. در ادامه این عوامل به صورت جداگانه مطرح و در ارتباط با آن‌ها به بحث پرداخته می‌شود. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که برای اینکه یک باشگاه تبدیل به یک باشگاه حرفه‌ای شود نیاز به؛ (۱) عوامل زمینه‌ای، (۲) عوامل پیش‌برنده و (۳) عوامل توسعه‌دهنده می‌باشد. همچنین برای رسیدن به موفقیت باشگاه هشت عامل تاثیرگذار استخراج شد.

عوامل زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ای شامل طرح باشگاه- درک محیط- مدیریت منابع انسانی و زیر ساخت می‌باشد. نتایج بدست آمده از این بخش با پژوهش‌های بالاک و رابینسون (۲۰۰۹)، پیرا (۲۰۱۸) و محمدی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

طرح باشگاه: سندی نوشته شده است که تمام جوانب اهداف و ساختار باشگاه‌ها را به هم ارتباط می‌دهد. طرح فلسفه، چشم‌انداز و مأموریت باشگاه‌ها را به هم مرتبط می‌سازد و خدماتی را که باشگاه فراهم می‌آورد و کسانی که دریافت‌کننده خدمات هستند، اهداف، ساختارهای سازمانی و تجاری، جریان درآمد و هزینه‌های عملیاتی و تجهیزات مورد نیاز را تعریف می‌کند. عناصر اصلی طرح: شامل فلسفه، بیانیه چشم-انداز، بیانیه مأموریت، اهداف، سیاست‌ها، روش‌ها و ساختار سازمانی، تولیدات و خدمات پیشنهادی، واکاوی بازار و طرح مالی می‌باشد.

درک محیط: باشگاه‌های ورزشی در خلاء به فعالیت نمی‌پردازند، عوامل داخلی و خارجی زیادی باشگاه‌ها را در دستیابی به اهدافش کمک می‌کنند و یا آن را از این راه باز می‌دارند. مدیری که از این عوامل

محیطی آگاه نباشد، محکوم به شکست خواهد بود. محیط خارجی: محیط خارجی شامل محیط‌های عمومی و کاری می‌شود. محیط عمومی آن محیطی است که ممکن است بر عملیات یک سازمان ورزشی تأثیر مستقیم نداشته باشند اما گاه می‌تواند روی تصمیمات سازمان اثر گذار باشد. عناصر محیط عمومی شامل: محیط‌های سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی، اجتماعی- فرهنگی، قانونی و فنی می‌باشد. مثلاً در مورد تأثیرات محیط سیاسی، مقامات محلی به باشگاه ورزشی قول می‌دهند که زمینی را به قیمت یک میلیارد در سال به باشگاه اجاره دهند تا باشگاه بتواند اماکن جدیدی در آن احداث کند. حال اگر سیاست مدارانی که به باشگاه علاقه دارند و این قول را به آن‌ها داده‌اند ولی در دوره بعد انتخابات رأی نیاورند و سیاست‌مداران جدید برای زمین مذکور برنامه دیگری داشته باشند، آن گاه اماکن از دست می‌رود. این مثال، تأثیر سیاست بر دستیابی باشگاه به اهدافش را نشان می‌دهد. با این حال محیط کاری باشگاه نسبت به محیط عمومی آن بسیار مهم‌تر است. عناصر محیط کاری به طور کامل و مستقیم بر باشگاه و دستیابی به اهداف آن تأثیر می‌گذارند. رقبای، مشتریان، اعضاء، هواداران، تأمین کنندگان، و کلاً، گروه‌های ورزشی جنبه‌های مختلف محیط کاری را تشکیل می‌دهند. محیط داخلی: در کنار عوامل خارجی، باشگاه‌ها باید به عوامل درونی که بر کار آن‌ها اثر می‌گذارد نیز توجه نمایند. این عوامل محیط داخلی را تشکیل می‌دهند. مدیران باشگاه‌ها باید از تمام دستورات عملی، خط مشی‌ها و قوانینی که برای اداره باشگاه وضع شده‌اند مطلع باشند. مدیران باید قوانین را اجرا کنند. باشگاه نیز باید دستورالعملی شامل خط مشی‌ها و سیاست‌های اجراییش داشته باشد. مدیران باید همچنین از منابع در اختیارشان آگاه باشند.

