

## تدوین چهارچوب نظام باشگاه داری در فوتبال ایران

شهرام چال اشتری مکاری<sup>۱</sup>

ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>

عباس خدایاری<sup>۳</sup>

علی محمد صفانیا<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۴/۲۳

این پژوهش با هدف طراحی الگوی نظام جامع باشگاه داری در فوتبال کشور شکل گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر به روش کیفی و با استفاده از نظریه داده-بنیاد انجام شده است. نمونه گیری به صورت هدفمند با تعداد ۲۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی، کارشناسان و ورزشکاران و تا حد اشباع نظری صورت گرفت. تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها منطبق با راهبرد تحقیق در سه مرحله کدگذاری شد. در کدگذاری از نرم افزار NVIVO استفاده گردید.

نتایج نشان داد مدل و الگوی پیشنهادی پژوهش در زمینه چهارچوب نظام باشگاه داری در فوتبال کشور، مشتمل بر ۱۴ مقوله محوری رفع نواقص مخرب، توجه به زیرساخت ها، رهبری، خصوصی سازی، توسعه منابع انسانی، جنبه های حقوقی و قانونی، نظام بندی مالیات، مالکیت باشگاه، درک محیط، آموزش، اخلاق و فرهنگ، حمایت مالی، حق پخش تلویزیونی و مشارکت در بورس می باشد که از طریق ترکیب حدود ۷۷ مفهوم اولیه به دست آمده است.

بر این اساس، نظام جامع باشگاه داری در ورزش فوتبال به عنوان مقوله ای محوری بر مبنای شرایط علی مدیریتی، مالی، محیطی و حقوقی و از طریق راهبردهای مناسب سازی مالکیت و اداره باشگاه ها، تدوین

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
E-mail: Dr.farahani.608@gmail.com

۲. استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۴. استاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نظام ارزیابی و نظارت، ثبت تجاری باشگاه، مدیریت رسانه، بازاریابی و به کارگیری نیروهای انسانی مجرب و متخصص و از طریق خصوصی سازی باشگاه ها محقق می شود و به تحقق پیامدهای مالی مانند افزایش درآمد و اشتغال، حس تعلق به باشگاه، تثبیت برنامه های مدیریتی، محدود شدن دخالت های سیاسی و ارتقای استانداردهای حرفه ای در ورزش فوتبال می انجامد.

**واژگان کلیدی:** باشگاه داری، فوتبال، خصوصی سازی، نظام مالی، حق پخش تلویزیونی

## مقدمه

با توسعه علمی ورزش در ابعاد مختلف به ویژه توجه روز افزون به رقابت های ورزشی، باشگاه های ورزشی نیز به موازات آن در حال رشد و گسترش می باشند. باشگاه های حرفه ای ورزشی ریشه و هسته اصلی توسعه ورزش حرفه ای محسوب می شوند و به مثابه کارخانه های تولیدی و بنگاه های اقتصادی در صنعت ورزش عمل می کنند (نمانیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). باشگاه های ورزشی در جهان، سهم اصلی را در همگانی کردن ورزش و جذب جوانان به ورزش قهرمانی و کشف استعدادها و تربیت و هدایت آنان به رشته های مختلف ورزشی دارند و تامین کننده ورزشکاران نخبه و عامل رسیدن به افتخارات بین المللی هستند که نتایج آن تاثیرات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی به همراه دارد. این باشگاه ها از طریق بخش خصوصی ایجاد و اداره می شوند و ورزش حرفه ای از آن طریق صورت می گیرد. نمونه آن باشگاه داری در ورزش فوتبال است که به خودی خود تبدیل به یک صنعت درآمدزا شده است. دالس و سادرم<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) معتقدند رتبه بندی فوتبال به عنوان یک فعالیت تجاری در اقتصاد کشورهایی که فوتبال را به عنوان یک ورزش ملی ارتقا داده اند، افزایش یافته است. دابسون و گودارد<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز بیان می کنند که امروزه لیگ ها و باشگاه های حرفه ای فوتبال به آزمایشگاه های تحقیقاتی برای بسیاری از تحقیقات بنیادی و کاربردی در اقتصاد ورزش مبدل شده اند. استفان مور<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی که به منظور شناسایی مشکلات مالی صنعت فوتبال در اسکاتلند انجام داد به این نتیجه رسید که نوع مالکیت و اداره برخی باشگاه های فوتبال اسکاتلند، مهمترین مانع توسعه نظام باشگاه داری فوتبال در این کشور است. بروس<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه ای مشابه، وضعیت اقتصاد فوتبال کشور پرتغال را بررسی کرد. او نیز نوع مالکیت باشگاه های فوتبال را از موانع توسعه فوتبال حرفه ای در آن کشور برشمرد. یافته های وی نشان داد که به منظور افزایش پاسخگویی و مسئولیت پذیری مالی و اداری باشگاه ها، بهبود شفافیت مالی و اداره حرفه ای باشگاه ها، لازم است تمام باشگاه های حرفه ای فوتبال وارد بازار بورس شوند. سن همیل، میچی و آوگتون<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده اند که این نوع اداره باشگاه های فوتبال، بین مدیران، اعضای هیئت مدیره، صاحبان سهام، حامیان مالی و هواداران ارتباطی ایجاد می کند که در نهایت هر یک را به اهداف خود خواهد رساند. استفان مور و (۲۰۱۰) عوامل متعدد موفقیت و تداوم اداره باشگاه ها را در رسانه ها، شرکت های تجاری، حمایتگران مالی، سهامداران، مراجع فنی، بازیکنان و مربیان، دولت، بانک ها، هواداران و سایر باشگاه ها می داند. در همین راستا، الهی، سجادی، خبیری و ابریشمی (۱۳۹۰) نیز توجه به عوامل ساختاری و محیطی را در موفقیت باشگاه موثر دانسته اند و توسعه صنعت باشگاه داری حرفه ای فوتبال در ایران را وابسته به عواملی همچون مسائل حقوقی و قانونی، مدیریت بازاریابی و اندازه بازار صنعت فوتبال می دانند. این محققان همچنین نشان دادند شرایط اقتصاد کلان کشور و مالکیت دولتی باشگاه ها از جمله موانع توسعه صنعت باشگاه داری حرفه ای فوتبال ایران است.

