



## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در ایران

سید میرشاد ماجدی<sup>۱</sup>، محمد حامی<sup>۲\*</sup>، وحید شجاعی<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۶/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۱۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در ایران بود. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است که جامعه آماری آن را اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی، کارشناسان و خبره‌گان باشگاه‌های فوتبال و فدراسیون فوتبال تشکیل می‌دهند و که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۰۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. که پس از تأیید روایی آن توسط دوازده نفر از استادان مدیریت ورزشی، پایایی از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۹۳)، پرسشنامه بین افراد نمونه توزیع گردید. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) بررسی شدند و در بخش آمار استنباطی از روش TOPSIS برای ارزیابی عوامل موفقیت مدیران و از روش AHP برای محاسبه وزن یا ضریب اهمیت شاخص هر یک از عوامل موفقیت مدیران باشگاهی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که در بین عوامل فردی، عدالت در رفتار با وزن ۰/۱۷۸ در اولویت اول و نظارت و کنترل با وزن ۰/۸۰ در اولویت آخر، در بین عوامل سازمانی، ثبات مدیریت با وزن ۰/۲۳۴ در اولویت اول و چشم‌انداز مشترک با وزن ۰/۹۸ در اولویت آخر، و در بین عوامل برون سازمانی کانون هواداران با وزن ۰/۲۱۳ در اولویت اول و مزیت رقابتی با وزن ۰/۹۷ در اولویت آخر قرار گرفت.

**کلید واژه‌ها:** موفقیت، مدیران، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال.

**Email:** s\_mirshad@hotmail.com

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

**Email:** mohammadhami@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران\*

**Email:** shojaei.vahid@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

## مقدمه

اهمیت ورزش در دنیای کنونی بر هیچ کس پوشیده نیست و رابطه آن با مقولاتی همچون، توسعه پایدار، توسعه اقتصادی، توسعه اجتماعی، صلح، مشارکت و محیط زیست، اثرات ژرفی را بر وضعیت جوامع معاصر بر جای نهاده است (قائدی و همکاران، ۱۳۹۵). صنعت جهانی ورزش، اخیراً سریعتر از همه تولیدات ناخالص در حال رشد است (فاکتر و گیب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). ورزش یک نمایش عمومی از نظم و ترتیب فیزیکی و ذهنی مربوط به ارزشهای اجتماعی مرتبط است که عنصر رقابت را نیز شامل می‌شود (تورسن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). حال چنانچه انتخاب مدیران در سازمانهای ورزشی بر اساس شایستگیهای لازم باشد، رسیدن به اهداف کیفی و کمی نظام ورزش کشور نیز، دور از دسترس نخواهد شد موفقیت سازمانهای بزرگ مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران است و هر چه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت (سیدنجات و همکاران، ۲۰۱۴). لینگ می و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌دارند که بخش اعظمی از ناکارآمدی سازمانها و عدم تحقق اهداف سازمانی در گرو انتخاب ناشایست مدیران و عدم ذهنی دانش محور است و الگویی که بتواند افراد توانا در امر مدیریت را شناسایی و انتخاب کند، سازمان را برای نیل به اهدافش یاری می‌رساند. مدیران ورزشی نیز برای اداره مؤثر سازمانهای تحت سرپرستی خود با مشکلات تجاری شدن ورزش، ارتقای سطح آگاهی جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی، کمبود بودجه، مقررات دست و پاگیر دولتی مواجه شده‌اند که همگی مدیران را بر آن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و مهارت‌های مورد نیاز در عملکرد شغلی را بهبود بخشند (برارزاده و همکاران، ۱۳۹۸). این امر میسر نخواهد بود مگر با ارزیابی؛ به کمک ارزیابی عملکرد است که مدیریت نسبت به نحوه‌ی تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. در صورتی که ارزیابی با دیدگاه فرایندی و به‌طور صحیح و مستمر انجام گیرد، موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها می‌شود که این خود کارایی و اثربخشی دولت را افزایش می‌دهد (تسای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). مدیران ورزشی برای اثربخشی در انجام وظایف و تحت تأثیر قرار دادن رفتار نیروهای انسانی تحت سرپرستی خود به ترتیب اولویت به مهارت برقراری امنیت برای زیردستان، مهارت حل اختلاف و تضاد بین کارکنان تحت سرپرستی، سخنرانی و فن بیان نیاز دارند. سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند که باشگاه‌های فوتبال باید با برنامه‌ریزی صحیح و ایجاد کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی صحیح به مشتریان، با تکیه بر منابع سازمانی، به مزیت رقابتی دست یابند تا در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی حضوری قدرتمند داشته باشند. سیدی نجات و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند مهارت‌های ضروری برای موفقیت مدیران ورزش استان مازندران به ترتیب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است و مدیرانی که از مهارت ادراکی بیشتری برخوردارند، عملکرد بهتری در انجام وظایف، ایفای نقش خود و در نهایت اثربخشی سازمانی خواهند داشت. سلیمانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که از نظر مدیران باشگاه‌ها داشتن مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی، مهم‌ترین معیار باشگاه‌داری هستند. تجهیزات مناسب و مربیان شایسته هم مهم‌ترین معیارهای ترجیح یک باشگاه از سوی مشتریان عنوان شده است. با وجود موفقیت‌های به دست آمده در این صنعت، هنوز مشکلاتی وجود دارد که رشد این صنعت را در آینده باز می‌دارد. براساس نظر گیلسینگ و کایستر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به دنبال تحقیقات، اطلاعات و کسب مهارت‌های راهگشا باشند. جان لوییز و ریاس فادا<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) دریافتند که اکثر مدیران و مربیان باشگاه‌های افریقا اعتقاد دارند که از الزامات باشگاه‌داری و شغل خود آگاهی کامل دارند و اعتقاد داشتند که