مدیریت منابع انسانی: مدیران باشگاه‌ها نیازمند تصمیم‌گیری در مورد مسائلی هستند که چه کسی را استخدام کنند تا مطمئن شود که استخدام شدگان جدید برای پیشرفت باشگاه تلاش می‌کنند. در بیشتر اوقات فرایند استخدام، طرح‌های ارزشیابی و یا سیستم پاداش در باشگاه‌ها چندان مشخص و روشن نیست. این موضوع می‌تواند به استخدام کارکنان نامناسب منتهی گردد و مدیران متوجه نمی‌شوند که کارکنان‌شان وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند یا خیر؟ مدیریت منابع انسانی در محیط باشگاه‌های ورزشی شامل درک روشنی از باشگاه، نیازها و اولویت‌های آن در زمینه‌های نظیر، فرایند استخدام و به کار گماردن کارکنان مناسب برای پست‌ها در زمان کافی، فراهم آوردن شرح شغلی (تهیه شرح شغل موضوع بسیار مهمی می‌باشد. چرا که امکان اماکن نظارت بر داوطلبان شغل را فراهم می‌آورد. اجزای یک شرح شغل شامل عنوان: عنوان یک شغل باید با سطح و وظایف آن شغل مرتبط باشد. عنوان‌های مانند مدیر عامل، مدیر مربیان، معاون مدیر، مدیر بازاریابی و ... ناظر: شرح شغل باید نشان دهد که کارمند به چه کسی گزارش می‌دهد و چه کسی او را هدایت و ارزشیابی می‌کند. در سازمان‌های بزرگ با سطوح مختلف معمولاً یک کارمند گزارش خود را مستقیماً به مدیر عامل یا هیات مدیره ارائه نمی‌کند ولی در باشگاه‌هایی که ساختار سازمانی ساده‌ای دارند ممکن است تمامی کارکنان به مدیر باشگاه و یا هیات مدیره گزارش دهند. هدف شغل: همانند بیانیه مأموریت، هدف شغل بیان می‌کند که چرا این شغل وجود دارد و فردی که در این پست منصوب می‌شود چه کاری برای سازمان انجام می‌دهد. مسئولیت‌های ویژه: این مسئولیت‌ها نشان دهنده وظایفی هستند که به شغل مورد نظر و به هدف آن مرتبط است. نظارت کردن: اگر محتوای یک شغل دربرگیرنده نظارت باشد، شرح شغل باید بیان کند که چه کارکنانی و چه

تعدادی از آن‌ها باید مورد نظارت قرار بگیرند. شرایط افراد: این شرایط نشان دهنده تجارب کاری، سابقه سطح تحصیلات، گواهی‌نامه‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مسئولیت‌های شغلی مورد نظر می‌باشد. برنامه کاری: این برنامه بیان کننده ساعاتی است که از افراد انتظار می‌رود در کار خود حضور داشته باشند. استانداردهای کاری: این استانداردها بیان کننده انتظارات هستند. روابط کاری ضروری: یک کارمند باید با افرادی که ممکن است جزء ناظران و یا زیردستانش نباشند چه در داخل و چه خارج از باشگاه ارتباط داشته باشد. که به صورت صحیح انتظارات از آن پست را برطرف سازد، طراحی پست‌های چالشی، سیستم پاداش مناسب و پر کردن این بخش‌ها می‌باشد.

