



## Model of technical qualification of professional managers of Iranian football clubs

**Samad Khosrozadeh Akram**

PhD student in sports management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran

**Aboalfazl Neshatizenoz \***

Assistant Professor of Sports Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

**Mohamad Jalilvand**

Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran

### Abstract

The purpose of this research was to design the model of technical competence of professional Iranian football managers. Qualitative research with a systematic exploratory approach was chosen. The statistical population included two parts of human resources (professors and managers) and information sources (books, articles, documents, media). Sampling was done in a sufficient number and with a judgment method based on reaching theoretical saturation (30 people). Research tools included systematic library study and structured exploratory interviews. The validity of the tool was evaluated and confirmed based on the legal and scientific validity of the sample, expert opinion and agreement between the correctors. In order to analyze the findings, a multi-stage conceptual coding method with a systemic analysis approach was used. Based on the extracted conceptual framework, it included 3 core codes, 14 categories and 67 open codes. The core environmental code includes political, economic, media, world football level, international football federation, sports organizations and non-sports organizations; the individual core code included attitude, knowledge and individual characteristics and the organizational core code included club public relations, club structure, management and finance. By applying the obtained results and model, it can be hoped that a tremendous change in should be established in Iran and the quantitative and qualitative the field of Management of professional sports clubs development of football clubs should be provided.

**Key words:** technical competence, ability, club managers, football federation.

---

\* Corresponding Author: E-mail: [neshatizenozaboalfazl@gmail.com](mailto:neshatizenozaboalfazl@gmail.com)

**How to Cite:** Khosrozadeh Akram S, Neshatizenoz A, Jalilvand M. Model of technical qualification of professional managers of Iranian football clubs, Journal of Innovation in Sports Management, 2024; 3(3):49-63.



## الگوی صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال ایران

صمد خسروزاده اکرم

دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

ابوالفضل نشاطی زنوز\*

استادیار مدیریت ورزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

محمد جلیوند

استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای فوتبال ایران بود. تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند انتخاب شد. جامعه آماری شامل دو بخش منابع انسانی (اساتید و مدیران) و منابع اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد، رسانه‌ها) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۳۰ نفر). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار بر اساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده شامل ۳ کد محوری، ۱۴ مقوله و ۶۷ کد باز بود. کد محوری محیطی شامل سیاسی، اقتصادی، رسانه، سطح فوتبال جهانی، فدراسیون بین‌المللی فوتبال، سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های غیرورزشی؛ کد محوری فردی شامل نگرش، دانش و ویژگی‌های فردی و کد محوری سازمانی شامل روابط عمومی باشگاه، ساختار باشگاه، مدیریتی و مالی بودند. با کاربرد نتایج و مدل به‌دست‌آمده می‌تواند امیدوار بود که تحول شگرفی در زمینه‌ی مدیریت باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای در ایران ایجاد شود و زمینه توسعه کمی و کیفی باشگاه‌های فوتبال فراهم گردد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی فنی، توانمندی، مدیران باشگاه، فدراسیون فوتبال.

## مقدمه

امروزه ورزش و ابعاد گوناگون آن به عنوان مبحث مهمی در محافل مختلف مورد توجه است و به عنوان پدیده‌های منحصر به فرد در جهت ایجاد جامعه‌ای پویا و شاداب و رفع بسیاری از بحران‌های اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی و سیاسی کاربردهای فراوان خود را نمایان ساخته است (کاریل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در عصر حاضر، ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به عنوان ابزاری کارآمد و قدرتمند، مورد توجه غالب کشورهای دنیا در جهت رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار گرفته است که به منظور بقا و رشد خود نیازمند توجه به مسائل متعددی در حیطه‌های گوناگون است (کاریل، فاجاردو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از مهم‌ترین این مسائل باشگاه‌های حرفه‌ای فعال در صنعت ورزش<sup>۳</sup> است.