1. Faulkner and Gabe
2. Torsson
3. Ling-Mei
4. Tsai
5. Gilsing &, Guysters
6. Luiz and Fadal

کارکنان باشگاه از استانداردهای بین‌المللی حرفه‌ی خود آگاهی دارند. وارزینسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که ثبات مدیریت می‌تواند در موفقیت باشگاه تأثیر مطلوبی به جاگذارد. همچنین پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه حاکی از آن است که تغییرات مدیریتی در باشگاه‌های ورزشی بیشتر از آنکه به بهبود عملکرد باشگاه کمک کند، عملکرد باشگاه را دچار مشکل کرده و نتایجی ضعیف‌تر از قبل به بار آورده است (غلامپور و همکاران، ۱۳۹۶؛ رمضانژاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ فالتر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). مسلماً تعویض و برکناری پی‌درپی مدیران عامل باشگاه باعث بی‌ثباتی در کادر مدیریت و اداری باشگاه می‌شود و ضمن ایجاد اختلال در فرآیند جاری، حتی تعهد مدیران را نیز به باشگاه از بین می‌برد (رنجبر و کمالی، ۲۰۱۵). مدیران باشگاه برای موفقیت و کسب نتایج مطلوب به زمان کافی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی در جهت رسالت و مأموریت باشگاه نیاز دارند تا از طریق اجرای برنامه‌ها به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت دست یابند و نقش هیئت مدیران باشگاه در این میان بسیار برجسته است، تا با حمایت کامل از مدیرانی که با برنامه و استفاده از استراتژی‌های مناسب در راستای تعالی باشگاه عمل می‌کنند، مدیر را در برابر مشکلات پیش‌رو پشتیبانی کنند و در مواقعی که با وجود پیشبرد اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت به راحتی به دست نمی‌آید نیز دست از حمایت مدیران خود بر ندارند (عبودی، ۱۳۹۴). هر چند گاهی هیئت مدیران باشگاه با علم به اینکه تغییر مدیریت کمکی به بهبود عملکرد و نتایج نمی‌کند، دست به تغییر می‌زنند و مدیرعامل باشگاه را بنا به دلایل مختلف برکنار می‌کنند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر ضرورت‌های اولیه و بنیادی در اهمیت کفایت‌های حرفه‌ای مدیران باشگاه‌های ورزشی، به منظور حفظ و افزایش سلامت مراجعان، باشگاه‌های ورزشی فعال به دلیل ماهیت رقابتی بازار ورزش در این حیطه ملزم به تدارک خدمات مناسب همراه با مزیت رقابتی برای جلب و جذب مشتریان جاری و بالقوه‌اند. این موضوع به شناسایی نیاز مشتریان و معیارها و ملاک‌های آنان برای ترجیح در انتخاب یک باشگاه وابسته است. بدیهی است که تأمین مناسب خواسته‌های مشتریان گام دوم در نفوذ در بازار و جایگاه‌یابی مناسب در ذهن مشتریان از سوی باشگاه‌ها مشروط به درک مناسبی از الزامات حرفه‌ای و احراز شایستگی‌ها و صلاحیت‌های باشگاه‌داری محسوب می‌شود. باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبال به شمار می‌روند که توسعه‌ی این باشگاه‌ها، به‌طور مستقیم از دو جنبه‌ی تجاری و ورزشی، بر توسعه‌ی فوتبال تأثیر خواهد داشت (آقایی و الوندی، ۱۳۹۲). بررسی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران حاکی از مالکیت گسترده‌ی دولتی است، در حالی که امروزه مقوله‌ی مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به شدت غیرمعقول و در بسیاری از کشورها از جمله در کشورهای اروپایی کاملاً غیرقانونی است (غلامپور و همکاران، ۱۳۹۶). لذا ضرورت مطالعه شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال و همچنین اثر آن به شکل ترکیبی در انتخاب الگوی مدیریتی، محقق را به سوی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در ایران سوق می‌دهد.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی - پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است که جامعه آماری آن را اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی، کارشناسان و خبرگان باشگاه‌های فوتبال و فدراسیون فوتبال تشکیل می‌دهند و که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۰۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. که پس از تأیید روایی آن توسط دوازده نفر از استادان مدیریت ورزشی، پایایی از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۹۳). پرسشنامه بین افراد نمونه توزیع گردید. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) بررسی شدند و در بخش آمار استنباطی از روش TOPSIS برای ارزیابی عوامل موفقیت مدیران و از روش AHP برای محاسبه وزن یا ضریب اهمیت شاخص هریک از عوامل موفقیت مدیران باشگاهی استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