1. Nemanich
2. Dolles & Soderman
3. Dobson & Goddard
4. Stephen Morrow
5. Barros
6. Hamil, Miche & Oughton

تراپی، قربانی، باقری و طریقی (۱۳۹۴) نیز با تطبیق رویه تامین مالی باشگاه های فوتبال ایران و انگلستان، مهمترین وجهه تمایز تامین مالی در باشگاه های فوتبال انگلستان را در خصوصی بودن، حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه و درآمد حاصل از تجارت گزارش نمودند، در حالی که دولتی بودن باشگاه ها، عدم شفافیت صورت های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی، عدم آگاهی مدیران باشگاه ها از روش های نوین تامین مالی، استفاده محدود از مدیران خلاق و... از جمله موانع مهم تامین مالی باشگاه های فوتبال حرفه ای لیگ برتر ایران است. در همین زمینه چی. جی کاکایی و ای. کوکایی<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز بر ساختارهای سازمانی و زیرساخت ها در باشگاه داری فوتبال کشور رومانی تاکید کردند. کارتاکولیس، ورونیتس، تراسو و کریدامیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نیاز باشگاه های فوتبال را به مدیریت منابع راهبردی بررسی نمودند و آنچه را در این نظام با اهمیت دانستند برنامه ریزی جامع مبتنی بر جذب سرمایه و برنامه ریزی مالی، بازاریابی راهبردی و ادغام منابع به یک سیستم یکپارچه بود. همچنین نمانیچ (۲۰۱۹) در تامین مالی باشگاه های فوتبال، بینش های رهبری در تجارت بازی های فوتبال را مورد تاکید قرار داده است.

باشگاه داری در ایران سابقه طولانی دارد و به حدود ۶۱ سال قبل می رسد. این باشگاه ها بر اساس علاقه و سرمایه گذاری جمعی از علاقه مندان به ورزش شکل گرفته و تدریجا توسعه یافته اند و دولت هیچ دخالتی در تاسیس و اداره آنها نداشته است. برخی از این باشگاه ها پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران به دولت واگذار شدند و سازمان تربیت بدنی متولی آن شد که دو باشگاه استقلال (تاج سابق) و پرسپولیس از آن جمله هستند. برخی دیگر به فعالیت خود ادامه دادند و با دریافت برخی تسهیلات دولتی و وام، توسعه فیزیکی داشتند، ولی به علت تزیق اعتبار دولتی به باشگاه های دولتی، توان رقابت را از دست داده و فعالیت های آن ها محدود گشته است. این در حالی است که بیشتر متخصصان ورزشی از جمله اسمیت (۲۰۰۹) معتقدند باشگاه ها باید خود به وضعیتشان سر و سامان دهند تا مسئولان دولتی اجازه دخالت در امور آنها را پیدا نکنند. در سال های اخیر به علت بهره گیری از اعتبارات دولتی، ورزش حرفه ای در کشور از طریق دستگاه ها و شرکت های دولتی توسعه پیدا کرد و بدون داشتن ضوابط مشخص حرفه ای گری، تیم داری و خرید و فروش بازیکنان رواج پیدا نمود و مشکلاتی ایجاد کرد و باعث منزوی شدن بخش خصوصی به علت عدم توان رقابت با بخش دولتی شد. از این رو، طرح نظام باشگاه داری در ایران با هدف جلوگیری از رشد بی رویه تعداد باشگاه های دولتی و تیم داری موسسات مربوط به دولت و اجرای اصل چهل و چهارم قانون اساسی از سوی نمایندگان مجلس شورای اسلامی به منظور ساماندهی ورزش حرفه ای در کشور ارائه شد تا دولت موظف به واگذاری باشگاه های دولتی به بخش خصوصی و تعاونی گردد؛ طرحی که تا به امروز به اجرا در نیامده و هیچ برنامه ریزی اجرایی صحیحی در این زمینه انجام نشده است. دلدار، شهپر توفیق و باقری (۱۳۹۵) دلیل آن را موانع اقتصادی، سیاسی - حقوقی، مدیریتی و فرهنگی - اجتماعی بر شمرده اند و در تحلیلی مشابه، دلدار، کارگر و غفوری (۱۳۹۵) مشکلات اقتصادی در راه خصوصی سازی باشگاه ها را مانع دست یابی به اهداف خصوصی سازی باشگاه های

1. Gh.G. Cucui &amp; I.A. Cucui

2. Kartakoullis &amp; Vrontis &amp; Thrassou &amp; Kriemadis

لیگ حرفه ای فوتبال کشور بیان نموده اند.

