


Challenges of Strategic Management in Football Clubs from Economic and Social Perspectives

Javad MoradiChaleshtori:  Assistant Professor, Department of Physical Education, Shahrekord Branch, Islamic Azad University, Shahrekord, Iran (**Corresponding author**). javadmoradi.ch@gmail.com

Hasan Fahem Hadi Abdoallah: Master's degree, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. Sportsbox2007@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to investigate the challenges of planning and strategic management of football clubs from an economic and social perspective. This research is of a descriptive-correlation type, and the statistical population of this research includes 153 physical education professors of higher education institutions, managers, and faculty members of the physical education department of the Iraqi Ministry of Science, coaches, referees, and expert football analysts. The research tool was a researcher-made questionnaire, which was prepared using the Delphi method after conducting a library study. Data analysis was done using Pearson's correlation coefficient and regression tests, utilizing SPSS 22 software. According to the Pearson correlation coefficients, the research results showed that there is a significant and direct relationship between the research variables. The results of the sample T-Test showed that there is a significant effect between weaknesses, strengths, opportunities, and threats in advancing the strategic plan of football clubs. Strategic management is very effective in achieving goals, particularly economic and social goals. Therefore, it seems that special attention should be paid to obtaining sustainable sources of income for clubs and ensuring sustainable economic development.

Keywords: strategic management, sports club, football clubs, sports economy, Iraq.

¹ **Cite this article:** MoradiChaleshtori, J. & Fahem Hadi Abdoallah, H. (2023). Challenges of Strategic Management in Football Clubs from Economic and Social Perspectives. *Applied Research in Sports Science and Health*, 2(3).



چالش‌های مدیریت راهبردی باشگاه‌های

فوتبال از منظر اقتصادی و اجتماعی

جواد مرادی چالشتری: ^{id} استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران (نویسنده مسئول).
javadmoradi.ch@gmail.com

حسن فاهم هادی عبدالله: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. Sportsbox2007@yahoo.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی چالش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی باشگاه‌های فوتبال از منظر اقتصادی و اجتماعی است. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده، و جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۵۳ نفر از اساتید تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی، مدیران و اعضاء هیأت علمی گروه تربیت بدنی وزارت علوم عراق، مربیان و داوران و کارشناسان خبره فوتبال هستند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق‌ساخته بوده که پس از انجام مطالعه کتابخانه‌ای، به روش دلفی تهیه شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون، با استفاده از نرم‌افزار spss22 انجام شد. با توجه به ضرایب همبستگی پیرسون، نتایج تحقیق نشان داد، بین متغیرهای پژوهش رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد بین نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها، در پیشبرد برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال، تأثیر معناداری وجود دارد. مدیریت راهبردی در دستیابی به اهداف، و به‌طور خاص، اهداف اقتصادی و اجتماعی بسیار اثرگذار است. لذا به نظر می‌رسد می‌بایست توجه ویژه‌ای به کسب منابع درآمدی پایدار برای باشگاه‌ها و توسعه پایدار اقتصادی صورت گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، باشگاه ورزشی، باشگاه‌های فوتبال، اقتصاد ورزش، عراق.

استناد به این مقاله: مرادی چالشتری، جواد؛ فاهم هادی عبدالله، حسن (۱۴۰۲). چالش‌های مدیریت راهبردی باشگاه‌های فوتبال از منظر اقتصادی و اجتماعی. پژوهش‌های کاربردی در علوم ورزش و سلامت، ۲(۳).

نوع مقاله: مقاله پژوهشی ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم © نویسندگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۴ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۹ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۲/۰۷/۰۲



مقدمه

ارتباط ورزش با پدیده‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حکایت از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه‌های توسعه ملی کشورها دارد. در یک نگاه کلی، توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشور، با اقتدار و قدرت آن کشور ارتباط مستقیم دارد. این موضوع سبب شده است که سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی برای توسعه ورزش در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته صورت گیرد (Yelamos, 2023). از سویی، توسعه صنعت ورزش هر کشور از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن کشور محسوب می‌شود و برنامه‌های راهبردی توسعه بستری است که می‌تواند به تحقق این اهداف کمک کند. ورزش فوتبال، اساس سیاست‌گذاری ورزش یک جامعه را تشکیل می‌دهد، زیرا بدون ترویج و القای یک فرهنگ سالم و صحیح که عمدتاً از طریق ورزش فوتبال گسترش می‌یابد، مشارکت فعال آحاد جامعه به سمت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای فراهم نمی‌شود (Hagelberg, 2022). استفاده از ظرفیت فوتبال در هر کشوری امکان به وجود آوردن فرصت‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی فراوانی را میسر می‌کند. بیش از ۱۵۰ سال از تولد فوتبال امروزی در جهان می‌گذرد، پدیده‌ای که در این مدت تمامی مرزها را درنوردیده و بالاتر از هر ورزش و مفهوم قدرتمند دیگری همچون هنر، فرهنگ، اقتصاد و حتی سیاست، کشورهای جهان را در این سال‌ها در ابعاد گوناگون به‌ویژه اقتصادی و اجتماعی تحت تأثیر قرار داده است. فوتبال، تفریحی زنده است و در مقیاسی اجرا می‌شود که هیچ چیز با آن برابری نمی‌کند. این ورزش در جهان به‌عنوان یک صنعت پول‌ساز مانند صنایع دیگر نظیر سینما و کشاورزی پذیرفته شده است. با افزایش ارتباطات، تکنولوژی‌ها و روابط اجتماعی جدید، هر روز شاهد تغییرات گسترده‌ای در دنیا هستیم که فوتبال هم از این قاعده مستثنی نیست؛ عمده‌ترین این تغییرات عبارتند از: حضور باشگاه‌ها در بازار بورس، حضور تلویزیون‌های ماهواره‌ای برای ضبط و پخش بازی‌ها، افزایش درآمدهای حاصل از فروش محصولات باشگاه‌های حرفه‌ای، جهانی شدن بازار نقل و انتقالات بازیکنان، پیدایش آژانس‌های فروش بلیط برای پیش‌فروش بلیط مسابقات و ظهور نوع جدیدی از فرآیند که به‌دنبال کسب منافع بیشتر اقتصادی و اجتماعی است.