زیر ساخت: یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای و مهم در خصوص باشگاه داری حرفه‌ای ورزش های گروهی زیر ساخت بود. برای باشگاه حرفه‌ای وجود زیر ساخت یکی از عوامل مهم تلقی می‌شود و عواملی مثل (۱) فراهم کردن کمپ تمرین- (۲) فراهم کردن ورزشگاه مسابقات- (۳) توجه به رده‌های پایه و (۴) فراهم کردن محل اسکان تیم برای یک باشگاه حرفه‌ای لازم و ضروری است در همین راستا کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) در راستای پیشبرد اهداف بلند مدت توسعه فوتبال در سطح قاره، پنج معیار اساسی ورزشی، ساختاری، پرسنلی و اداری، حقوقی و مالی را به عنوان معیارهای اصلی حرفه‌ای شدن در سرلوحه اقدامات خود قرار داده است. یکی از این عوامل زیر ساخت است. که در این پژوهش هم زیر ساخت یکی از عوامل زمینه‌ای نظام باشگاه داری حرفه‌ای ورزش های گروهی بود. بر این مبنا کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) در معیار ورزشی، صرف نظر از تمرکز روی تیم اول باشگاه که شاکله حرفه‌ای بودن باشگاه‌ها در آن تبلور عینی می‌یابد، تاکید روی وجود آکادمی فوتبال و تیم‌های مختلف پایه در باشگاه‌ها است. بطوری که تمامی باشگاه‌های خواهان مجوز حرفه‌ای می‌بایست دارای آکادمی فعال در تمامی رده‌های سنی مورد تایید ای اف سی^۱ باشند. در سیستم جدید نه تنها باشگاه‌ها مکلف به پیگیری تمرینات ورزشی با برنامه در راستای یک فلسفه فوتبالی مدون ۳ تا ۷ ساله هستند، بلکه در ضمن می‌بایست آموزشهای اجتماعی خارج از آن و بویژه حمایت‌های لازم پزشکی را نیز برای بازیکنان تیم‌های رده پایه فراهم سازند. لذا مقرر گردیده تا باشگاه‌ها بطور مستند همه ساله ریز عملکرد آکادمی و رؤس برنامه‌های مهم سال بعد خود را به ای اف سی طی گزارشی ارائه نمایند. در معیار ساختاری، زیرساخت‌های ورزشی و اداری مناسب برای باشگاه‌ها مدنظر است. این مهم در زیرساخت‌های ورزشی شامل امکانات استاندارد تمرینی و استادیوم مورد تایید برای برگزاری مسابقات رسمی است. چرا که اساس فوتبال حرفه‌ای بستگی تام به وجود امکانات تمرینی و زمین مسابقه استاندارد دارد (کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۶).

عوامل پیش‌برنده: عوامل پیش‌برنده شامل (۱) اقدامات بازاریابی، (۲) امور فرهنگی، (۳) روابط عمومی و (۴) امور مالی بود. این نتایج و مؤلفه‌های بدست آمده با پژوهش‌های پیرا (۲۰۱۸)، کمپلانا و کالمبا (۲۰۱۷)، روهدی و بروئر (۲۰۱۶)، محمدی و همکاران (۲۰۱۷) و غرباوی (۲۰۰۹) که در حوزه باشگاه‌های ورزشی صورت گرفته بود همخوانی دارد.