اهمیت موضوع نظام باشگاه داری و فقدان آن در وضعیت کنونی کشور، ضرورت توجه و دقت در این حوزه را گوشزد می کند. باشگاه های ورزشی در حقیقت، همچون کارگاه ها و کارخانه های تولیدی برای صنعت ورزش کشور به شمار می روند. با نگاهی به وضع موجود باشگاه ها و صنعت ورزش ایران می توان اهمیت تدوین یک نظام جامع برای باشگاه داری را بیش از پیش نمایان ساخت. صنعت ورزش کشور در وضع کنونی سهمی کمتر از یک درصد در گردش اقتصاد ملی ایران دارد و شامل بیش از ۵۰ فدراسیون ورزشی و بیش از ده لیگ حرفه ای و ده ها باشگاه حاضر در لیگ های حرفه ای است که به گونه ای غیرمنسجم و جزیره وار مشغول فعالیت هستند. حدود بیست هزار باشگاه ورزشی ثبت شده و بالغ بر ۶۰ هزار فارغ التحصیل ورزشی در فدراسیون ها و باشگاه های ورزشی کشور وجود دارد، در حالی که به درستی از آن ها بهره گرفته نمی شود. در زیرساخت های حقوقی و قانونی تنها یک نظام حمایتی مالیاتی ساده در قالب ماده ۱۳۴ قانون مالیات های مستقیم برای صنعت ورزش وجود دارد و باشگاه های کشور و صنعت ورزش به لحاظ زیرساخت های ساختمانی و فیزیکی استادیوم و اماکن ورزشی، نظام جذب حامیان مالی، راهبرد و برنامه های تجاری و اقتصادی، بورس و حتی فرابورس، ایمنی و پایداری سرمایه های بخش خصوصی به ویژه سرمایه ایرانیان خارج از کشور، حق پخش تلویزیونی و مشوق های لازم برای تولیدکنندگان کالاها و خدمات ورزشی به شدت نیازمند برنامه ای جامع و هدفمند است. به عبارت دیگر، این وضعیت بر اهمیت تدوین و پیاده سازی فوری یک نظام جامع باشگاه داری تاکید دارد تا بتوان هم افزایی، روان سازی و انسجام بخشی به اجزای فوق را در جهت تعالی صنعت ورزش و دست یابی به سهم حداقل ۳ درصدی در اقتصادی ملی فراهم آورد. بر این اساس، نظام جامع باشگاه داری باید از الزامات و چهارچوب های مدونی پیروی کند که بنا به اهمیت آن، این تحقیق سعی در تدوین و ارائه آن دارد. در واقع، آنچه مدنظر این تحقیق می باشد، تدوین چهارچوبی از نظام باشگاه داری و مدیریت باشگاه ورزشی با تاکید بر باشگاه های فوتبال کشور است که از الگوی ارائه شده توسط متیو رابینسون<sup>۱</sup> پیروی می کند.

از نظر رابینسون، پایه و اساس باشگاه داری مدرن، درک این نکته است که چرا باشگاه وجود دارد، باشگاه می خواهد چه چیزی داشته باشد و چه خدماتی را برای اعضایش فراهم سازد؟ هر باشگاهی باید قادر باشد منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی را تامین و حفظ نماید. باشگاه باید اهدافی واقع گرایانه و قابل سنجش و همچنین ساختار سازمانی دقیق، خط مشی و رویه هایی برای پیشرفت و حمایت از ساختار و برنامه ای بلند مدت داشته باشد تا پیشرفت و ادامه حیاتش را تضمین کند (رابینسون، ۲۰۱۳ ترجمه رضوانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به الگوی مدیریت باشگاه ورزشی رابینسون می توان گفت نظام جامع باشگاه داری باید تعریفی از انواع باشگاه ها ارائه دهد، سطح باشگاه ها و نوع فعالیت آن ها را بررسی کند، میزان گردش اقتصادی، شغلی و کارآفرینی باشگاه ها را مدنظر بگیرد، شرایط احراز مالکیت لحاظ شود، شرایط تاسیس و صدور مجوز باشگاه حرفه ای بیان شود، نظام بیمه ای، بازنشستگی و خدمات درمانی دیده شود، امکان حضور باشگاه ها در بورس فراهم شود، زیرساخت های ساختمانی و فیزیکی استادیوم و اماکن ورزشی لحاظ گردد، آکادمی ها و مدارس،

1. Matthew Robinson

کانون ها و اتحادیه ها افتتاح شود، فعالیت خیرین ورزشی سر و سامان یابد و نظام جذب حامیان مالی، حق پخش تلویزیونی و مشوق های لازم برای تولیدکنندگان کالاها و خدمات ورزشی ساماندهی شود. در مجموع هر یک از این مولفه ها را می توان به شاخص های مدیریتی، مالی، محیطی و حقوقی تقسیم بندی نمود که به نظر می رسد اگر این چهارچوب به الگویی کاربردی تبدیل شود می تواند توسط مدیران باشگاه های فوتبال در کشور مورد استفاده قرار گیرد. بدین ترتیب، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است:

نظام باشگاه داری در ورزش فوتبال ایران باید از چه چهارچوبی بهره مند باشد و چه عواملی در این چهارچوب دخالت دارند؟

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر کیفی است و مطابق با پارادایم تفسیری، برای دستیابی به واقعیتی که امری نسبی است، از روش داده-بنیاد استفاده می کند. این روش مطابق با تقسیم بندی گوبا و لینکن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در زمره پارادایم های تفسیری پژوهشی قرار می گیرد. این مطالعه مبتنی بر رویکرد استقراست، زیرا بدون پیش فرض به بررسی پدیده ای می پردازد که تئوری جامعی در مورد آن وجود ندارد و یا مورد اجماع نیست. در این پژوهش پس از تبدیل داده های کلامی به متن، خط به خط آنها تحلیل و کدگذاری شده اند که نتیجه آن، ایجاد مفاهیم و مقوله های متعدد بوده است. کدگذاری، گونه ای از تحلیل محتوا به شمار می رود که به استخراج عبارات و واژه های کلیدی و تکرارپذیر می پردازد (چارماز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). اولین گام در فرایند تحقیق، ورود به عرصه و مرور منابع و ادبیات موضوع است. برای آشنایی با موضوع و آگاهی از پژوهش های پیشین در زمینه موضوع پژوهش و منابع نظری مرتبط با آن، با مراجعه به کتابخانه ها، آرشیو مجلات علمی-پژوهشی و پایگاه های اینترنتی نشریات داخل و خارج کشور به مطالعه ادبیات نظری و تجربی مربوطه پرداخته شد و رویکردهای نظری، پژوهش های مرتبط و مبانی روش شناختی آنها در حوزه مطالعات مربوط به نظام باشگاه داری در ورزش فوتبال مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله، سوال تحقیق و سازه های مورد مطالعه مشخص شدند.