با توجه به یافته‌های تحقیق در بخش آمار توصیفی، توزیع فراوانی نمونه‌ها بر حسب جنسیت نشان می‌دهد که بیش از ۷۱/۴ درصد از افراد نمونه (۷۵ نفر) را مردان تشکیل داده‌اند. که در این میان ۴۹ نفر (۴۶/۷ درصد) از نمونه آماری را نیز افراد ۴۰-۳۱ سال هستند. براساس آمار جدول تعداد ۱۸ نفر (۱۷/۱ درصد) از افراد نمونه دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال؛ ۳۶ نفر (۲۴/۳ درصد) دارای سابقه خدمت ۱۰-۶ سال، ۲۷ نفر (۲۵/۷ درصد) دارای سابقه خدمت ۱۵-۱۱ سال و ۲۴ نفر (۲۲/۹ درصد) دارای بیش از ۱۶ سال سابقه خدمت می‌باشند. همچنین تعداد (۶۴ نفر) معادل ۶۱ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده‌اند.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

| متغیر      | سطح سنجش            | فراوانی | درصد |
|------------|---------------------|---------|------|
| جنسیت      | مرد                 | ۸۹      | ۸۱/۴ |
|            | زن                  | ۱۶      | ۱۸/۶ |
|            | جمع                 | ۱۰۵     | ۱۰۰  |
| سن         | کمتر از ۳۰ سال      | ۳۲      | ۳۰/۵ |
|            | ۳۱-۴۰ سال           | ۴۹      | ۴۶/۵ |
|            | ۴۱-۵۰ سال           | ۲۲      | ۲۱   |
|            | ۵۰ به بالا          | ۲       | ۱/۸  |
| سابقه خدمت | جمع                 | ۱۰۵     | ۱۰۰  |
|            | کمتر از ۵ سال       | ۱۸      | ۱۷/۱ |
|            | ۶-۱۰ سال            | ۳۶      | ۳۴/۳ |
|            | ۱۱-۱۵ سال           | ۲۷      | ۲۵/۷ |
|            | ۱۶ به بالا          | ۲۴      | ۲۲/۹ |
| تحصیلات    | جمع                 | ۱۰۵     | ۱۰۰  |
|            | دیپلم و فوق دیپلم   | ۲۱      | ۰/۲۰ |
|            | لیسانس              | ۶۴      | ۶۱   |
|            | فوق لیسانس و بالاتر | ۲۰      | ۱۹   |
| جمع        | ۱۰۵                 | ۱۰۰     |      |

جدول ۲ ماتریس تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد، که این ماتریس نمایش مقادیر هر یک از گزینه‌ها برای هر یک از شاخص‌هاست و هر یک از ردیف‌های ماتریس نشانه وضعیت هر یک از گزینه‌هاست