اقدامات بازاریابی: یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده برای نظام باشگاه داری حرفه‌ای ورزش های گروهی وجود اقدامات بازاریابی در باشگاه می‌باشد. باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند جذب حامی مالی - فروش بازیکنان - فروش محصولات تجاری باشگاه - پخش تلویزیونی - فروش بلیط و فروش پوشاک و خدمات ورزشی منابع مالی و بازاریابی خود در تامین کنند چرا که امروزه ورزش به یک صنعت در آمدزا تبدیل شده است که با توجه به علاقه فراوان مردم به ورزش همواره در کانون توجهات رسانه‌ها، شرکت‌های تجاری و صاحبان دیگر صنایع قرار داشته است. باشگاه‌های حرفه‌ای مهم‌ترین بخش این صنعت محسوب می‌شوند که ادامه حیات این صنعت وابستگی بسیاری به پابرجا ماندن باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش های گروهی دارد. باشگاه‌های حرفه‌ای زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کرده و در آمدزا باشند. در هر صنعتی، در آمد یکی از مهم‌ترین ارکان آن تلقی می‌گردد. صنعت ورزش با افزایش امکانات ارتباطی مانند ماهواره، اینترنتی موبایل و رادیو، ورود حامیان مالی، تخصصی شدن فعالیت‌های ورزشی و جذابیت‌های فراوان آن برای مردم، فضای مناسبی را جهت فعالیت‌های اقتصادی فراهم نموده است. می‌توان گفت که صنعت ورزش طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی کرده است و باشگاه‌های حرفه‌ای مانند یک بنگاه اقتصادی قدرتمند به دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد می‌باشند. می‌توان نتایج بدست آمده از این بخش را با پژوهش نقدی و همکاران (۲۰۱۳) همخوان دانست. آنها مطالعه‌ای در زمینه تحلیل عوامل اقتصادی موثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال انجام دادند و بیان کردند که حق پخش رسانه، بیشترین تاثیر را بر درآمد باشگاه‌های فوتبال دارد. امور مالی: یکی از عوامل مهم و الزامات یک باشگاه حرفه‌ای ورزش های گروهی که باید داشته باشد امور مالی شفاف است. در این مطالعه شفافیت قراردادهای و شفافیت مالی جز عوامل امور مالی بودند. در همین راستا کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) معیار حقوقی و معیار مالی را برای باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال معرفی کرده است. در معیار حقوقی ای اف سی، اسناد حقوقی باشگاه‌ها مدنظر است. این امر در ادامه فرایند تبدیل موسسات ورزشی سابق در قالب شرکت‌های تجاری ورزشی روند تکاملی خود را طی کرده است. در حقیقت وجود اساسنامه یا شرکت نامه معتبر ثبت شده و منطبق با مقررات قانونی، مدنظر فیفا و در سطح قاره مورد تاکید ای اف سی می‌باشد. در کنار این سند حقوقی بنیادی، قراردادهای ورزشی، آئین نامه انضباطی و قواعد رفتاری و کرداری باشگاه‌ها نیز می‌بایست منطبق با قواعد فیفا، ای اف سی و فدراسیون فوتبال هر کشوری تنظیم گردند. همچنین در معیار مالی، ای اف سی با تاکید بر هماهنگ سازی سال مالی باشگاه‌ها با سال مالی خود، بدنبال شفافیت مالی می‌باشد. در این راستا بر مبنای درآمدها و هزینه‌های انجام گرفته، تراز مالی حسابرسی شده باشگاه‌ها مورد بررسی موشکافانه کارشناسان مالی کنفدراسیون قرار می‌گیرد. تراز مالی مثبت، ملاک مهم حرفه‌ای شدن و اجازه شرکت در مسابقات باشگاهی کنفدراسیون آسیا است (کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۶). می‌توان گفت که اکثر باشگاه‌های ایرانی دچار مشکل هستند، چرا که به جهت عدم دریافت حق پخش تلویزیونی مکفی و یا جذب حامی مالی مناسب دارای تراز مالی منفی بوده و بدهکار هستند. همچنین در بحث مالی یکی دیگر از نقاط ضعف باشگاه‌های ایرانی، عدم تخصیص واقعی بودجه به تیم‌های پایه خود می‌باشد. از این رو جهت حرفه‌ای شدن یک باشگاه باید به امور مالی باشگاه نگاه ویژه‌ای داشت. همانطور که در بالا نیز بیان شده

نتایج این بخش با پژوهش‌های پیرا (۲۰۱۸)، کمپایلاناس و کالمبا (۲۰۱۷)، روهدی و بروئر (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