نمونه ها بر اساس نمونه گیری هدفمند از میان اساتید مدیریت ورزشی، کارشناسان و ورزشکاران خبره انتخاب شدند؛ چنان که ۵ نفر آنان از اساتید دانشگاه و اعضای هیئت علمی در گروه مدیریت ورزشی، ۸ نفر از مدیران باشگاه های ورزشی و ۱۲ نفر از ورزشکاران و نخبگان ورزشی بودند. گروه اساتید، دارای سابقه کار بیشتر از ۱۰ سال، مدیران باشگاه ها دارای سابقه مدیریت و اداره باشگاه های ورزشی بیشتر از ۵ سال و سابقه ورزشکاران نیز بیش از ۱۰ سال حضور در فعالیت های ورزشی بود. از میان شرکت کنندگان، ۸ نفر زن و ۱۷ نفر مرد بودند. میانگین سنی پاسخگویان ۳۸ سال و بیشتر مدیران باشگاه ها و ورزشکاران دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند. پس از پایان تعداد ۲۵ مصاحبه و تجزیه و تحلیل مصاحبه ها، اشباع نظری حاصل شد و نمونه گیری متوقف گردید. در مرحله گردآوری داده ها با توجه به موضوع مورد مطالعه و سوال تحقیق، از روش

1. Guba & Lincoln

2. Charmaz

مصاحبه‌های عمیق برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در این فرایند ابتدا چند مصاحبه اولیه انجام شد. بین مصاحبه‌های مختلف به جز چند مصاحبه اولیه فاصله زمانی حداقل یک هفته رعایت شد تا امکان بررسی و تحلیل هر مصاحبه و نیز استخراج مقولات کلیدی وجود داشته باشد. حداقل زمانی که افراد برای مصاحبه‌ها اختصاص دادند ۳۰ دقیقه و حداکثر زمان نیز ۱۲۰ دقیقه بود. تحلیل داده‌هایی که به منظور تکوین نظریه داده-بنیاد گردآوری شدند، با استفاده از کدگذاری انجام گرفت. در کدگذاری از نرم افزار NVIVO استفاده گردید. در این شیوه، ابتدا کدهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده شد و این کدها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی گردیدند که این فرایند، «کدگذاری آزاد» نامیده می‌شود. در واقع، در کدگذاری آزاد که اولین مرحله کدبندی محسوب می‌شود، می‌توان داده‌ها را سطر به سطر یا به صورت پاراگرافی کدبندی و مفهوم بندی کرد (کوربین و استراس، ۲۰۰۸). گروه تحقیق پس از انجام هر مصاحبه به کدگذاری می‌پرداختند و مقولات اولیه را شکل می‌دادند. فرایند نیز بدین ترتیب بود که ابتدا مصاحبه‌ها در قالب متن در می‌آمدند و محقق پس از ویرایش متون و حذف پاراگراف‌های غیر مرتبط، مفاهیم مربوط را از پاراگراف‌های مختلف شناسایی و بین این کدها ارتباط برقرار می‌کرد. در مصاحبه‌های بعدی مقولات تکمیل می‌شدند و حوزه‌های کشف نشده مورد سوال قرار می‌گرفتند. گفتنی است که در کدگذاری از شیوه آنالیز محتوا استفاده شده است. پس از یادداشت برداری، سرانجام با کدگذاری گزینشی، مقوله‌ها پالایش شدند. با طی این فرایندها در نهایت توسعه چهارچوب از طریق مقایسه با متون موجود و مشخص کردن تفاوت‌ها و شباهت‌ها با سایر تحقیقات صورت گرفت. نتیجه این فرایند، ترسیم چهارچوب مفهومی پژوهش است. لازم به ذکر است که در کل فرایند مصاحبه‌ها و ضبط صدا و یادداشت برداری، ملاحظات اخلاقی رعایت شده است؛ به این ترتیب که پس از کسب موافقت از مصاحبه‌شوندگان و پس از توضیح موضوع و اهداف پژوهش برای آنان، اقدام به ضبط صدا و یادداشت برداری و انتشار یافته‌ها شده است. البته توضیح داده شد که تمام این اطلاعات بدون ذکر نام و نشانی مصاحبه‌شوندگان و تنها به منظور انجام یک کار پژوهشی دریافت می‌شود و اصل محرمانه بودن اطلاعات در تمام مراحل پژوهش رعایت می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری آزاد بر روی سطر به سطر متن مصاحبه‌ها شروع شد و پس از بررسی متن مصاحبه‌ها، معانی یکپارچه و منسجم که سازنده یک مقوله بودند، از هم تفکیک شدند. سپس این مفاهیم نام‌گذاری گردیدند. کدگذاری محوری از طریق کنارهم قرار دادن کدهای اولیه به دست آمد. نتایج نشان داد که مقولات شامل ۱۴ مفهوم است که از طریق ترکیب تقریبی ۷۷ مفهوم اولیه یا کدگذاری آزاد به دست آمده‌اند و به طور میانگین هر ۶ مفهوم اولیه یک مفهوم ثانویه را نشان می‌دهد که در مرحله بعد این مقولات نامگذاری و ویرایش گردید. جدول ۱، فهرست رفتارهای سیاسی مفهوم سازی شده را پس از کدگذاری آزاد و محوری نشان داده است:

جدول ۱: مفاهیم اولیه و مقولات حاصل از کدگذاری آزاد و محوری

مقولات حاصل از کدگذاری محوری	مقوله های اولیه حاصل از کدگذاری باز	عبارت های مهم در متن مصاحبه (کدهای واقعی)
رفع نواقص مخرب	مالکیت دولتی بازاریابی و توجه به اندازه بازار دریافت حق پخش ثبات در مدیریت رفع نابسامانی ها پرهیز از حاشیه محوری و بازی به هر جهت بودن	نابسامانی در نظام باشگاه داری فوتبال کشور اثر مخرب بر این ورزش دارد... با برداشت صحیح از عوامل موثر بر فوتبال باید باشگاه ها را از حاشیه محوری و بازی به هر جهت بودن نجات داد... بی ثباتی مدیریت ها، عدم دریافت حق پخش، عدم توجه به بازاریابی و محدود بودن اندازه بازار در صنعت فوتبال می تواند اثر مخرب در نظام باشگاه داری کشور داشته باشد....
توجه به زیرساخت ها	تعیین اهداف زیرساخت های سخت افزاری زیرساخت های نرم افزاری سرمايه گذاري فكري سرمايه گذاري اقتصادي امكان برگزاري اردو توجه به احتياجات تعميری امكانات و سازه ها	بی توجهی به زیرساخت ها و بخش مهم آموزش و استعداد یابی اهداف بلندمدت توسعه نظام باشگاه داری را از بین می برد... تعیین هدف در نظام باشگاه داری می تواند در اولویت باشد... با دستورالعملی کردن و اجباری کردن امکان ایجاد زیرساخت هاست... زیرساخت ها نیاز به سرمايه های فكري و اقتصادي دارند... زیرساخت ها را باید هم از جنبه نرم افزاری و سخت افزاری و به ویژه با توجه به سازه ها و استانداردهای سازي اماکن در نظر گرفت و اجرا کرد... در هر زیرساختی باید به احتياجات و امکانات توجه نمود. برقراری اردوهای ورزشی نیاز به زیرساخت های مناسب دارد....
آموزش و آگاهی	آموزش نیروهای انسانی مجرب آموزش نیروی انسانی آموزش دهنده مانند مربی به کارگیری و حفظ پیشکسوتان به کارگیری نیروهای فنی و آموزش دیده به کارگیری نیروهای آموزش دهنده برای سنين نونهالی تا جوانی آکادمی و مدارس فوتبال الگوبرداری از تجربه موفق سایر کشورها	مدیریت باید آموزش فوتبال را در سنين ابتدایی یعنی از حدود ۸-۹ سالگی در اولویت قرار دهد. توجه به فوتبال نوپا در نظام باشگاه داری ضروری است... معمولاً سن آموزش از نونهالی به جوانی و جوانی افزایش می یابد. استعدادیابی و توجه فوتبال پایه اهمیت اساسی دارد... توجه به هر آنچه که مرتبط با قهرمان پروری است از جمله آموزش مربیان و نیروی انسانی مجرب در چهارچوب نظار باشگاه داری حرف اول را می زند....
جنبه های قانونی	شفافیت مالی تنظیم قوانین و مقررات تنظیم قرارداد شفافیت در انعقاد قراردادها رفع مشکلات قانونی و حقوقی افزایش اطلاعات حقوق بین المللی مدیران و مسئولان باشگاه تصریح قوانین	بسیاری از مشکلات و ضررهای مالی که باشگاه های فوتبال با آن دست و پنجه نرم می کنند به علت نبود قراردادهای حقوقی صحیح و کم بودن اطلاعات حقوقی بین المللی مدیران باشگاه ها و مسئولان است... مسئولیت قانونی و تعهد در پاسخگویی در فوتبال کشور نقش مهمی را ایفا می کند....
نظام مالیات	شفاف سازی قوانین مالیاتی	عوامل حقوقی نقش بسزایی در نظام جامع باشگاه داری دارد که به دلیل فقدان قوانین، تعدد مراجع تصمیم ساز، نبود قوانین مالیاتی شفاف، وجود قوانین دست و پا گیر و ... محقق نشده است....
حق مالکیت	مالکیت باشگاه	سهم و اثر مالکین باشگاه ها باید معین و شفاف باشد تا از دخالت در امور مهم مسابقات جلوگیری شود....
توسعه منابع انسانی	فرایند استخدام راهنمائی و توجه کارکنان جدید ارزیابی عملکرد فرد و برنامه ارتقای رضایت شغلی کارکنان غنی سازی تجارب کارکنان شرح شغل ارتقای حس تعلق به مکان	مدیریت خوب می تواند با به کارگیری تمام نیروهای مفید جهت ارتقای اهداف اولیه طوری عمل کند که تمام اعضای باشگاه از شغل و عملکرد خود احساس رضایت داشته و خود را متعلق به باشگاه بدانند... با توجه به جدول مازلو (هرم مازلو) باید باشگاه فوتبال به تمام نیازهای عاطفی و ضروری کارکنان خود توجه کند یا حداقل نشان دهد در تلاش برای کسب رضایت آنان است... همه اعضای باشگاه باید مورد ارزشیابی قرار گیرند تا عملکرد آنان طبق برنامه های تعیین شده سنجش شود... فرایند استخدام باید شفاف باشد و از پارتی بازی پرهیز شود. همچنین باید وظایف کارکنان مشخص و دقیق باشد....