باشگاه‌ها مهم‌ترین تأمین‌کنندگان فرصت‌های ورزشی برای تمامی اقشار جامعه هستند و همواره نقش مهم و حیاتی مدیران در کسب درآمد، سود و موفقیت، به خوبی در بسیاری از باشگاه‌های موفق، بارز و آشکار است کار، مدیریت و تشکیلات سه اصل تشکیل‌دهنده صنعت ورزش حرفه‌ای و امروزه با حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، شناخت شایستگی‌های شغلی مدیران و تعیین اولویت این شایستگی‌ها برای مدیریت مؤثر و موفق باشگاه‌های حرفه‌ای بسیار مهم به نظر می‌رسد (رضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به آمار منتشر شده از سوی فیفا<sup>۴</sup> در سال ۲۰۲۱ ورزش فوتبال با بیش از ۲۴۰ میلیون بازیکن، ۱ میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان، محبوب‌ترین ورزش دنیاست<sup>۵</sup>. به اعتقاد کارسون<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) فوتبال بدون شک جذاب‌ترین و پرطرفدارترین ورزش دنیا است. تأثیرات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، فوتبال را پدیده‌ای غیرقابل تفکیک زندگی امروزه در بسیاری از کشورها تبدیل کرده است. بر اساس تحقیقات انجام شده سازمان‌ها و

رشته‌های ورزشی به ویژه فوتبال در حال رشد سریع، تغییرات، فراگیر شدن و رقابتی بودن می‌باشند. ورزش فوتبال از جنبه‌های حرفه‌ای، رقابتی، تربیتی و دارا بودن ابعاد مختلف تشکیل شده است. در میان همه ورزش‌ها، فوتبال بیشترین گستردگی و انتشار را در قرن بیستم داشته و در حال حاضر اقتصاد فوتبال سهم عمده‌ای از کل اقتصاد صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است. امروزه فوتبال به یک بازار تبدیل شده و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام گرفته است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، مبالغ نجومی برای امضای قرارداد با بازیکن‌ها، مجادله و رقابت بین پشتیبان‌ها برای جذب ستاره‌ها در جهت ترویج و تبلیغ محصولاتشان، مذاکرات بی‌پایان برای به دست آوردن حق پخش رسانه‌ای، تلاش مدیران حرفه‌ای به منظور الگو کردن تیمشان برای جذب سرمایه‌گذاران بالقوه، همه این‌ها تنها جزئی از دنیای فوتبال امروز است. حضور در استادیوم‌های فوتبال به عنوان رایج‌ترین فعالیت فراغتی در میان هواداران ورزشی، درآمدهای اقتصادی عظیمی را تولید کرده است (استاتیستا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

فوتبال پدیده‌ای است که بر بسیاری از مسائل اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر می‌گذارد و به علت گستردگی فوق‌العاده، تعداد بی‌شمار ورزشکاران و تماشاچیان، سرمایه‌گذاری‌های کلان مالی و پوشش وسیع رسانه‌ای عرصه‌ای بسیار فراتر از دیگر ورزش‌ها کسب کرده است. فوتبال در گذر زمان از رویداد صرف به ورزش درآمدزا تبدیل شده است. به گونه‌ای که در کشورهای پیشرفته به دلیل رشد در چندین بعد و به طور ویژه در ابعاد تجاری و اقتصادی از آن با عنوان صنعت فوتبال یاد می‌شود (چمیت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷، بیست تیم برتر فوتبال اروپا بیشتر از یک میلیون تماشاگر در بازی‌های لیگ‌شان جذب کرده‌اند. در ایتالیا، فوتبال با بیشتر از ۴۴ میلیون نفر علاقه‌مند، ۳۱ میلیون نفر طرفدار تیم‌های مختلف، ۸ میلیون نفر بیننده منظم و همیشگی مسابقات از استادیوم، ۲۰ میلیون نفر خواننده خبرهای فوتبال از روزنامه‌ها و ۲۵ میلیون نفر بینندگان تلویزیونی یا شنوندگان رادیویی،