روابط عمومی: یک باشگاه حرفه‌ای باید دارای یک روابط عمومی خوب باشد تا بتواند از طیق روابط عمومی ارتباط خود را با ذی‌نفعان باشگاه بر قرار کند. در این پژوهش ارتباط با هواداران- ارتباط با ذی‌نفعان- ارتباط با رسانه‌ها جز عوامل مرتبط با روابط عمومی بود. روابط عمومی ورزشی یک وظیفه مدیریتی مبتنی بر ارتباطات است که به تعیین مخاطبان کلیدی سازمان ورزشی، ارزیابی روابط مخاطبان و تقویت روابط مطلوب بین سازمان ورزشی و مخاطبان آن‌ها می‌پردازد (استولد^۱، ۲۰۰۰؛ به نقل از قاسمی، کشکر و قلعه، ۲۰۱۵، ۴۶). وظیفه روابط عمومی تسهیل در کسب نتایج مطلوب است. می‌توان گفت که روابط عمومی ورزشی از ارکان جدایی ناپذیر سازمان‌های ورزشی است. باشگاه‌های حرفه‌ای به- خصوص مدیران باید این حوزه غافل نشوند، مدیرانی که از آموزش و آشنایی با این حوزه غافل شوند دچار چالش‌های فراوانی در روند مدیریتی خود خواهند شد. این حوزه با خوشنامی سازمان ورزشی ارتباط دارد و در همه سازمان‌های ورزشی، خوشنامی اصلی اساسی برای بقا و فعالیت است. از این رو باشگاه‌ها جهت حرفه‌ای شدن نیاز به روابط عمومی دارند.

امور فرهنگی: آخرین مرحله عوامل پیش‌برنده در نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های گروهی کشور، امور فرهنگی است که شامل عواملی مانند مسولیت اجتماعی، کانون پیشکسوتان و برگزاری کلاس‌های اخلاقی برای بازیکنان و کادر فنی می‌باشد. یکی از رسالت‌های باشگاه حرفه‌ای ورزش‌های گروهی وجود امور فرهنگی در باشگاه می‌باشد.

عوامل توسعه دهنده: عوامل توسعه دهنده شامل دو عامل: (۱) وظایف اجرای مدیران در محیط ورزشی و (۲) مهارت‌های مدیریتی بود. نتایج بدست آمده با پژوهش‌های دنیز و ینل (۲۰۱۳)، براون و آرنولد (۲۰۱۹) و محمدی و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. وظایف اجرای مدیران در محیط ورزشی: فهم اصول مدیریت برای اجرای مدیریتی مؤثر در دنیای ورزش بسیار حائز اهمیت است. چلادورای^۲ (۲۰۰۱، ۴۳۲) اظهار داشت، اصولی که برای محیط ورزش بسیار کاربردی هستند شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و ارزشیابی می‌باشند. برنامه‌ریزی= برنامه‌ریزی اولین و مهم‌ترین وظیفه مدیران ورزشی است که شامل ایجاد اهداف و تعیین مسیری برای دستیابی به اهداف است. برنامه‌ریزان، مدیرانی هستند که از شرایط محیطی آگاه هستند و می‌توانند به طور مؤثر تجزیه و تحلیل کنند و شرایط آینده را پیش‌بینی کنند. همچنین مدیران ورزشی باید تصمیم‌گیرندگان خوبی باشند. برنامه‌ریزی، شامل انتخاب ماموریت- ها، اهداف و اقداماتی برای دستیابی به آنها است، این امر نیازمند تصمیم‌گیری است. سازماندهی= هنگامی که یک مدیر، برنامه کاری ایجاد کرده است، مرحله بعدی در چرخه مدیران ورزشی، سازماندهی افراد و سایر منابع لازم برای اجرای طرح است. سازماندهی، باید به صورتی باشد که منابع و امکانات فیزیکی موجود را نیز در نظر بگیرد تا درآمد را با کمترین هزینه به حداکثر برساند. سازماندهی را می‌توان به عنوان نظم بخشیدن فرآیند توزیع کار و منابع برنامه‌ریزی شده در میان اعضای سازمان بیان