جدول ۲: ماتریس تصمیم‌گیری

|            | Q1    | Q2    | Q3    | Q4    | Q5    | Q6    | Q7    | Q8    | Q9    | Q10   | Q11   | Q12   | Q13   | Q14   | Q15   | Q16   | Q17   | Q18   | Q19   | Q20   |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| عوامل      | ۳/۹۵  | ۴/۱۲  | ۳/۹۰  | ۴/۱۵  | ۴/۲۰  | ۳/۹۵  | ۴/۵۰  | ۴/۰۰  | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     |
| عوامل درون | .     | .     | .     | ..    | .     | .     | .     | .     | ۳/۹۵  | ۳/۸۰  | ۳/۱۰  | ۳/۷۵  | ۳/۷۰  | ۴/۰۰  | ۳/۹۰  | .     | .     | .     | .     | .     |
| عوامل      | ..    | .     | .     | ..    | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | ۳/۷۵  | ۳/۹۰  | ۴/۱۰  | ۳/۹۵  | ۳/۸۵  |
| WJ         | ۰/۱۵۶ | ۰/۱۱۳ | ۰/۱۱۹ | ۰/۱۵۴ | ۰/۱۴۰ | ۰/۰۵۳ | ۰/۱۲۵ | ۰/۱۳۵ | ۰/۰۵۵ | ۰/۱۱۶ | ۰/۱۲۰ | ۰/۱۱۱ | ۰/۰۵۸ | ۰/۱۱۲ | ۰/۱۴۵ | ۰/۱۱۴ | ۰/۰۶۹ | ۰/۰۸۵ | ۰/۱۳۵ | ۰/۱۱۵ |

جدول ۳: ماتریس تصمیم‌گیری بهنجار برای عوامل موفقیت

|            | Q1    | Q2    | Q3    | Q4    | Q5    | Q6    | Q7    | Q8    | Q9    | Q10   | Q11   | Q12   | Q13   | Q14   | Q15   | Q16   | Q17   | Q18   | Q19   | Q20   |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| عوامل فردی | ۰/۱۵۲ | ۰/۰۸۰ | ۰/۱۱۵ | ۰/۱۴۷ | ۰/۱۵۰ | ۰/۰۵۸ | ۰/۱۷۴ | ۰/۱۳۵ | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     |
| عوامل درون | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | ۱/۲۵۰ | ۰/۱۴۵ | ۰/۰۸۵ | ۰/۱۴۴ | ۰/۰۹۵ | ۰/۱۲۰ | ۰/۱۷۶ | .     | .     | .     | .     | .     |
| عوامل برون | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | .     | ۰/۸۵۰ | ۰/۱۲۹ | ۰/۱۶۵ | ۰/۱۴۰ | ۰/۱۵۵ |

جدول ۳ ماتریس تصمیم‌گیری به هنجار را نشان می‌دهد، که از روی این ماتریس بیشترین مقدار هر یک از ستون‌ها به‌عنوان ایده آل مثبت و کمترین آن به‌عنوان ایده آل منفی انتخاب می‌شود.

جدول ۴: تعیین جواب‌های ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی

|    | Q1    | Q2    | Q3    | Q4    | Q5    | Q6    | Q7    | Q8    | Q9    | Q10   |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| +A | ۰/۱۵۲ | ۰/۰۸۰ | ۰/۱۱۵ | ۰/۱۲۵ | ۰/۱۷۹ | ۰/۱۱۵ | ۰/۱۶۷ | ۰/۱۶۰ | ۰/۹۸  | ۰/۵۵  |
| -A | ۰/۱۱۳ | ۰/۱۳۵ | ۱/۲۰  | ۱/۲۰  | ۰/۸۵  | ۰/۱۱۲ | ۱/۸۷  | ۰/۵۹  | ۱/۲۵۰ | ۰/۱۴۵ |

جدول ۴ جواب‌های ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی را نشان می‌دهد، که با استفاده از جواب‌های ایده‌آل مثبت و ایده آل منفی و براساس نرم افزار اقلیدسی اندازه فاصله معیار محاسبه و برای رتبه‌بندی گزینه‌ها، ماتریس ستونی CL که هر مؤلفه آن از تقسیم ایده‌آل منفی بر (مجموع ایده‌آل منفی و مثبت) به‌دست می‌آید و سپس رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس ترتیب نزولی انجام می‌گیرد.

جدول ۵: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران باشگاه

| رتبه | CIL   | عوامل موفقیت       |
|------|-------|--------------------|
| ۱    | ۰/۴۵۸ | عوامل سازمانی      |
| ۲    | ۰/۴۲۵ | عوامل فردی         |
| ۳    | ۰/۴۱۲ | عوامل برون سازمانی |

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد، در بررسی عوامل موفقیت مدیران باشگاه‌های فوتبال به ترتیب عوامل درون سازمانی، عوامل فردی، عوامل برون سازمانی از بالاترین رتبه برخوردار است.