عبارت های مهم در متن مصاحبه (کدهای واقعی)	مقوله های اولیه حاصل از کدگذاری باز	مقولات حاصل از کدگذاری محوری
مدیریت باشگاه ها باید علاوه بر عوامل اقتصادی به عوامل اجتماعی و روابط بین اعضای باشگاه نیز توجه کند....در نظام باشگاه داری باید به علوم مختلفی از جمله جامعه شناسی و اقتصاد توجه نمود....مهمترین نقش در اجرا را عوامل مدیریتی، هیئت مدیران و سپس مربیان بر عهده دارند....مهمترین راهبرد در باشگاه داری تدوین قوانین، تامین هزینه ها و مدیریت منابع انسانی و درک محیط باشگاه برای اداره آن است که سبب کاهش دخالت عوامل سیاسی و دخالت های سیاسی افراد خارج از باشگاه می گردد....	تعیین اهداف درک محیط اداره امور مالی اداره امور اجتماعی و روابط بین اعضای باشگاه مشخص کردن حقوق و پاداش ها پرهیز از سیاسی بازی تدوین قوانین و مقررات تعهد به پاسخگویی علنی تامین منابع مالی و انسانی	رهبری
مهمترین راهبرد در نظام باشگاه داری خصوصی سازی است....اگر خصوصی سازی از طریق بورس صورت گیرد دخالت های سیاسی کاهش می یابد....اگر بخواهیم به درآمد بالا در باشگاه برسیم و از سوی دیگر کمک به بالا رفتن سرانه ورزش کشور کنیم باید راه خصوصی سازی باشگاه های فوتبال را باز کنیم....بخش خصوصی برای جلوگیری از ضرر و زیان به سمت مدیریت تخصصی پیش خواهد رفت... باشگاه ها با خصوصی سازی دارای نظام مبتنی بر تخصص خواهند شد....	درآمد بالا برای باشگاه کمک به ایجاد اشتغال کمک به افزایش تولید ناخالص ملی کاهش قدرت سیاستون نظام مبتنی بر تخصص مدیریت تخصصی	خصوصی سازی
از این طریق بخشی از منابع مالی تامین می شود...کسب درآمد تجاری از طریق برندسازی اهمیت بسیاری در نظام باشگاه داری کشور دارد...باشگاه های موفق با حامیان مالی همراه هستند...رسانه های اجتماعی نقش مهمی در توسعه باشگاه های ورزشی فوتبال دارند....	حمایت مالی تبلیغات حامی مالی برندسازی بازاریابی گسترش بازار فروش	اسپانسرشیپ
یکی از زیرساخت های مهم در باشگاه ها گرفتن امتیاز حق پخش مسابقات است....	حق پخش تلویزیونی مسابقات رسانه	حق پخش
حضور باشگاه ها در بازار بورس در بسیاری از کشورها عامل ملی برای توسعه بلند مدت باشگاه است....	درآمد تجاری از برند ورزشگاه حضور باشگاه ها در بازار بورس	مشارکت در بورس
احترام گذاشتن به بازیکنان حرفه ای، پرهیز از تقلب و نقض قوانین و احترام به داور باید در بین ورزشکاران نهادینه شود....باشگاه باید در مقابل گفتمان ناپاک و فحاشی ها از سوی بازیکنان و هواداران خود پاسخگو باشد....	وظیفه گرای چهارچوب اجرایی مسائل اخلاقی و فرهنگی پرهیز از تقلب پرهیز از نقض قوانین پرهیز از فحاشی و گفتار ناپاک احترام به داور	اخلاق و فرهنگ
عوامل محیطی بسیار گسترده هستند و نقش مهمی در نظام باشگاه داری دارند مانند هواداران، مسائل اجتماعی و سیاسی، رسانه ها و .... نظام باشگاه داری می تواند از الگوهای رایج در کشورهای موفق در امر فوتبال باشگاهی بهره مند شود....به لحاظ محیطی با بومی سازی این تجارب می توان از آن ها استفاده نمود....متغیرهای زیادی در درک محیط باشگاه ها موثرند از جمله عوامل اقتصادی، جغرافیایی، جامعه شناختی و ....	الگوبرداری از تجربه کشورهای موفق در امر فوتبال بومی سازی اهمیت دادن به متغیرهای اقتصادی، جغرافیایی و جامعه شناختی الگوبرداری از حقوق بین الملل ورزشی محیط مشارکتی هواداران مسائل سیاسی و اجتماعی	درک محیط

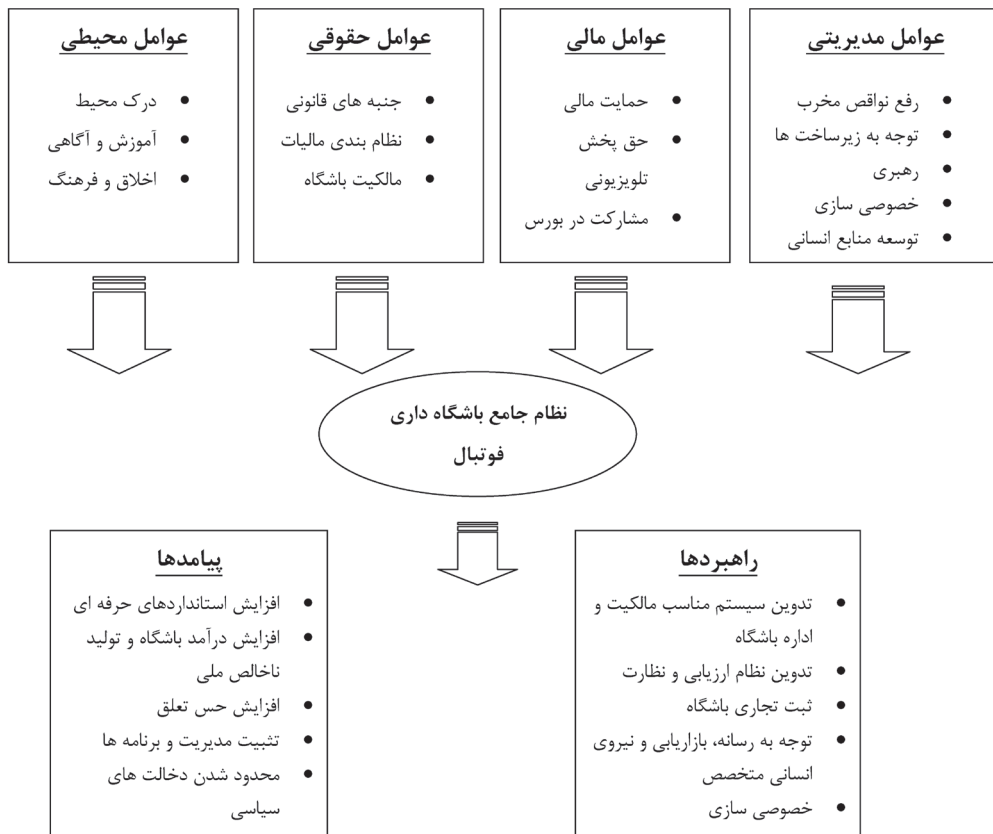
پس از تعیین کدهای باز و مقولات محوری، به کدگذاری گزینشی مبادرت شد. حاصل این کدگذاری در جدول ۲ نشان داده شده است. در این مرحله مقوله های مشابه و مقارن در زمینه های اصلی جای گرفتند و بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشته اند، زمینه ها به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند.