کرد، تا بتوانیم به اهداف سازمان دست یابیم. رهبری = همانطور که سازمان‌ها رشد می‌کنند، ساختارهای پیچیده‌ای را با نیاز روزافزون، هماهنگ و کنترل می‌کنند. برای مقابله و مدیریت در چنین شرایطی، رهبری برای نفوذ افراد برای همکاری در جهت هدف مشترک و ایجاد یک موقعیت برای واکنش جمعی لازم است. رهبری، مستلزم هدایت، تأثیر و انگیزش کارکنان برای انجام وظایف اساسی است. همچنین شامل منابع اجتماعی و غیر رسمی برای الهام بخشیدن به دیگران است. مدیران ورزشی از طریق ایجاد انگیزه و تدابیر به اهداف سازمان دست می‌یابند. کنترل = مدیران ورزشی در همه سطوح مدیریت دخیل هستند. دو تکنیک کنترل سنتی، بودجه و حسابرسی عملکرد است. ممیزی شامل بررسی فیزیکی و تأیید پرونده‌های سازمان و مدارک مورد نیاز می‌باشد. حسابرسی بودجه، اطلاعاتی را در مورد جایی که سازمان با توجه به رویکردهایی که برای برنامه‌ریزی و کنترل مالی دنبال می‌شود، فراهم می‌کند، در حالی که ممیزی سعی می‌کند تعیین کند که ارقام گزارش شده، بازتاب عملکرد واقعی است. کنترل، شامل اندازه‌گیری عملکرد در برابر اهداف و برنامه‌ها و کمک به انحرافات صحیح از استانداردها است. به عنوان یک حقیقت، کنترل، اجرای برنامه‌ها را با تضمین این که عملکرد، از استانداردها منحرف نشده باشد، تسهیل می‌کند. کنترل تنها به وضعیت مالی سازمان محدود نمی‌شود، بلکه در حوزه‌های مختلف مانند عملیات، انطباق با سیاست‌های شرکت و سایر سیاست‌های نظارتی، از جمله بسیاری از فعالیت‌های دیگر در داخل سازمان را شامل می‌شود. به این ترتیب، عملکرد مدیران ورزشی به طور موثر و گسترده‌ای از وظایف و مسئولیت مدیران را پوشش می‌دهد. اگر چه ماهیت و پیچیدگی‌های کسب و کار در طول سال‌ها تغییرات زیادی را تجربه کرده‌اند، ولی عملکرد مدیران ورزشی تغییری نکرده است.

مهارت‌های مدیریتی: در درون یک باشگاه ورزشی سطوحی از مدیریت وجود دارد ۱- سطوح عالی؛ ۲- سطوح میانی و ۳- سطوح اولیه. وظایف هر کدام از این سطوح بسته به اهمیت آن نسبت به دیگری متفاوت است به طوری که هر طرح، مهارت‌های مدیریتی متفاوتی را می‌طلبد. مهارت فنی: در یک باشگاه ورزشی شامل: مدیریت اماکن، لیگ، کمپ تمرین، رویداد، حمل و نقل و مدیریت جذب حامیان مالی می‌باشد. مهارت انسانی: تشریک مساعی، ترغیب افراد برای دستیابی به اهداف، تلاش برای همکاری مشترک مهارت ادراکی: شناخت عملکردهای مختلف سازمان، توانایی دید کلی سازمان.