جدول ۶: اولویت‌بندی شاخص مهارت‌ها براساس وزن بهنجار شده از دیدگاه خبرگان

| عوامل فردی               | وزن هنجار شده | اهمیت | عوامل سازمانی              | وزن به هنجار شده | اهمیت | عوامل برون سازمانی | وزن بهنجار شده | اهمیت |
|--------------------------|---------------|-------|----------------------------|------------------|-------|--------------------|----------------|-------|
| عدالت در رفتار           | ۰/۱۷۸         | ۱     | ثبات مدیریت                | ۰/۲۳۴            | ۱     | کانون هواداران     | ۰/۲۱۳          | ۱     |
| نفوذ بر افراد            | ۰/۱۵۵         | ۲     | استقلال مدیریت             | ۰/۲۲۸            | ۲     | حمایت نهادها       | ۰/۲۰۹          | ۲     |
| انعطاف پذیری             | ۰/۱۲۳         | ۳     | سودآوری باشگاه             | ۰/۱۸۹            | ۳     | ارتباطات انسانی    | ۰/۱۸۶          | ۳     |
| سینرژمی                  | ۰/۱۲۰         | ۴     | منابع مالی                 | ۰/۱۸۹            | ۳     | مالکیت باشگاه      | ۰/۱۶۳          | ۴     |
| آگاهی از قوانین و مقررات | ۰/۱۱۲         | ۵     | ایجاد زمان برای تحقق اهداف | ۰/۱۷۶            | ۴     | رضایت مشتریان      | ۰/۱۶۳          | ۴     |
| خلاقیت                   | ۰/۸۹          | ۶     | تنوع فعالیت‌ها             | ۰/۱۱۵            | ۵     | تخصیص بودجه        | ۰/۱۴۲          | ۵     |
| نظارت و کنترل            | ۰/۸۰          | ۷     | چشم انداز مشترک            | ۰/۹۸             | ۶     | مزیت رقابتی        | ۰/۹۷           | ۶     |

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود در بین عوامل فردی، عدالت در رفتار با وزن ۰/۱۷۸ در اولویت اول و نظارت و کنترل با وزن ۰/۸۰ در اولویت آخر، در بین عوامل سازمانی، ثبات مدیریت با وزن ۰/۲۳۴ در اولویت اول و چشم‌انداز مشترک با وزن ۰/۹۸ در اولویت آخر و در بین عوامل برون سازمانی کانون هواداران با وزن ۰/۲۱۳ در اولویت اول و مزیت رقابتی با وزن ۰/۹۷ در اولویت آخر قرار گرفت.

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مهم‌ترین اصول و رموز موفقیت در پیشبرد اهداف یک باشگاه ورزشی مدیریت باشگاه است. مدیریت کامل و اصولی، در پی شناختن اصل و بنیان صحیح و تأثیرگذار در زمینه مدیریت در جهت افزایش رابطه‌های یک مجموعه امکان‌پذیر است. حوزه مدیریت هر مجموعه، باشگاه و یا شرکت، یکی از اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین بخش‌های آن به شمار می‌آید که نقش اصلی در پیروزی یا شکست مجموعه دارد. تصمیمات یک مدیر در راستای نیل به هدف‌هایی است که پرسنل مشغول به کار در آن مجموعه، با عمل کردن به آن خواهند توانست راه پیشرفت را طی کنند. و یک مدیر توانا لازم است که نظارت بر نحوه انجام صحیح امور محوله به افراد را داشته باشد، تا پرسنل بر مبنای توانایی‌هایی که دارند بتوانند به نحو شایسته و قابل قبولی به وظایف خود عمل کنند از آنجا که امروزه باشگاه‌های فوتبال، به‌عنوان محفلی برای غرور ملی مطرح می‌باشند، فعالیت‌های اجتماعی آنها بیشتر مشهود می‌باشد. به نظر می‌رسد باشگاه‌های فوتبال حداقل فعالیت‌های اجتماعی را انجام می‌دهند که البته