جدول ۲: مقولات کانونی نظام جامع باشگاه داری

ردیف	مقولات محوری	مقوله کانونی
۱	رفع نواقص مخرب	عوامل مدیریتی
۲	توجه به زیرساخت ها	
۳	رهبری	
۴	خصوصی سازی	
۵	توسعه منابع انسانی	
۶	جنبه های قانونی	عوامل حقوقی
۷	نظام بندی مالیات	
۸	مالکیت باشگاه	
۹	درک محیط	عوامل محیطی
۱۰	آموزش و آگاهی	
۱۱	اخلاق و فرهنگ	
۱۲	حمایت مالی	عوامل مالی
۱۳	حق پخش تلویزیونی	
۱۴	مشارکت در بورس	

در نهایت ارتباط بین مقوله های مختلف شناسایی شده، در قالب الگوی پارادایمی نمایش داده شده است:

## الگوی نظام جامع باشگاه داری فوتبال



۲۴۱

نمودار ۱: الگوی پارادایمی چهارچوب نظام جامع باشگاه داری در فوتبال

## بحث و نتیجه گیری

مدل و الگوی پیشنهادی پژوهش در زمینه چهارچوب نظام باشگاه داری در ورزش فوتبال کشور، مشتمل بر ۱۴ مقوله محوری رفع نواقص مخرب، توجه به زیرساخت ها، رهبری، خصوصی سازی، توسعه منابع انسانی، جنبه های حقوقی و قانونی، نظام بندی مالیات، مالکیت باشگاه، درک محیط، آموزش، اخلاق و فرهنگ، حمایت مالی، حق پخش تلویزیونی و مشارکت در بورس است که از طریق ترکیب حدود ۷۷ مفهوم اولیه به دست آمده است. پژوهش حاضر با توجه به اهمیت نظام جامع باشگاه داری و حرکت موجود به سمت تخصصی کردن الگوهای عملکردی و با توجه به فقدان مطالعات دانشگاهی در زمینه نظام جامع باشگاه داری صورت گرفت. بر این اساس، نظام جامع باشگاه داری در ورزش فوتبال به عنوان مقوله محوری بر مبنای شرایط

علی مدیریتی، مالی، محیطی و حقوقی و از طریق راهبردهای مناسب سازی مالکیت و اداره باشگاه ها، تدوین نظام ارزیابی و نظارت، ثبت تجاری باشگاه، مدیریت رسانه، بازاریابی و به کارگیری نیروهای انسانی مجرب و متخصص و از همه مهم تر از طریق خصوصی سازی باشگاه ها محقق می شود و به تحقق پیامدهای مالی مانند افزایش درآمد و اشتغال، حس تعلق به باشگاه، تثبیت برنامه های مدیریتی، محدود شدن دخالت های سیاسی و ارتقای استانداردهای حرفه ای در ورزش فوتبال می انجامد. پیش تر نیز در تحقیقی مشابه دلدار، شهپر توفیق و باقری (۱۳۹۵) به عوامل اقتصادی و حقوقی و فرهنگی اشاره نموده و خصوصی سازی باشگاه های فوتبال را راه حل توسعه فوتبال بیان کرده اند که همسو با نتیجه حاضر است. توجه به جنبه های حقوقی و قانونی، بازاریابی و تجارت نیز در تحقیق الهی، سجادی، خبیری و ابریشمی (۱۳۹۰) مورد توجه قرار گرفته بود. این محققان نیز تاکید کرده بودند که توسعه صنعت باشگاه داری حرفه ای فوتبال در ایران وابسته به عواملی همچون مسائل حقوقی و قانونی، مدیریت بازاریابی و اندازه بازار صنعت فوتبال است که این یافته نیز با نتایج به دست آمده همسو و هماهنگ می باشد. همچنین، در مقایسه الگوی طراحی شده با ادبیات و مبانی نظری و یافته های علمی، یافته های این پژوهش با تحقیقات نماییچ (۲۰۱۹)، زلچ و پالم (۲۰۱۷)، کارتاکولیس، وروتیز، تراسو و کریمادیس (۲۰۱۳)، کاکایی و کاکایی (۲۰۱۶)، دالز و سودرمن (۲۰۱۲) و رابینسون (۲۰۱۳) همخوانی دارد. این تحقیقات نیز بر ابعاد ساختاری و مالی و محیطی نظام جامع باشگاه داری تاکید نموده اند.

در مجموع در بحث عوامل مدیریتی به عنوان مهم ترین رکن نظام باشگاه داری فوتبال کشور باید گفت، ثبات مدیریتی، مسئله مهمی است و در حال حاضر بی ثباتی مدیریتی گریبانگیر باشگاه های فوتبال کشور است و به آن توجه نمی شود. بدون تغییر ساختار مدیریتی باشگاه های فوتبال و رفع مشکلات آنها نمی توان به توسعه صنعت فوتبال چندان امید بست. وجود نگاه کوتاه مدت، نتیجه گرا و غیر تخصصی در مدیریت باشگاه های حرفه ای فوتبال کشور و نیز نبود راهبرد و برنامه ریزی مناسب، عدم ثبات مدیریتی را گوشزد می کند. این موضوع باعث شده است که مدیران نگرشی کوتاه مدت به مسائل باشگاه های فوتبال داشته باشند و مدیران جدید نیز تعهدی را برای اجرای برنامه مدیران قبلی احساس نکنند و خود به تدوین برنامه ای جدید بپردازند. مسائل مالی مهم ترین چالشی است که اغلب این مدیران با آن مواجه هستند و در این تحقیق به عنوان دومین عامل مهم در نظام باشگاه داری مورد تاکید قرار گرفته است. مطابق یافته ها، اگرچه دریافت حق پخش رسانه ای در بیشتر کشورهای دنیا به صورت یک منبع درآمدی عمده برای فوتبال محسوب می شود، اما این موضوع هنوز در کشور ما و جاهت قانونی و اجرایی نیافته است. همچنین، سرمایه گذاری های کلانی که از طریق جذب حامیان مالی در این ورزش می تواند صورت گیرد، با عدم مشوق های حمایتی رو به رو است. شفافیت اقتصادی و مالی باشگاه های فوتبال و پیوستن به بورس در جذب حامی مالی مهم تلقی می شود و نقش کمیته های بازاریابی در این فرایند بسیار ارزشمند است. باید پذیرفت که جذابیت ورزش فوتبال برای عموم مردم در جهان به عنوان هدف تبلیغاتی، مورد توجه اسپانسرهای ورزشی است و باشگاه ها می توانند بهره لازم را از این شرایط ببرند. باشگاه های فوتبال در ایران، راه های محدودی برای کسب درآمد دارند. لذا جذب حامیان مالی، راهکار مناسبی برای کسب درآمد است و نکته قابل توجه در این مسیر، دانش حقوقی است. آگاهی