یکی از بارزترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضرورت‌های مسلم پیشرفت، توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی است. از جمله مواردی که به‌عنوان کارکرد اصلی مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور مطرح می‌شود، برنامه‌ریزی و تلاش برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی‌شده در آن است. اتفاقات چنددهه گذشته در کنار نیازهای جدید، واضح نموده است که تنها با تکیه بر برنامه‌های متعارف و انعطاف‌ناپذیر نمی‌توان با این حوادث و نیازها مقابله کرد (Nikolaienko & et al., 2021). از سه دهه قبل، توجه مدیران و کارشناسان به مدیریت و برنامه‌ریزی بلندمدت به‌ویژه برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است. اگرچه تاریخچه مبانی نظری مدیریت راهبردی نسبتاً طولانی است، اما کاربرد آن در سال‌های اخیر به‌قدری گسترش یافته است که امروزه تقریباً تمامی سازمان‌های پیشرو در جهان اعم از دولتی و خصوصی، از مدیریت راهبردی برای هدایت سازمان‌های خود استفاده می‌کنند (Graveto, 2022). در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، سازمان‌ها باید این تغییرات را به صورت اصولی شناسایی کرده و خود را با آن وفق دهند. آنچه مسلم است این است که دیگر نمی‌توان از تصمیمات یکباره مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده نمود. امروزه سازمان‌هایی که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند، موفق خواهند بود. مدیریت راهبردی، مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای دستیابی به اهداف یک سازمان استفاده می‌شوند (Olsen & et al., 2016). سازمان‌ها و نهادهای اداری، امروزه آنقدر پیچیده شده‌اند که بدون برنامه‌ریزی دقیق نمی‌توانند دوام بیاورند. در این بین،

سازمان‌های ورزشی نیز از این مقوله مستثنی نیستند (Junior & Rodrigues, 2021). برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی به این معناست که اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی مشخص شده و نحوه دستیابی به آن اهداف برنامه‌ریزی شود. دستیابی به پیوند ارتباطی مناسب بین سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، در نهایت تأثیرات مثبتی بر عملکرد آن سازمان دارد (Kelly & O'Regan, 2022). آنچه مسلم است این است که برنامه‌ریزی برای ورزش به یکی از دغدغه‌های اصلی دولت‌ها تبدیل شده است. امروزه سازمان‌ها مجبورند رویدادهای داخلی و خارجی را دائماً رصد کنند تا بتوانند در زمان مناسب و در صورت لزوم با تغییرات سازگار شوند (Rayne & et al., 2019). نقش ورزش در همبستگی اجتماعی، با فراهم آوردن زمینه‌های ملاقات و تبادل نظر بین افراد با توانایی‌ها و ملیت‌های مختلف و با فرهنگ‌های متفاوت و به عبارتی تقویت فرهنگ زندگی مشترک مشخص می‌شود. تحقیقات مختلف در این زمینه، وجود چالش‌ها و کاستی‌هایی را در این خصوص نشان داده است. دمیر^۱ (۲۰۲۲) در تحقیق خود نشان داد که مؤلفه‌های برنامه راهبردی، رقابت‌طلبی و تعامل اجتماعی بر مشارکت در فعالیت‌های ورزشی اثرگذار می‌باشند.

بزرگ‌تر شدن بازار فوتبال می‌تواند تأثیرات متفاوتی را بر بازار سایر رشته‌های ورزشی به همراه داشته باشد. با توجه به سهم پایین اقتصاد ورزش عراق از اقتصاد کشور، بزرگ‌تر شدن بازار فوتبال عراق می‌تواند به افزایش مشارکت‌کنندگان ورزشی (مشارکت‌کنندگان فعال و غیرفعال ورزشی)، افزایش سهم ورزش از اقتصاد کشور، افزایش اشتغال، جذب سرمایه، توسعه بازار کالا و خدمات ورزشی (به‌طور خاص بازار صنعت فوتبال) منجر شود که برآیند این تأثیرات مثبت و سازنده است، زیرا با توسعه اقتصاد ورزش، عواید مادی و غیرمادی آن به تمامی اجزای تشکیل‌دهنده اقتصاد ورزش کشور خواهد رسید (بچای الشبلاوی، ۱۴۰۰). بدیهی است که توسعه ورزش فوتبال می‌تواند بسیاری از هزینه‌های سرسام‌آور در بخش‌های درمانی و آسیب‌های اجتماعی را کاهش دهد و جامعه با کمترین هزینه، بالاترین و بیشترین میزان بهره‌وری و توسعه را در ابعاد مختلف (اقتصادی، اجتماعی و...) داشته باشد. اما نکته حائز اهمیت آن است که اجرای برنامه راهبردی در سازمان‌ها، موانع و مشکلات خاص خود را دربردارد. شناخت این عوامل و موانع و ارائه راهکارهای تقلیل آن و کمک به اجرای موفقیت‌آمیز آن، از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار است. سازمان‌ها برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های بلندمدت خود و به‌منظور دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت‌ها، به تنظیم راهبردهای مؤثری نیاز دارند؛ در صورتی که این راهبردها به‌طور بهینه و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، منفعتی برای سازمان به ارمغان نخواهند آورد. از سوی دیگر، شناخت این تنگناها برای مدیران موفق که به توسعه و شهرت می‌اندیشند، ضروری به‌نظر می‌رسد. بر این اساس، مطالعه و شناسایی عوامل بازدارنده در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی، امری مهم و ضروری جهت دستیابی به اهداف اقتصادی و اجتماعی تدوین‌شده و پیاده‌سازی راهبردها و برنامه‌ها می‌باشد. حال اگر این عوامل شناخته شوند و مشخص گردد که چرا راهبردها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند، موفقیت بیشتر مدیران و سازمان‌های ورزشی در دستیابی به اهداف راهبردی حاصل می‌گردد. این موضوع در رشد، پیشرفت و بقای سازمان‌های ورزشی در محیط رقابتی و متغیر امروز، ضروری است و از هدر رفتن سرمایه‌ها و منابع سازمان جلوگیری خواهد نمود. بچای الشبلاوی (۱۴۰۰) نشان داد که ورزش فوتبال کشور عراق دارای ۱۶ قوت (S)، ۱۴ ضعف (W)، ۱۴ فرصت (O) و ۱۶ تهدید (T) می‌باشد. وی بیان نمود که ورزش فوتبال کشور عراق از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WO قرار دارد و از لحاظ عوامل درونی، دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی، دارای فرصت است و در نهایت چنین نتیجه‌گیری کرد که با استفاده از فرصت‌های محیطی می‌توان ضعف‌های داخلی را