با چالش‌هایی که در سر راه آنان وجود دارد می‌بایستی به راهبردهایی جهت برطرف نمودن آنها و یا استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی باشگاه‌ها رو آورند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی دارای بیشترین نقش در موفقیت مدیران باشگاهی هستند که در این میان ثبات مدیریتی دارای اولویت اول است. در این راستا، محققان (غلامپور و همکاران، ۱۳۹۶؛ رمضانزاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ فالتر و همکاران، ۲۰۱۵ و وارزینسکی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، در پژوهش‌های مختلف نشان دادند که تغییرات مدیریتی در باشگاه‌های ورزشی بیشتر از آنکه به بهبود عملکرد باشگاه کمک کند، عملکرد باشگاه را دچار مشکل کرده و نتایجی ضعیف‌تر از قبل به بار آورده است آنچه به واقعیت نزدیک به نظر می‌رسد این است که در برخی موارد تغییرات مدیریتی نتایج مثبت کوتاه‌مدتی را برای باشگاه‌ها به همراه داشته، و تغییرات همیشه با عملکرد و نتایج ضعیف همراه نبوده است، با این حال آنچه نتایج پژوهش به همراه داشت این بود که در کل ثبات مدیریتی در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران به بهبود عملکرد منجر شده است و ثبات مدیریتی در باشگاه یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد رو به رشد باشگاه‌ها است و تغییرات مداوم مدیریتی، بیشتر از آنکه نتایج و پیامدهای مثبت به همراه داشته باشد، به تضعیف و کاهش عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران منجر شده است. از طرفی، عمر مدیریتی مدیران باشگاه‌های فوتبال در لیگ برتر ایران به‌طور میانگین هفت ماه بوده است و مسلماً براساس هیچ یک از نظریه‌ها و اصول مدیریتی نمی‌توان انتظار عملکرد موفقیت‌آمیز از مدیران عامل باشگاه‌ها داشت و مطمئناً هفت ماه زمان بسیار ناچیزی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت بر امور باشگاه فوتبال حرفه‌ای است. نکته‌ی دیگر این است که معمولاً تغییرات مدیریتی وقتی رخ می‌دهد که باشگاه‌ها روند نزولی دارد و مالکان و هیئت مدیران باشگاه با علم به اینکه تغییرات پیشرو متضمن بهبود عملکرد و نتایج باشگاه نخواهد بود، به تغییر مدیرعامل باشگاه دست می‌زنند تا از این طریق به اهداف دیگری که در سر می‌پروراند برسند و تغییرات صرفاً در جهت رشد و بهبود صورت نمی‌پذیرد. لذا به مدیران ورزشی باشگاه‌های کشور نیز پیشنهاد می‌شود جهت بهبود عملکرد باشگاه و تثبیت و حفظ موقعیت باثبات، هنگام تصمیم‌گیری‌های کلیدی نظیر انتخاب مدیرعامل، ضمن صرف زمان کافی، با حساسیت بالا و کاربرد الگوهای جدید تصمیم‌گیری و همچنین، در نظر گرفتن شاخص‌های مناسب برای انتخاب مدیران، میزان خطای تصمیم‌گیری را به حداقل برسانند تا باشگاه‌ها، بازیکنان، طرفداران و حامیان در اثر تصمیم‌های اشتباه متضرر نشوند.

نتایج همچنین نشان داد که در بین عوامل فردی، مؤلفه عدالت در رفتار برای موفقیت مدیران باشگاه‌های فوتبال در اولویت اول قرار دارد. سیدی نجات و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند مهارت‌های ضروری برای موفقیت مدیران ورزش استان مازندران به ترتیب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است و مدیرانی که از مهارت ادراکی بیشتری برخوردارند، عملکرد بهتری در انجام وظایف، ایفای نقش خود و در نهایت اثربخشی سازمانی خواهند داشت. جان لویی و ریاس فادا (۲۰۱۷) دریافتند که اکثر مدیران و مربیان باشگاه‌های افریقا اعتقاد دارند که از الزامات باشگاه‌داری و شغل خود آگاهی کامل دارند و اعتقاد داشتند که کارکنان باشگاه از استانداردهای بین‌المللی حرفه‌ای خود آگاهی دارند. مدیران باشگاه‌های ورزشی باید بین کارکنان سازمان به عدالت رفتار کنند چرا که کارکنان با توجه به استنباط و تفسیر خود از عدالت میزان حقوق و دستمزد و هرگونه پاداش دیگر دریافتی نسبت به حجم و اهمیت و نیز زمان فعالیت‌های خود را می‌سنجد و با سایر کارکنان مقایسه می‌کند و اگر حاصل به دست آمده برای خود کمتر از دیگران باشد نوعی بی‌عدالتی و یا تبعیض را احساس می‌کند که عملکرد وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج برخی تحقیقات نشان می‌دهد که برقراری امنیت شغلی برای مربیان و داوران ورزشی و همچنین ورزشکاران در ورزش‌های قهرمانی که بخش اعظمی از فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان‌های ورزشی را به خود اختصاص داده است، از اولویت‌هایی است که مدیران ورزشی باید به آن توجه کنند (افشاری و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین پیدا کردن راه‌های نفوذ در دل کارکنان و هدایت و رهبری آن برای رسیدن به اهداف سازمانی از دیگر گزینه‌های اولویت‌دار است که می‌تواند در اثربخشی عملکرد مدیران مؤثر باشد و محیط پرتلاطم سازمان را زنده و پویا نگه دارد. مدیران ورزشی در هر سطحی از مدیریت که فعالیت می‌کنند با مجموعه‌ی متنوعی از نیروهای انسانی سروکار دارند؛ کارکنان رسمی حقوق بگیر و تمام وقت، نیروهای متخصص