کامل فعالان ورزش فوتبال در زمینه مسائل تخصصی حقوق ورزشی، امری الزامی است. لزوم رعایت مقررات حقوقی داخلی و بین‌المللی در قراردادهای ورزشی ایجاب می‌کند از این قوانین و مقررات آگاهی داشته باشند تا مشکلات حقوقی که ممکن است گریبانگیر حامیان مالی، بازیکنان و باشگاه‌ها شود و موجب محرومیت و غرامت‌های سنگین گردد به حداقل برسد. با توجه به نتایج به دست آمده و چالش‌های موجود در نظام باشگاه داری فوتبال کشور، پیشنهاد این تحقیق خصوصی سازی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است. در حال حاضر نظام باشگاه داری حرفه‌ای فوتبال ایران به خصوص در باشگاه‌های طرفدار، حاکی از مالکیت گسترده دولتی است، در حالی که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به شدت غیرمعقول و در بسیاری از کشورها از جمله کشورهای اروپایی، غیرقانونی است. با وجود تحقیقات گسترده در زمینه مزایای خصوصی سازی باشگاه‌ها و برشمردن معایب آن، از جمله تحقیق ترابی، قربانی، باقری و طریقی (۱۳۹۴) و دلدار، کارگر و غفوری (۱۳۹۵)، همچنان نظام باشگاه داری فوتبال کشور دولت-محور است و حتی در باشگاه‌هایی که ادعا دارند که به عنوان بخش خصوصی مشغول فعالیت هستند، همچنان عزل و نصب مدیران، تابع تصمیم مدیران دولتی است و اختیار باشگاه‌ها در دست دولت می‌باشد. بنابراین راهبرد و برنامه ریزی مناسب در عرصه خصوصی سازی و اقدامات زیربنایی مناسب در حرکت به سمت باشگاه داری حرفه‌ای فوتبال کشور مورد توجه قرار نگرفته است.

بدین ترتیب، پیشنهاد می‌شود مسئولان و سیاستگذاران کلان ورزش و فوتبال کشور تأملی جدی پیرامون توسعه استانداردهای لازم در نظام باشگاه داری حرفه‌ای فوتبال و حرکت به سوی خصوصی سازی آن‌ها داشته باشند. راهکارهای اجرایی در این زمینه می‌تواند ورود به فرابورس و فراهم کردن زمینه ارتقای تیم‌های فوتبال، ورود به بازار بورس و در نهایت خرید سهام باشگاه‌ها توسط طرفداران باشد. با این کار در حقیقت مردم سهامدار باشگاه‌ها خواهند بود.

## منابع

- الهی، علیرضا؛ سجادی، سیدنصرالله؛ خبیری، محمد و ابریشمی، حمید (۱۳۹۰). «موانع توسعه صنعت باشگاه داری حرفه ای فوتبال ایران». پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۲۸، صص ۵۳-۶۸.
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم و طریقی، سمانه. (۱۳۹۴). «روش های نوین تأمین مالی باشگاه های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه های فوتبال حرفه ای لیگ برتر ایران و انگلستان)». دانش سرمایه گذاری. سال چهارم، شماره سیزدهم، صص ۲۱۷-۲۳۱.
- دلدار، ابراهیم؛ کارگر، غلامی و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۵). «بررسی موانع اقتصادی خصوصی سازی باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال کشور». دوره ۵، شماره ۲، صص ۵۳-۶۸.
- دلدار، ابراهیم؛ شهپر توفیق، آریتا و باقری، قدرت الله. (۱۳۹۵). «بررسی موانع خصوصی سازی باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۵، صص ۹۷-۱۱۸.
- رایبسون، متیو. (۱۳۹۲). مدیریت باشگاه ورزشی. رحیم رضائی نژاد، مهدی آزادگان و مالک آزادگان. تهران: نشر علم و حرکت
- Barros, C. P. (2006). "The financial crisis in Portuguese football". *Journal of Sports Economics*, 7 (1): 96-104.
- Charmaz, K. (2006). "Grounded theory: Objectivist and constructivist methods". In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research (2nd ed., pp. 509-535)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria". *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cucui, Gh.G., & Cucui, I.A. (2016). "Analysis of the management Football Clubs (Junior)". *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series IX, Vol. 9 (58) No. 1*.
- Dolles, H., Soderman, S. (2012). "The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports". *Handbook of Research on Sport and Business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dobson, S., Goddard, J. (2010). *The Economics of Football*. London. Cambridge University Press. First Published.
- Hamil, S., Miche, J., Oughton, C. (2001). "A Game of two Halves: The business of football". Football Governance Research Center. Recognized Center of Birkbeck, University of London.
- Morrow, S. (2004). *The financial crisis in Scottish football*. *Scottish Affairs*: 47, 48.

- Nemanich, L.A. (2019). “**Ahead of the Chains: Business Leadership Insights from the Game of Football**”. by Matthew F. Prostko. *Academy of Management Learning & Education*, 18(1), 117–118.
- Kartakoullis, N., & Vrontis, D., & Thrassou, A. & Kriemadis, A. (2013). “**Strategic Resource Planning for Football Clubs**”. *International Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 7, No. 1.
- Smith, J. (2009). **Football, It’s Values, Finances and Reputation**. Report to the Football Association.