¹ Demir

برطرف نمود. لیزا^۱ (۲۰۲۱) با رویکرد استراتژیک نوین در مدیریت ورزشی و با استفاده از فرمول فیبوناچی^۲ در فوتبال نشان داد که توسعه یک برنامه راهبردی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فعالیت‌های ورزشی اجتماعی خود را بهبود بخشند و از برنامه‌های پایدار برخوردار شوند. وی بیان نمود علی‌رغم عدم اطمینان در مورد محیط اجتماعی-اقتصادی، بهبود استراتژی‌ها برای افزایش عضویت هواداران، تماشاگران و دیگر افراد اجتماع در سازمان‌های مرتبط اثرگذار است. عمادی و همکاران (۱۴۰۰) به طراحی نقشه استراتژیک با رویکردهای BSC و ISM در فوتبال ایران پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که چگونه اهداف در پنج سطح و چهار دیدگاه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، بهره‌وری و حرفه‌ای‌سازی به هم مرتبط هستند. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که مسئولان نظام فدراسیون فوتبال باید چابک‌سازی و تحقق اهداف راهبردی را در اولویت قرار دهند. راین^۳ و همکاران (۲۰۱۹) به ارزیابی مشارکت‌های اجتماعی استراتژیک بین تیم‌های ورزشی حرفه‌ای در فوتبال استرالیا پرداختند. آن‌ها مدل اجتماعی-اقتصادی مشارکت در ورزش را ارائه نمودند که براساس این مدل اوضاع فرهنگی، اجتماعی و اقتصاد ملی به‌منزله بیرونی‌ترین لایه و سپس محیط فیزیکی و محیط اجتماعی، بر مشارکت فرد در ورزش اثر می‌گذارد. شربت‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) به تعیین وضعیت موجود و موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. آن‌ها ۱۰ قوت، ۱۴ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید و در مجموع ۲۱ راهبرد را مطرح نمودند و نتیجه گرفتند که با توجه به اینکه موقعیت راهبردی ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران در منطقه WT قرار دارد، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان از راهبردهای تدافعی استفاده نماید. نیک‌دست (۱۴۰۱) به طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخت. نتایج وی نشان داد ۱۱ عامل اصلی موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک را تشکیل می‌دهند به طوری که موانع مدیریتی، بالاترین رتبه و محیط سیاسی و حقوقی، پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۰) در بررسی و شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران، ۵ درونمایه اصلی و ۲۸ درونمایه فرعی شامل عوامل مدیریتی (با ۹ درونمایه فرعی)، عوامل مربوط به کارکنان (با ۶ درونمایه فرعی)، عوامل مالی (با ۲ درونمایه فرعی)، عوامل فنی و مربوط به برنامه‌ریزی (با ۷ درونمایه فرعی) و عوامل سیاسی (با ۴ درونمایه فرعی) را مهم‌ترین موانع دانسته‌اند. عزیزی و طالب‌پور (۱۳۹۸) به برنامه‌ریزی راهبردی توسعه فوتبال استان خراسان رضوی با استفاده از مدل استراتژیک SOAR پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد مطلوبیت فناوری اطلاعات، توجه دولت به تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، تبدیل شدن استان خراسان رضوی به قطب فوتبال کشور و افزایش تعداد خروجی‌های مدارس فوتبال و تزریق بازیکنان مستعد به تیم‌های رده‌های بالاتر، به ترتیب مهم‌ترین اولویت‌ها در زمینه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج هستند. آهنگری و همکاران (۱۳۹۶) به شناسایی و اولویت‌بندی راهبردها و راهکارهای توسعه ورزش فوتبال پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد راهبرد ایجاد ایستگاه‌های ورزش در محله‌ها و همه معابر عمومی، در اولویت اول برنامه‌ریزی قرار دارد و برای آن، ضرورت اجرای برنامه زمانی کوتاه‌مدت باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین راهبرد بسترسازی مناسب برای ارتقاء ورزش قهرمانی از طریق ورزش فوتبال، در اولویت آخر رتبه‌بندی قرار دارد. بنابراین سازمان‌ها در بخش ورزش فوتبال باید برنامه‌های راهبردی تدوین‌شده موجود و سایر راهبردهای پیش‌رو را سرلوحه و الگوی کار خود قرار دهند و آن را تا پایین‌ترین سطوح ورزش شهر نفوذ داده و برای توسعه آن تلاش کنند.