<sup>1</sup> Carril

<sup>2</sup> Carril, Fajardo

<sup>3</sup> sports industry

<sup>4</sup> FIFA: Federations International de Football Association

<sup>5</sup> <https://www.fifa.com/>

<sup>6</sup> Karson

<sup>7</sup> Statista

<sup>8</sup> Chmait

به‌عنوان طراحان، هدایت گران و اداره‌کنندگان اصلی باشگاه برکسی پوشیده نیست. از سی سال گذشته، مدیریت باشگاه‌های ورزشی به سرعت تحت تأثیر روند حرفه‌ای شدن قرار گرفته است. تغییرات مداوم و اثرگذار بر عملکرد باشگاه‌های کشور مثل فرآیند جهانی‌شدن، خصوصی شدن باشگاه‌ها، سیاست‌های دولت، حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها و توسعه تکنولوژی، باشگاه‌ها و مدیران آن‌ها را وادار کرده است تا در انجام وظایف و نقش‌های خود حرفه‌ای‌تر شوند. یکی از بازتاب‌های مهم این موضوع افزایش احساس نیاز به صلاحیت‌های مدیریتی است (ریکاردسون و همکاران، ۲۰۱۷)، به‌طورکلی، ماهیت پیچیده، بی‌ثبات و متغیر ورزش در درون و بیرون باشگاه‌های ورزشی به مدیران بسیار حرفه‌ای و فنی نیاز دارد که از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند (پوتاپ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، شایستگی‌ها بیانگر این است که مدیران باشگاه چگونه باید انجام وظیفه کنند، نقش‌های خود را در شرایط متفاوت به‌خوبی ایفا کنند و در انجام وظایف و نقش‌های خود، مهارت‌های اثربخشی داشته باشند. با این حال بسیاری از پژوهشگران معتقداند که مدیران و کادر فنی باشگاه‌های حرفه‌ای در کنار تعهد و مسئولیت‌پذیری (موتز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، شایستگی خاص شغلی (یوخیمنکو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، شایستگی شخصیتی (الکسووسکا<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)، شایستگی عاطفی-اجتماعی (پورتو و همکاران، ۲۰۲۲) و توانایی‌های روانشناختی (سولومون و همکاران، ۲۰۲۲) نیازمند تجارب مطلوب و مکفی در ورزش مورد نظر هستند (چن و همکاران، ۲۰۲۱)؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۱ و موتز<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در این حال هاپکا<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، سسیناندو<sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و تنی<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۲) با تمرکز بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران باشگاه‌ها، صلاحیت‌های فنی و مدیریتی را از جمله ملزومات موفقیت شغلی و موفقیت در توسعه کیفی و کمی

ورزش حاکم آن کشور است. لیگ فوتبال استرالیا نیز بزرگ‌ترین و مشهورترین رقابت ورزشی حرفه‌ای در استرالیا محسوب می‌شود و از لحاظ اقتصادی بسیار چشم‌گیر است. در سال ۲۰۰۰ درآمد AFL تقریباً ۱۱۰ میلیون دلار بود، در سال ۲۰۰۵ این مبلغ به ۲۱۵ میلیون دلار، در سال ۲۰۰۹ به ۳۰۳/۵ میلیون دلار و در سال ۲۰۱۰ به ۳۳۵/۸ میلیون دلار افزایش یافت. صنعت فوتبال اسپانیا نیز ۴۷۰۰۰ شغل ایجاد کرده و ارزش وجودی آن ۴/۴۶ میلیارد یورو برآورد شده است. تحول فوتبال از ورزش به صنعت سبب شده تا پیروزی در بازی‌ها صرفاً به‌عنوان احساس برتری و غرور باشگاهی و ملی تفسیر نشود. عملکرد باشگاه‌ها در بازی‌ها و رویدادهای مختلف تأثیرات اقتصادی عدیده‌ای دارد. برای نمونه عملکرد استثنایی باشگاه بارسلونا در فصل ۲۰۰۸-۲۰۰۹ موجب رشد چشمگیر درآمد باشگاه به رقم ۳۶۶ میلیون یورو شد. هر باشگاه فوتبال به‌عنوان بنگاه اقتصادی در پی درآمد بیشتر و هزینه کمتر است. زیر ساخت اصلی صنعت فوتبال شامل باشگاه‌هایی است که به مثابه کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی این صنعت عمل کرده و عمده‌ترین نقش را در توسعه اقتصادی این صنعت دارند. این باشگاه‌ها با بهره‌گیری از تجهیزات و امکانات، نیروی انسانی ماهر و متخصص و مدیریت اثربخش فوتبال را به صنعتی پول‌ساز مبدل ساخته‌اند (چاوینگا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ ایوانز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ فیتو و براون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ کولوکیثا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ لیبیل<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ منینگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ منخوف<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ استاتوپولو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مدیر باشگاه به‌عنوان مهم‌ترین عنصر مؤثر بر دستیابی باشگاه به اهداف حرفه‌ای و اقتصادی خود؛ وظایف مهمی شامل سیاست‌گذاری‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین اهداف توسعه استراتژی‌های باشگاه را بر عهده دارد. مدیران عامل باشگاه‌ها با انجام این مسئولیت‌ها نقش مؤثری در موفقیت ورزش حرفه‌ای دارند. همچنین اهمیت نقش‌های مدیران