نیمه وقت، نیروهای داوطلب، ورزشکاران حرفه‌ای، ورزشکاران آماتور، متقاضیان و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزش‌های تفریحی از جمله نیروهایی هستند که مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی با آنها سروکار دارند و هر یک از آنها از نظر ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و رفتارها با هم متفاوت‌اند و مدیران باید این تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرند. مدیر باید با هر شخصیتی متناسب با ویژگی‌هایش برخورد کند تا بهتر بتواند آنها را به کار لذت بخش و فعالیت‌های مؤثر تشویق کند.

نتایج پژوهش همچنین بیانگر آن است که در بین عوامل برون سازمانی کانون هواداران و حمایت‌های نهاد در اولویت اول برای موفقیت مدیران باشگاهی هستند. از این رو می‌توان گفت که باشگاه‌های مطرح دنیا با استفاده از تکنولوژی‌های جدید و تمایل نسل جوان به استفاده از اینترنت و حضور در فضای مجازی، امکانات مختلفی را برای برقراری ارتباط با هواداران در این محیط به وجود آورده‌اند که شامل: طراحی سایت‌های مدرن باشگاه، کانون هواداران مجازی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، استفاده از خدمات ارزش افزوده‌ی موبایل و تشکیل شبکه‌ی تلویزیونی باشگاه می‌باشد و از این طریق، ارتباطی دائمی و هدف‌دار با هواداران ایجاد کرده‌اند و سعی در القای تصویر مورد نظر خود از طریق تعریف خدمات مختلف دارند که در نهایت، منجر به درگیر شدن بیشتر هوادار با باشگاه و افزایش سطح وفاداری هوادار می‌گردد. مطالعه‌ی تطبیقی پژوهش حاضر نشان داد باشگاه‌های حرفه‌ای مطرح دنیا با اتخاذ رویه‌های مدیریتی مناسب، از دو جنبه‌ی رفع مشکلات فرهنگی و افزایش منابع درآمدی، سود برده‌اند. نظام جامع توسعه‌ی تربیت بدنی و ورزش کشور نیز به این موضوع اشاره‌ی مستقیم داشته است. در این طرح از فقدان نهادهای حمایتی سازمان یافته مانند کانون هواداران به‌عنوان مانعی برای توسعه‌ی ورزش حرفه‌ای کشور نام برده شده است. براساس نظر گیل‌سینگ و کایستر (۲۰۱۸) مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به دنبال تحقیقات، اطلاعات و کسب مهارت‌های راهگشا باشند. لذا استفاده از افراد متخصص، برنامه‌ریزی بلندمدت و عملیاتی مدیریت هواداران، پایش مستمر نیازها و ویژگی‌های جامعه و هواداران، ایجاد انجمن‌های هواداری متعدد براساس تفکیک جنسی، سنی و غیره، ایجاد پاتوق‌های هواداری مجازی، فیزیکی و مدیریت و نظارت بر آنها و نظارت و کنترل کانون و انجمن‌های هواداری باشگاه، می‌تواند مدیران را در این راه کمک نماید.