^۱ Lisa

^۲ Fibonacci

^۳ Rayne

آصفی و اسدی دستجردی (۱۳۹۵) به بررسی موانع توسعه ورزش فوتبال در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران پرداختند. نتایج آنان نشان داد که ۹ دسته مانع در توسعه ورزش فوتبال در دانشگاه‌ها مؤثرند که به ترتیب اولویت شامل موانع سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، موانع شناختی، موانع مالی، موانع آموزشی، موانع قانونی، موانع اطلاعاتی، موانع انسانی، موانع فردی و موانع زیرساختی می‌باشند. دربانی و همکاران (۱۳۹۲) به تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی استان زنجان پرداختند. آنان نشان دادند ورزش همگانی در زنجان آماده انجام کار در ۵ طبقه اهداف عمومی، کمیت، کیفیت، اهداف بلندمدت و مأموریت است. طبق یافته‌های آنان، ورزش همگانی در زنجان عوامل درونی دارد. بر طبق نتایج پژوهش، ورزش همگانی استان زنجان در بعد درونی دارای ۷ نقطه ضعف و ۹ نقطه قوت است و در بعد بیرونی دارای ۸ مورد تهدید و ۸ مورد فرصت می‌باشد که جایگاه ورزش همگانی استان زنجان را در مدل سوات، در منطقه WT قرار داد که سازمان را مجبور به گرفتن حالت تدافعی به خود می‌کند، در پایان با توجه به موقعیت فرارگیری این استان در مدل سوات، اقدام به تدوین استراتژی‌های متناسب و قابل اجرا شد. بنابراین این پژوهش در نظر دارد به این سؤال پاسخ دهد که چالش‌های تدوین و اجرای برنامه راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها در باشگاه‌های فوتبال عراق کدامند؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و روش آن توصیفی است که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته، برای شناخت نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت در باشگاه‌های فوتبال عراق، جمع‌آوری گردیده است. جامعه آماری این تحقیق شامل اساتید تربیت بدنی مؤسسات آموزش عالی عراق، مدیران و اعضای هیأت علمی تربیت بدنی وزارت علوم، مربیان و داوران و کارشناسان خبره فوتبال، مدیران نهادهای دولتی و خصوصی فعال در حوزه باشگاه‌های عراق که در زمینه فعالیت‌های ورزشی مخصوصاً فوتبال تخصص دارند، است که مجموع آن‌ها ۱۵۳ نفر می‌باشد و همین تعداد به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. برای تهیه ابزار تحقیق، ابتدا به انجام مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی منابع، مقالات، کتب و... پرداخته شد. پس از تأیید روایی پرسشنامه‌ها به روش دلفی^۱، برای اخذ پایایی ابزار تحقیق، پرسشنامه‌ها بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید. با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ضریب آلفای بدست آمده ۰/۸۴ گزارش شد. لذا با توجه به اینکه میزان آن از ۰/۷ بالاتر است، می‌توان گفت متغیرهای مورد بررسی از میزان آلفای مناسبی برخوردار هستند. تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش توصیفی به‌وسیله فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در بخش استنباطی با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار spss22 صورت پذیرفته است.

یافته‌ها

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد، مقدار ضریب چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها بین ۲- و ۲+ قرار گرفته است. با توجه به اینکه ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرهای مورد مطالعه همگی در بازه ۲- و ۲+ قرار گرفته‌اند، می‌توان این‌گونه استنباط نمود که تخطی از توزیع نرمال در بین داده‌ها دیده نمی‌شود. لذا در حالت کلی و با بررسی‌های به‌عمل آمده، این‌گونه استنباط می‌شود که توزیع داده‌های متغیرهای موجود در جدول (۱) نرمال یا حداقل بسیار نزدیک به نرمال می‌باشد.

¹ Delphi

جدول ۱- نرمال بودن متغیرهای تحقیق

نتیجه آزمون	ضریب کشیدگی		ضریب چولگی		متغیرها
	خطای استاندارد	مقدار آماره	خطای استاندارد	مقدار آماره	
نرمال است	۰/۳۹۰	۰/۰۰۵	۰/۱۹۶	-۰/۴۶۵	نقاط قوت
نرمال است	۰/۳۹۰	-۰/۰۵۰	۰/۱۹۶	-۰/۵۹۷	نقاط ضعف
نرمال است	۰/۳۹۰	۰/۱۳۴	۰/۱۹۶	-۰/۴۲۸	فرصت‌ها
نرمال است	۰/۳۹۰	۰/۲۰۷	۰/۱۹۶	-۰/۴۳۲	تهدیدها

* قضیه حد مرکزی در آمار ثابت می‌کند که اگر حجم نمونه بالا رود (معمولاً بیشتر از ۳۰ نمونه)، توزیع داده‌ها نرمال یا نزدیک به نرمال است.

آزمون ضریب همبستگی پیرسون

ضرایب همبستگی برای محاسبه درجه و میزان ارتباط خطی بین دو متغیر به کار می‌رود. دامنه ضریب همبستگی از -۱ تا +۱ تغییر می‌کند. هرچه مقدار این ضریب به +۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی و مثبت بودن ارتباط بین دو متغیر است. به عبارتی، با افزایش هر یک از متغیرها، دیگری نیز افزایش می‌یابد و بالعکس با کاهش هر یک از متغیرها، دیگری نیز کاهش پیدا می‌کند. همچنین هرچه مقدار این ضریب به -۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی و منفی بودن ارتباط بین دو متغیر است. به عبارتی، با افزایش هر کدام از متغیرها، دیگری کاهش و با کاهش هر یک از متغیرها، دیگری افزایش پیدا می‌کند.