موفقیت باشگاه: برای رسیدن به موفقیت باشگاه‌ها هم عواملی مانند؛ (۱) هواداران، (۲) دولت، (۳) بازیکنان، (۴) رسانه‌ها، (۵) شرکت‌های تجاری، (۶) سهامداران، (۷) بانک‌ها و (۸) مراجع حقوقی و قانونی می‌توانند تاثیرگذار باشند. نتایجی که در این بخش نیز بدست آمد با نتایج پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۲۰۱۷)، محمدی و همکاران (۲۰۱۷)، براون و آرنولد (۲۰۱۹) و نقدی و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در همین زمینه فروست^۱، معتقد بود که مدیر، مربی، ورزشکاران (بازیکنان) و هواداران از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک تیم به شمار می‌رود (به نقل از بهرام‌فرد، خبیری، فریدونی و سیدی، ۱۳۹۵). با توجه به نتایج می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای هواداران هستند. هر اندازه هواداران یک باشگاه بیشتر باشد و حمایت آنها از باشگاه به نحوه احسن باشد بر موفقیت باشگاه اثرگذار است.

با توجه به مطالب گفته شده باید اذغان داشت که عوامل مختلفی در طراحی نظام باشگاه داری حرفه‌ای ورزش های گروهی ایران می‌تواند نقش داشته باشد که در این پژوهش سه عامل: (۱) عوامل زمینه‌ای، (۲) عوامل پیش برنده و (۳) عوامل توسعه دهنده شناسایی شدند و هر یک از این عوامل می‌توانند نقش بسزای در نظام باشگاه‌داری ورزش حرفه‌ای ایران داشته باشند. امید است که نتایج این پژوهش توانسته باشد گامی موثر در راستای حرفه‌ای شدن باشگاه‌های ورزشی ایران بر دارد. از آنجایی که عوامل زمینه‌ای فرایند نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای را با چالش روبرو می‌کنند پیشنهاد می‌گردد این عوامل مرتفع گردند. برای تحقیق چنین هدفی داشتن برنامه اصولی برای نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، و تخصیص منابع مالی کافی به امر باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش های گروهی و برقراری ارتباط سازنده بین نهادهای متولی می‌تواند مؤثر باشد. همچنین به موجب اینکه فرایند نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای یک فرایند پیچیده، زمان‌بر و هزینه‌بردار است و سرانجام آن لازم است براینده مطلوب وجود داشته باشد پیشنهاد می‌گردد عوامل زمینه‌ای و توسعه دهنده این فرایند بیش از پیش تقویت شود. برای این منظور لازم است از تجربیات کشورهای صاحب سبک در امر باشگاه‌داری حرفه‌ای استفاده شود، امکانات و ابزار بروز تأمین گردد، نیروی انسانی متخصص که بتواند در امر باشگاه‌داری حرفه‌ای فعالیت کند پرورش یابد.

منابع

- آجرلو، م.؛ محمد کاظمی، ر.؛ نادری خورشیدی، ع. ر.؛ قربانی، م. ح. (۱۳۹۵). طراحی ساختار تشکیلاتی کلان ورزش جمهوری اسلامی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۳۸، ص: ۲۳۱-۲۵۲.
- احسانی، م.؛ امیری، م.؛ قره خانی، ح. (۱۳۹۲). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه ای کشور، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷، ص: ۱۲۵-۱۳۶.
- ابریشمی، ح.؛ الهی، ع. ر.؛ خبیری، م.؛ سجادی، س. ن. (۱۳۹۵). موانع توسعه ی صنعت باشگاه داری حرفه ای فوتبال ایران، مدیریت مطالعات ورزشی، دوره ۱، شماره ۱، ص: ۱۸۹-۲۰۲.
- اونق، م. (۱۳۸۹). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- افشاری، ا.؛ کاغذیان، س.؛ نقدی، ی. (۱۳۹۵). تحلیل عوامل اقتصادی موثر بر درآمد باشگاه های فوتبال (باشگاه های منتخب جهان)، اقتصاد توسعه و برنامه ریزی، ص: ۲۱-۴۳.
- بهرام فرد، ه.؛ خبیری، م.؛ سیدی، س.؛ فریدونی، م. (۱۳۹۵). تاثیر ثبات در تیم و عوامل آن با میزان موفقیت تیمی در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران، مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۲، ص: ۱۶۹-۱۸۷.
- رضایی صوفی، م.؛ شعبانی، ع.؛ فراهانی، ا. (۱۳۹۶). تحلیل محیطی ورزش حرفه ای کشور، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۱، ص: ۱۰۸-۱۱۸.