## منابع

- آقایی، نجف؛ الوندی، رسول (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موفقیت تیم‌های فوتبال فولاد مبارکه سپاهان و ذوب آهن اصفهان در لیگ برتر فوتبال ایران و جام باشگاه‌های آسیا در دهه ۸۰ شمسی، دومین کنگره بین‌المللی علم و فوتبال، آکادمی فوتبال ایران، تهران.
- برارزاده، حمید؛ رضوی، محمدحسین؛ سجادی، سیدنصرالله؛ امیرنژاد، سعید (۱۳۹۸). «تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار مدیران برای بهره‌مندی از مدیریت دانش در کسب و کارهای ورزشی»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ششم، شماره ۲۲، ۱۱-۲۴.
- بهرام فرد، هیوا؛ خبیری، محمد؛ فریدونی، مسعود؛ سید سلیمان، سیدی (۱۳۹۵). «تأثیر ثبات در تیم و عوامل آن با میزان موفقیت تیمی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران»، مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۲: ۱۸۷-۱۶۹.
- رمضان‌نژاد، رحیم؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ رضانیان؛ قلیزاده، محمدحسن؛ حسینی کشتان، میثاق (۱۳۹۵). «تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ششم، شماره ۱۲.
- سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشگر، سارا؛ غفوری، فرزاد (۱۳۹۸). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با رویکرد منبع محور»، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۰، ۸۱-۹۳.
- سلیمی، مهدی؛ علوی، سیدفرشید (۱۳۹۷). «ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی»، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال ۳، شماره ۱، ۳۵-۴۹.
- عبودی، عبدالرضا؛ مددی، حجت‌الله (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر در عدم موفقیت تیم‌های فوتبال فجر سپاسی و برق شیراز در لیگ برتر فوتبال ایران، اولین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش، تهران.



- غلامپور، محمد؛ رضوی، سید محمدحسین؛ خبیری، محمد؛ دوستی، مرتضی (۱۳۹۶). «تحلیل عاملی مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت در موفقیت فوتبال ایران»، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال سیزدهم، شماره ۲۵.
- قائدی، علی؛ غفوری، فرزاد و کارگر، غلامعلی (۱۳۹۵). «بررسی نقش ورزش قهرمانی بر شاخص‌های توسعه اجتماعی»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۵(۱)، ۳۵-۴۷.
- Afshari M; Honari H; Kargar G; Naghshbandi S; Jabari N (2012). "Applying Analytic Hierarchy Process for analyzing the role of managerial skills in developing of organization learning in physical education organization: A conceptual model". *International Journal of Sports Science and Engineering*, 4(6), 248-256.
- Benar N, Ramezani NR, Surani M, Gohar rostami H, Yeganehfar N. (2014). "Designing a Managerial Skills Model for Chief Executive Officers (CEOs) of Professional Sports Clubs in Isfahan Province". *Sport Science Review*, 1(2), 59-77.
- Drucker, P. (1978). *Management*, New York: Harper & Raw 69-El tent, V. (2009). "The skills and career path of an effective project manager". *int j promanage*, 19, 1-7.
- Faulkner, A., & Gabe, J. (2017). "Where biomedicalisation and magic meet: Therapeutic innovations of elite sports injury in British professional football and cycling". *Social Science & Medicine*, 178, 136-143.
- Falter, J.M. and Perignon, C (2015). "Demand for Football and Intramatch Winning Probability: An Essay on the Glorious Uncertainty of Sports". *Applied Economics*, 32, 1757-1765.
- Gilsing GM, Guysters R. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered". *technovation*, 28, 693-708.
- Luiz. J and Fadal. R (2017). "An Economic Analysis of Sports Performance in Africa". *Economic Research Southern Africa Working*, Paper 162.
- Ranjbar, M., & Kamali, M. (2015). "Fertility behavior of Iranian women: A community-based, cross-sectional study". *A Journal of Multidisciplinary Research*, 4(2), 376-383.
- Seyedinejat SS, Razaghi ME, Dousti M. (2014). "Prioritizing managerial skills based on KATZ'S theory". *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 5, 33-47.
- Ling-Mei, K. (2011). "A systematic review of the literature on management competencies in the sports industries". Department of Leisure, Recreation, and Tourism Management. Available from: [http:// dx.doi.org/ 10.1080/ 13606719.2011, 25-39](http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2011.25-39).
- Torsson, M. (2013). "Cyborg athletes – A European history of gender, technology and virtue in sports". Linköping University, Faculty of Arts and Sciences, Student thesis, 18, 127-133.
- Tsai, C. (2008). "A comparative analysis of the competencies of collegiate recreational sports directors in the United States and the Republic of China". PhD Thesis. University of Minnesota, Minneapolis, USA, 235-256.
- Warzynski, F. (2000). "The causes and consequences of managerial change in Ukraine and the complementarity of reforms". , LICOS Discussion Paper, No. 88, Katholieke Universiteit Leuven, LICOS Centre for Transition Economics, Leuven.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

ماجدی، سید میرشاد؛ حامی، محمد؛ شجاعی، وحید (۱۳۹۹). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱۹)، ۸۳-۹۱.