جدول ۲- ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

تهدیدها	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت	متغیرهای پژوهش	
				مقدار همبستگی	نقاط قوت
			۱	مقدار همبستگی	نقاط قوت
			۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	
		۱	۰/۵۴۴	مقدار همبستگی	نقاط ضعف
		.	۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	
	۱	۰/۵۴۶	۰/۵۸۷	مقدار همبستگی	فرصت‌ها
	.	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	
۱	۰/۶۵۷	۰/۶۲۵	۰/۶۱۹	مقدار همبستگی	تهدیدها
.	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	سطح معناداری	

با توجه به نتایج جدول (۲) و اینکه سطح معناداری آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش، کمتر از سطح خطای ۰/۰۰۰۱ محاسبه شده است، می‌توان بیان نمود که بین متغیرهای پژوهش رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.

آزمون تی تک نمونه‌ای مستقل جهت بررسی فرضیات تحقیق

جهت بررسی وضعیت میانگین یک جامعه با یک میانگین مفروض و نظری، از آزمون معتبر و علمی تی تک نمونه‌ای مستقل استفاده می‌شود.

جدول ۳- شناسایی وضعیت متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای

نتیجه	بازه اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	سطح معناداری	مقدار تی	میانگین	متغیر
	حد بالا	حد پایین					
تأیید	۰/۷۷۹	۰/۵۸۰	۰/۶۴۹	۰/۰۰۰۱	۱۳/۵۱۰	۳/۶۷۹	نقاط ضعف
تأیید	۰/۵۰۵	۰/۲۴۵	۰/۳۷۵	۰/۰۰۰۱	۵/۶۹۶	۳/۳۷۵	نقاط قوت
تأیید	۰/۵۳۷	۰/۲۶۲	۰/۴۰۰	۰/۰۰۰۱	۵/۷۳۳	۳/۴۰۰	فرصت‌ها
تأیید	۰/۷۲۳	۰/۵۰۷	۰/۶۱۵	۰/۰۰۰۱	۱۱/۲۵۷	۳/۶۱۵	تهدیدها

همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌گردد، با توجه به سطح معناداری و مقادیر آماره تی می‌توان نتیجه گرفت نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها در پیشبرد برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال تأثیر معنادار دارند.

آزمون تحلیل واریانس دوطرفه

آنالیز واریانس دوطرفه تفاوت‌های میانگین بین گروه‌هایی را که در بین دو متغیر مستقل (عامل) تقسیم شده‌اند مقایسه می‌کند. هدف اولیه از آنالیز واریانس دوطرفه فهمیدن آن است که آیا اثر متقابل بین دو متغیر مستقل بر روی متغیر وابسته معنی‌دار است یا خیر. در واقع، این آزمون علاوه بر اینکه نشان می‌دهد که میانگین گروه‌های آماری با یکدیگر برابرند یا خیر، در مورد رتبه گروه‌های آماری نیز اظهارنظر کرده و رتبه هر گروه را نشان می‌دهد.

جدول ۴- بررسی و رتبه‌بندی گویه‌های نقاط ضعف

رتبه نهایی	میانگین رتبه مؤلفه‌ها	گویه‌های نقاط ضعف
۱۱	۶/۳۲	تعداد اماکن، سالن‌ها و تأسیسات لحاظ شده برای ورزش فوتبال (سرانه پایین فضای ورزشی در باشگاه‌های فوتبال عراق)
۵	۷/۱۳	میزان جذب و به‌کارگیری نیروهای تحصیل کرده و متخصص تربیت بدنی
۶	۷/۰۴	میزان حضور ورزشکاران باشگاه‌های فوتبال عراق در لیگ‌های کشوری و استانی
۲	۸/۱۴	وجود اماکن ورزشی مناسب در سطح عراق
۱	۸/۸۲	میزان تنوع زمین‌های ورزشی در سطح عراق
۷	۶/۸۴	وجود مربیان کارآزموده در سطح عراق
۴	۷/۳۲	وجود معلمان فوتبال کارآزموده در سطح عراق
۹	۶/۵۵	وجود برنامه راهبردی ورزش فوتبال در سطح عراق
۸	۶/۷۳	وجود مدیران متخصص فوتبال در سطح ادارات ورزشی عراق
۱۰	۶/۳۳	وجود باشگاه‌های خصوصی مناسب در سطح عراق
۳	۷/۴۲	وجود باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در سطح عراق
۱۳	۶/۰۷	توجه به بازی‌های بومی و محلی فوتبال در سطح عراق
۱۲	۶/۳۰	تعداد ساعات درس تربیت بدنی و انجام فوتبال در مدارس متوسطه
۱۵۳		تعداد
۱۰۹/۹۹۷		مقدار کای اسکور ^۱
۱۲		درجه آزادی
۰/۰۰۰۱		سطح معناداری
		نتیجه آزمون
		وجود تفاوت معنادار بین رتبه گویه‌های نقاط ضعف

با توجه به نتایج آزمون رتبه‌بندی گویه‌های نقاط ضعف مشروح در جدول (۴)، می‌توان استنباط نمود که به لحاظ آماری میانگین رتبه اکتسابی هریک از گویه‌های نقاط ضعف، تفاوت معناداری با هم دارند.