<sup>9</sup> Motz

<sup>10</sup> Yukhymenko

<sup>11</sup> Aleksavska

<sup>12</sup> Motz

<sup>13</sup> Hupka

<sup>14</sup> Sesinando

<sup>15</sup> Tenney

<sup>1</sup> Chawinga

<sup>2</sup> Evans

<sup>3</sup> Feito & Brown

<sup>4</sup> Kolokytha

<sup>5</sup> Lebel

<sup>6</sup> Manning

<sup>7</sup> Menkhoff

<sup>8</sup> Stathopoulou

آسیاست. با این حال سؤال اصلی اینجاست این حرفه‌ای‌گری و حرفه‌ای سازی فوتبال ایران چقدر واقعی است؟ آیا مدیران فوتبال باشگاهی هم به اندازه مدیران کره جنوبی و ژاپن در کارشان متخصص هستند؟ شاخص‌های انتخاب مدیران برای باشگاه‌های فوتبال ما در لیگ برتر چیست؟ در این میان موضوع حائز اهمیت این‌که به دلیل نوپا بودن صنعت فوتبال حرفه‌ای در هر کشور، مقوله توسعه و موفقیت فوتبال ملی برای هر کشور با توجه به سوابق تحصیلی، شغلی و ورزشی مدیران باشگاه‌های فوتبال به شدت نیازمند انجام پژوهش‌های علمی منظم و سازمان یافته است (رایس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). با اجرای چنین پژوهش‌هایی می‌توان پیشنهادهایی را به سیاست‌گذاران دولتی و غیردولتی ارائه نمود تا آن‌ها بتوانند با تصمیم‌گیری پژوهش محور گام‌های اساسی را در جهت توسعه و موفقیت فوتبال ملی با توجه به اثر سوابق تحصیلی، شغلی و ورزشی مدیران باشگاه‌های فوتبال بردارند. برای کشوری در حال توسعه چون ایران که دارای منابع مختلف انسانی، مالی، مادی، فناوری و مدیریتی می‌باشد، باید از تمامی فرصت‌ها نهایت بهره برداری را در جهت موفقیت فوتبال با توجه بر سوابق تحصیلی، شغلی و ورزشی مدیران استفاده نماید. بهبود وضعیت اقتصادی فوتبال، مهیا بودن امکانات استاندارد، داشتن مدیریت صحیح متناسب با داشتن سوابق تحصیلی، شغلی و ورزشی مربوط و حضور افراد شایسته بدون وابستگی سیاسی، برنامه‌ریزی بر روی منابع انسانی و توجه به فوتبال پایه، تربیت مربیان و مدیران فوتبال می‌تواند در پیشرفت مؤثر باشد (پاستور و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). یکی از مواردی که باید در انتخاب مدیران توجه شود صلاحیت‌های حرفه‌ای آنهاست. صلاحیت و تعهد در افراد به‌عنوان عوامل رفتاری، باعث تقویت روحیه همکاری، ایجاد هم افزایی و بهبود زمینه کاری و عملکرد بهتر افراد بخصوص افراد مسئول در ورزش شد. با توجه به اهمیت بالای عملکرد سازمان و تعهد و صلاحیت، در دیگر پژوهش‌ها تأثیر این دو بر متغیر عملکرد سازمان بررسی شده‌اند (سای بریج، ۲۰۱۱). صلاحیت در لغت به‌عنوان در خور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل‌پذیرش، توانا، آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه

باشگاه‌ها معرفی کردند. براخاس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود دریافتند که مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند با توسعه سواد رسانه‌ای عملکرد بهتری در حوزه ارتباطی و مدیریت مناسب حواشی از خود نشان دهند. سیبسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نیز اظهار کردند که سواد رسانه‌ای ظرفیت‌های عملکردی مدیران ورزشی را ارتقاء می‌دهد. سوین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) و سندرسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند سواد رسانه از جمله توسعه شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی است. لذا تعیین صلاحیت‌های مدیران باشگاه‌ها می‌تواند معیار مناسبی برای انتخاب و ارزیابی مدیران باشد تا مدیران باشگاه‌ها بر اساس شایستگی منصوب شوند. مدیران که صلاحیت‌های لازم را دارند نقش مهمی در تعیین موقعیت باشگاه‌های کشور در دنیای پر رقابت ورزش خواهند داشت (ریچاردسون و همکاران، ۲۰۱۵). اگر در انتصاب مدیران به مهارت‌ها و صلاحیت‌های آن‌ها توجه شود و ملاک‌گزینش آن‌ها، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در دراز مدت، بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن در ورزش و رسیدن به چشم اندازهای موفق در امر ورزش برای باشگاه‌ها خواهد بود (دوبوس و راسول، ۲۰۱۸).

به دلیل جهانی‌شدن مقوله فوتبال و فراگیر شدن رشته ورزشی فوتبال در ایران ملاحظه می‌گردد که موضوعات اقتصادی، تبعات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و درآمدزایی فوتبال از سویی و از سوی دیگر کسب موفقیت و نتیجه‌گیری نامطلوب تیم‌های مختلف ملی بحث داغ بسیاری از روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون و نیز محافل علمی شده است. به نقل از وندیار<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) فوتبال ایران حرفه‌ای شده است، سومین لیگ برتر قاره کهن را در اختیار دارد. لیگ فوتبال ایران بعد از کره و ژاپن در جایگاه سوم

<sup>1</sup> Brakhas

<sup>2</sup> Sibson

<sup>3</sup> Swim

<sup>4</sup> Sanderson

<sup>5</sup> Vandeyar

<sup>6</sup> Rees et al

<sup>7</sup> Pastor et al

اساتید و مدیران حداقل ۵ سال و انجام حداقل دو پژوهش در زمینه موضوع پژوهش برای اساتید به‌عنوان معیارهای انتخاب نمونه‌ها در نظر گرفته شد. به‌منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. درنهایت تعداد ۴۵ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند و تا رسیدن به اشباع نظری با مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه انجام شد. از این‌رو، داده‌ها تا مصاحبه ۳۰ به اشباع رسید. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به‌صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد. مشخصات نمونه آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ نشان داده شده است.

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظامند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. استخراج مؤلفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی‌شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها بر اساس چارچوب تحلیلی طراحی‌شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل‌شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی ذکرشده کنترل و مطلوب ارزیابی شد. مشخصات ابزارهای پژوهش در جدول ۲ آورده شده است.

اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردی مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخ‌گویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی‌که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به

خاص و غیره مطرح گردید. فرهنگ اکسفورد، صلاحیت را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرد (اسمیت و کالینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مفهوم صلاحیت توسط دانشمندان از ابعاد مختلف موردبررسی قرار گرفت. اسمیت و تیلور<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به نقل از لاولر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بیان نمودند که در رویکرد رفتارگرایی بر اهمیت مشاهده موفق عملکردهای شغلی مؤثر و تعیین آنچه که آن‌ها را از هم‌تایان کمتر موفق خود تفکیک می‌کند تأکید داشت. این رویکرد توسط مک‌کلند شناسایی شد و توسط شرکت مشاوره مک‌تکامل یافت. دومین رویکرد، رویکرد عمومی در شناسایی صلاحیت است. اکثر محققین بر این باورند که شایستگی‌های عمومی دو ویژگی بسیار مهم دارند: اول، توجه مستقیم بر روی رویکردهای گسترده تر صلاحیت و دوم، آن‌ها به تغییرات محتوایی کار حساس هستند به عبارتی صلاحیت به چهار چوب و محتوای محل کار بستگی دارد. صلاحیت، در این بخش، بیشتر در یک چهار چوب عملکرد کلی تعریف می‌گردد که این چهار چوب به یک کار ویژه و مناسب اختصاص دارد. در رویکرد شناختی صلاحیت را شامل همه منابع ذهنی می‌دانند که در وظایف اصلی افراد استفاده شده و منجر به کسب دانش و دستیابی به عملکرد خوب شده است (اسمیت و کالینگ، ۲۰۱۱). با توجه به مطالب گفته‌شده محقق در پژوهش حاضر می‌خواهد صلاحیت‌های فنی مدیران حرفه‌ای فوتبال ایران را شناسایی کرده و در قالب یک الگو آن را ارائه نماید.