- رضوی، س. م. ح؛ فرزانه، ف؛ کلاته سیفوری، م؛ محمدی، ع. (۱۳۹۶). طراحی الگوی پارادایمی ورزش دانشگاه فنی و حرفه ای بر اساس نظریه ی داده بنیاد، دوره ۵، شماره ۱۳، ص: ۳۰-۲۱۵.
- غرباوی، ا. (۱۳۸۸). شناسایی و مقایسه ی دیدگاه صاحب نظران، مربیان و ورزشکاران نسبت به عوامل موثر بر پیشرفت ژیمناستیک استان خوزستان، رساله ی دکتری، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- غلامی ترکسلویه، س. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر بر حضور تماشاگران فوتبال در ورزشگاه ها، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۱، ص: ۲۱-۲۴.
- قاسمی، ح؛ قلعه، ن.، کشکر، س. (۱۳۹۴). «روابط عمومی ورزشی (مدیریت ارتباطات سازمانی)»، ویرایش سوم، ص: ۴۶.
- موسوی پور، ح. ر. (۱۳۹۷). انحلال قرارداد بازیکن حرفه ای با باشگاه ورزشی فوتبال و ضمانت ناشی از نقض قرارداد در حقوق ایران و مقررات بین المللی، رساله دکتری، دانشگاه شهید مطهری تهران.
- Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*, 20(4), 660-674.
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management decision*, 47(1), 67-84.
- Brown, D. J., & Arnold, R. (2019). Sports performers' perspectives on facilitating thriving in professional rugby contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 71-81.
- Campa Planas, F., & Kalemba, N. (2017). Managing sporting success and economic efficiency in the professional football: Identification of determinant factors through the academic literature. *European Accounting and Management Review*, 3(2), 45-64.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations, for Sport and Physical Activity. A System Perspective*, Scotsdale: Holcomb Hathaway Publishers. 432 pp.
- Darko, N., & Mackintosh, C. (2015). Challenges and constraints in developing and implementing sports policy and provision in Antigua and Barbuda: which way now for a small island state?. *International journal of sport policy and politics*, 7(3), 365-390.
- Deniz, S., & Yenel, F. (2013). The Structural Analysis of Physical Education and Sports System in The Turkish Republic of Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 772-780.

- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2008). The structural characteristics of sport organisations: Differentiation within elite Spanish professional football clubs.
- Halsall, T., & Forneris, T. (2016). Challenges and strategies for success of a sport-for-development programme for First Nations, Métis and Inuit youth. *Journal of Sport for Development*, 24.
- Hansen, H., & Gauthier, R. (1989). Factors affecting attendance at professional sport events. *Journal of sport management*, 3(1).
- Hickey, C., & Kelly, P. (2008). Preparing to not be a footballer: higher education and professional sport. *Sport, education and society*, 13(4), 477-494.
- Mazzei, L. C. (2016). High-performance Judo: Organizational factors influencing the international sporting success.
- Mull, R. F., Bayless, K. G., & Jamieson, L. M. (2005). *Recreational sport management*.
- Mutter, F., & Pawlowski, T. (2014). Role models in sports—Can success in professional sports increase the demand for amateur sport participation?. *Sport Management Review*, 17(3), 324-336.
- Pereira, T. M. V. (2018). The Relation of Financial Performance and the Sports Performance in Football Clubs.
- Pritchard, A., Cooke, D., Jones, A., Bason, T., Salisbury, P., & Hickman, E. (2019). Professional sports teams: Going beyond the core.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.