¹ Chi Square

جدول ۵- بررسی و رتبه‌بندی گویه‌های نقاط قوت

رتبه نهایی	میانگین رتبه مؤلفه‌ها	گویه‌های نقاط قوت
۹	۴/۶۳	وجود نوجوانان و جوانان مستعد در باشگاه‌های فوتبال عراق
۶	۴/۸۴	وجود نخبه‌های فوتبالی در باشگاه‌ها
۸	۴/۷۳	وجود فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی و فوتبال در عراق
۱	۵/۷۹	میزان انگیزه و پشتکار فوتبالیست‌ها
۵	۴/۹۰	میزان فعالیت‌های هیأت‌های فوتبالی
۴	۴/۹۸	وجود مکان‌های ورزشی و تفریحی مناسب در سطح کشور عراق
۷	۴/۸۱	کسب رتبه‌های استانی در ورزش فوتبال
۳	۵/۱۳	میزان علاقه و انگیزه نوجوانان به ساعات ورزش مدارس
۲	۵/۱۷	برگزاری مسابقات فوتبال به مناسبت‌های مختلف در طول سال در باشگاه‌های فوتبال عراق
۱۵۳		تعداد
۳۳/۷۱۸		مقدار کای اسکور
۸		درجه آزادی
۰/۰۰۰۱		سطح معناداری
	وجود تفاوت معنادار بین رتبه گویه‌های تهدیدها	نتیجه آزمون

با توجه به نتایج آزمون رتبه‌بندی گویه‌های نقاط قوت مشروح در جدول (۵)، می‌توان استنباط نمود به لحاظ آماری میانگین رتبه اکتسابی هریک از گویه‌های نقاط قوت، تفاوت معناداری با هم دارند.

جدول ۶- بررسی و رتبه‌بندی گویه‌های فرصت‌ها

رتبه نهایی	میانگین رتبه مؤلفه‌ها	گویه‌های فرصت‌ها
۱	۳/۲۴	وجود فرهنگ ورزشی در سطح عراق
۲	۳/۱۷	وجود موقعیت جغرافیایی شهر و داشتن آب‌وهوای سالم و مناسب برای ورزش فوتبال
۴	۳/۰۰	پایین بودن هزینه استفاده از باشگاه‌ها و سالن‌های ورزشی فوتبال
۳	۳/۰۲	وجود تعامل بین اداره تربیت بدنی و اداره آموزش و پرورش در امر ورزش فوتبال
۵	۲/۵۷	وجود افراد خیر و استفاده از آن‌ها برای بهبود مشکلات اقتصادی ورزش فوتبال در عراق
۱۵۳		تعداد
۲۶/۲۴۳		مقدار کای اسکور
۴		درجه آزادی
۰/۰۰۰۱		سطح معناداری
	وجود تفاوت معنادار بین رتبه گویه‌های فرصت‌ها	نتیجه آزمون

با توجه به نتایج آزمون رتبه‌بندی گویه‌های فرصت‌ها مشروح در جدول (۶)، می‌توان استنباط نمود به لحاظ آماری میانگین رتبه اکتسابی هریک از گویه‌های فرصت‌ها، تفاوت معناداری با هم دارند.

جدول ۷- بررسی و رتبه‌بندی گویه‌های تهدیدها

رتبه نهایی	میانگین رتبه مؤلفه‌ها	گویه‌های تهدیدها
۹	۴/۶۳	نبود طرح جامع (راهبردی) ورزش فوتبال به صورت برنامه‌ای مدون
۶	۴/۸۴	میزان توجه مسئولین به ورزش فوتبال در عراق به دلیل
۸	۴/۷۳	تأثیر وجود فارغ‌التحصیلان بیکار رشته تربیت بدنی در کیفیت ورزش فوتبال
۱	۵/۷۹	میزان اختصاص بودجه به فعالیت‌های ورزش فوتبال
۵	۴/۹۰	استفاده از فرآیندهای استعدادیابی در زمینه ورزش فوتبال در عراق
۴	۴/۹۸	میزان ترک صحنه ورزش فوتبال از سوی جوانان به دلیل مشکلات شغلی، تحصیلی و...
۷	۴/۸۱	میزان حمایت مسئولین عراق از هیأت‌های ورزش فوتبال
۳	۵/۱۳	وجود اسپانسر برای حمایت اقتصادی تیم‌های ورزش فوتبال
۲	۵/۱۷	دور بودن از مرکز استان و دور بودن از بسیاری از تجملات و انحرافات
	۱۵۳	تعداد
	۳۳/۷۱۸	مقدار کای اسکور
	۸	درجه آزادی
	۰/۰۰۰۱	سطح معناداری
	وجود تفاوت معنادار بین رتبه گویه‌های تهدیدها	نتیجه آزمون

با توجه به نتایج آزمون رتبه‌بندی گویه‌های تهدیدها مشروح در جدول (۷)، می‌توان استنباط نمود به لحاظ آماری میانگین رتبه اکتسابی هریک از گویه‌های تهدیدها، تفاوت معناداری با هم دارند.

نتیجه‌گیری

به‌کارگیری مدیریت راهبردی در سال ۱۹۶۰ از بخش‌های تجاری شروع شد، اما نیاز به مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی ابتدا در اروپا مطرح و به‌کارگیری شد و در ادامه به دلیل فرآیند روبه رشد جهانی شدن و تجاری‌شدن، لزوم استفاده از آن در ورزش به دلیل کارکردهای اقتصادی و اجتماعی آن، چند برابر گردیده است. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت راهبردی در دستیابی به اهداف و به‌طور خاص اهداف اقتصادی و اجتماعی، بسیار اثرگذار است. در این خصوص، لیزا (۲۰۲۱) به رویکردهای نوین مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی براساس فرمول فیبوناچی پرداخت. وی چنین بیان نمود که توسعه یک برنامه راهبردی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فعالیت‌های ورزشی- اجتماعی خود را بهبود بخشند و از برنامه‌های پایدار برخوردار شوند. همچنین وی بیان داشت که علی‌رغم عدم اطمینان در مورد محیط اجتماعی و اقتصادی، بهبود استراتژی‌ها برای افزایش عضویت هواداران، تماشاگران و دیگر افراد اجتماع در

سازمان‌های ورزشی مرتبط، اثرگذار است. او چنین نتیجه گرفت که مدیر قبل از اینکه به‌طور انتزاعی و ذهنی اهدافی را مشخص کند، می‌بایست با استفاده از معیارها و شاخص‌هایی به ارزیابی محیط پیردازد، فرصت‌ها و تهدیدها را همراه با روند و شدت تغییرات محیطی بشناسد و براساس توانمندی‌های داخلی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، اهداف قابل دسترس اقتصادی و اجتماعی را تعیین کند. نتایج تحقیق نشان داد که نقاط ضعف در پیشبرد برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال، تأثیر معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۹۲)، شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۰)، لیزا (۲۰۲۱)، مرادی و همکاران (۱۳۹۵) و نادری‌نسب و همکاران (۱۳۹۰) همسو می‌باشد. نادری‌نسب (۱۳۹۰) در بررسی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌های فوتبال ایران نشان داد که وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب بوده و نتایج حاکی از غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها می‌باشد که موقعیت WT راهبردی را برای فوتبال ایران به وجود آورده است. وی چنین نتیجه گرفت که فوتبال رقابتی در حال رشد، وضعیت بهتری نسبت به کشور ما دارد و لزوم تدوین راهبرد تدافعی برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت موجود برای ایران، بسیار ضروری است. نتایج تحقیق نشان داد یکی از نقاط ضعف باشگاه‌ها، فقدان برنامه راهبردی و عدم وجود نیروی انسانی کارآمد می‌باشد. در این خصوص، مرادی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان و عامل اساسی برای کسب مزیت رقابتی است. جهت رفع موانع اثرگذار بر توسعه و عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران، می‌بایست با رعایت الزامات طرح‌ریزی، حکمرانی، فرصت‌های قانونی، آموزش، حمایت و تسهیلات، فرصت‌های مشارکتی، شفافیت، سیستم یکپارچه مدیریت دانش و مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر چالش‌های فرارو غلبه نمود. مرادی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند فقدان برنامه استراتژیک در فدراسیون، کمبود تجربه کارکنان، وابستگی فدراسیون به بودجه تخصیص‌یافته از طریق وزارت ورزش و جوانان، عدم توجه به بهره‌گیری از نیروهای متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی، از چالش‌های فراروی تدوین برنامه راهبردی بازاریابی در فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که نقاط قوت در پیشبرد برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال، تأثیر معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهش بچای الشبلاوی (۱۴۰۰)، دمیر (۲۰۲۲)، حق‌دار و همکاران (۱۴۰۱)، شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۰) و نادری‌نسب و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد. در این زمینه، حق‌دار و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی چالش‌های تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، نشان دادند فدراسیون ورزش دانش‌آموزی می‌بایست از نقاط قوت خود در زمینه فناوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها، تنگناها و رقبا استفاده نماید. یکی از مهم‌ترین عوامل در این زمینه، استفاده بهینه از ظرفیت‌های زیرساختی موجود در این حوزه و جذب منابع مالی بیشتر در زمینه زیرساخت‌ها می‌باشد. پژوهش صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی به شیوه نامناسب، میزان سرمایه‌گذاری اندک زیربنایی دولتی و خصوصی، سهم کم رسانه در ورزش، بی‌ثباتی و عدم شفافیت قوانین و مقررات کشور در توسعه بازاریابی و برنامه‌های راهبردی، از جمله چالش‌ها در این زمینه می‌باشند.

همچنین نتایج حاکی از آن است که فرصت‌ها در پیشبرد برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال، تأثیر معنادار دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش نیک‌دست (۱۴۰۱)، راین و همکاران (۲۰۱۹)، صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) و عزیزی و طالب‌پور (۱۳۹۸) همسو می‌باشد. صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند مهم‌ترین فرصت‌های پیش‌روی فدراسیون ورزش‌های همگانی در بعد بازاریابی، عبارتند از: علاقه گسترده مردم و جوانان به ورزش، وجود شرکت‌ها، مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند به حامی مالی شدن، جذب حامی

مالی در همایش‌های ملی و کلاس‌های مربیگری و وجود ظرفیت‌های لازم برای پذیرش انواع بازاریابی. بنابراین، این فرصت‌ها و استفاده بهینه از آن‌ها می‌تواند در موفقیت برنامه‌های راهبردی فدراسیون ورزشی کارگشا باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که تهدیدها در پیشبرد برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال، تأثیر معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های شهرکی و اسماعیلی (۱۴۰۰)، آهنگری و همکاران (۱۳۹۶)، آصفی و اسدی دستجردی (۱۳۹۵)، نادری‌نسب و همکاران (۱۳۹۰)، شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۶) و گراهام (۲۰۰۶) همخوانی دارد. نادری‌نسب و همکاران (۱۳۹۰) بیان داشتند نیروهای اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی و اجتماعی می‌توانند مفهومی از تهدید در فدراسیون فوتبال ایران بوده و بر تحقق برنامه راهبردی اثرگذار باشند. تهدیدها عبارتند از موقعیت‌هایی که بالقوه نتایج زیانباری دارند و باید بلافاصله اقدامات لازم در مورد آن‌ها صورت گیرد. از این رو، برای جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به‌طور فعال و پویا مقابله شود. گراهام (۲۰۰۶) از موانع فرهنگی و اجتماعی، عدم همکاری دولت‌های محلی و ارتباطات ضعیف رسانه‌ها، به‌عنوان تهدیدهای توسعه فوتبال در کشور چین یاد کرده است (Xiaofei & Guochang, 2017). به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین راهکارها در این زمینه، در نظر گرفتن مشوق و حمایت‌های ویژه باشد. شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند تدوین قوانین حمایتی، تسهیلی و تشویقی برای مشارکت‌کنندگان در حوزه بازاریابی لیگ برتر، جزء اصلی در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود توجه ویژه‌ای به کسب منابع درآمدی پایدار برای باشگاه‌ها و توسعه پایدار اقتصادی صورت گیرد تا باشگاه‌ها بتوانند در تمام ابعاد توسعه یابند و در ادامه بتوانند بر مشکلات خود فائق گردیده و از استقلال کافی برخوردار شوند و در نهایت، بهره اقتصادی و اجتماعی لازم را به ارمغان آورند.

منابع

- آصفی، احمد؛ اسدی دستجردی، حسن (۱۳۹۵). بررسی موانع توسعه ورزش همگانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارائه راهکارهای کاربردی توسعه آن. مدیریت ورزشی، ۸(۳۵)، ص ۸۲۳-۸۴۴.
- آهنگری، نوید؛ غایب‌زاده، شهرزاد؛ حاجی‌نژاد، صادق (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی راهبردها و راهکارهای توسعه ورزش در شهر بوکان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۴)، ص ۷۲-۵۱.
- بچای الشبلاوی، حسین هادی (۱۴۰۰). تدوین برنامه راهبردی ورزش فوتسال کشور عراق. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- حق‌دار ساحلی، ملیحه؛ محمودی، احمد؛ قربانی، محمدحسین؛ حلاجی، محسن (۱۴۰۱). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران. تعلیم و تربیت، ۳(۳۸)، ص ۱۲۴-۱۰۵.
- دربانی، حسین؛ تقی بیگلر، ناصر؛ قاسمی، حمید؛ سررشته‌داری، محمد (۱۳۹۲). طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش همگانی استان زنجان. پژوهش در مدیریت ورزشی، ۲(۶)، ص ۱۰۶-۸۹.
- شربت‌زاده، رضا؛ نادری نسب، مهدی؛ علیدوست، ابراهیم (۱۴۰۰). تعیین وضعیت موجود و موقعیت استراتژیک ورزش قهرمانی کشور. مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۴۷)، ص ۱۲۵-۱۱۵.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۲۲)، ص ۸۷-۶۱.
- شهرکی، محدثه؛ اسماعیلی، محمدرضا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای برنامه‌های راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران: یک پژوهش کیفی. مدیریت ارتقای سلامت، ۱۱(۱)، ص ۱۲۸-۱۱۸.
- صفرنژاد، مه‌ری؛ نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۲۷)، ص ۸۴-۷۵.
- عزیزی، بهادر؛ طالب‌پور، مهدی (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه فوتبال استان خراسان رضوی با استفاده از مدل استراتژیک. مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۸(۱)، ص ۴۱-۲۷.
- عمادی، سمیه؛ گوهری، ظهرا؛ جباری، غلامرضا (۱۴۰۰). طراحی نقشه استراتژی آموزشی مربیان فوتبال ایران با رویکردهای BSC و ISM. علوم ورزشی، ۱۳(۴۲)، ص ۱۹۷-۱۷۷.
- مرادی چالشتری، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان، سهیلا (۱۳۹۵). بررسی موانع ساختاری اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۳، ص ۲۰۴-۱۹۱.
- مرادی چالشتری، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان، سهیلا؛ جعفری، اکرم (۱۳۹۲). بررسی موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال. مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، ص ۱۴۷-۱۲۹.
- نادری‌نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۰). تعیین رویکرد مناسب توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با رویکردهای چند کشور منتخب. مدیریت ورزشی، ۳(۱)، ص ۹۱-۷۸.

نیک‌دست، حوریه (۱۴۰۱). طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۱(۵۵)، ص ۱۶۴-۱۴۷.

- Demir, G. (2022). Management Process in Incorporated Football Clubs: Istanbul Başakşehir Football Clubs Example. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(02), p. 833-833.
- Graveto, J.P.D.S. (2022). *10-year Portuguese football strategic plan: sustainable growth-the rise of virtual football*. Business & Economics (NSBE) of University NOVA de Lisboa. Doctoral dissertation.
- Junior, E.F. & Rodrigues, C. (2017). *The Chinese Football Development Plan: Soft Power and National Identity*. DOI:10.15628/holos.2017.5750
- Kelly, S. & O'Regan, N. (2022). *Enhancing the Learning and Development of Female Coaches in the Football Association of Ireland*. In: Coach Education in Football. Routledge, p. 115-127.
- Lisa, G. (2021). New strategic approaches in sports management: Case study-applying fibonacci's formula in football tactics (resume). *Scientific Journal Economics, Social and Engineering Sciences*, 4(3), p. 97-102.
- Nikolaienko, V., Osiptsov, A., Dub, I., Kosholap, A., Vertel, A. & Balychev, M. (2021). Competitive practice in foreign children's and youth football. *Scientific journal National Pedagogical Dragomanov University*, 8(139), p. 7-15.
- Olson, E.M., Duray, R., Cooper, C. & Olson, K.M. (2016). Strategy, structure, and culture within the English Premier League: an examination of large clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(1), p. 55-75.
- Rayne, D., McDonald, H. & Leckie, C. (2019). Assessing strategic social partnerships between professional sports teams and NPOs in Australian football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), p. 446-461.
- Xiaofei, L. & Guochang, Y. (2017). Comparative Study on Football Professionalism Development histories in China and Japan. *International Journal of Sports and Physical Education*, 3(3), p. 35-46.
- Yelamos, G. (2023). *An interdisciplinary multi level approach to advance human rights in and through sport*. P.hD. thesis. National University of Ireland Maynooth.