### روش‌شناسی

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظامند با رویکرد تماتیک (گلیزر و همکاران، ۲۰۱۱) بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به موضوع پژوهش انتخاب شد. نمونه انسانی شامل خبرگان دانشگاهی در رشته‌های تربیت‌بدنی و مدیریت ورزشی، خبرگان سازمانی و مدیران حرفه‌ای فوتبال ایران می‌باشد. حداقل تحصیلات برای گروه نمونه، کارشناسی ارشد و حداقل سابقه شغلی برای

<sup>1</sup> Smit & Kaleng

<sup>2</sup> Smit & Tailor

<sup>3</sup> Laver

اساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری تحقیق حاضر در جدول ۳ به نمایش گذاشته شده است.

یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۳ کد محوری، ۱۴ مقوله و ۶۷ کدباز بود. نتایج کدگذاری در جدول ۴ گزارش شده است.

بر اساس جدول ۴؛ هر یک از کدهای محوری دارای مقوله‌هایی بودند. کد محوری محیطی شامل سیاسی، اقتصادی، رسانه، سطح فوتبال جهانی، فدراسیون بین‌المللی فوتبال، سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های غیرورزشی؛ کد محوری فردی شامل نگرش، دانش و ویژگی‌های فردی و کد محوری سازمانی شامل روابط عمومی باشگاه، ساختار باشگاه، مدیریتی و مالی بودند.

با بررسی مبانی نظری و نظر اساتید و برخی از مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری انتخابی انجام شد و نتایج در شکل ۱ آورده شده است.

الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۳۰ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

نمونه	نمونه‌گیری	گروه مطالعه	
۳۰ نفر	۵ نفر	قضای (نظری)	اساتید تربیت‌بدنی
	۷ نفر	قضای (نظری)	مدیران سازمان‌های ورزشی
	۵ نفر	قضای (نظری)	خبرگان ورزشی و دانشگاهی
	۱۳ نفر	قضای (نظری)	اساتید مدیریت ورزشی
۱۰۷ نسخه	۸۷ نسخه	هدفمند	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب، ...)
	۷ نسخه	هدفمند	گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی
	۱۳ نسخه	هدفمند	منابع و آرشیوهای رسانه‌ای

جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

مصاحبه	مطالعه کتابخانه‌ای	روش
چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	ابزار
منابع انسانی	منابع اطلاعاتی	نمونه مورد مطالعه
انتخاب افراد برحسب شایستگی علمی و فنی	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	روایی
روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان	روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	
میزان توافق بین کدگذاران و مصححان		

جدول ۳. یافته‌های توصیفی تحقیق

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
۸۰	۲۴	مرد	جنسیت
۲۰	۶	زن	
۳/۳	۱	کمتر از ۳۵ سال	سن
۴۶/۷	۱۴	۳۵ تا ۴۵ سال	
۵۰	۱۵	۴۵ سال و بیشتر	تحصیلات
۶۰	۱۸	کارشناسی ارشد	
۴۰	۱۲	دکتری	
۶/۷	۲	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کاری
۵۰	۱۵	۱۰ تا ۲۰ سال	
۴۳/۳	۱۳	بالای ۲۰ سال	

جدول ۴. کدگذاری سه مرحله‌ای مفاهیم شناسایی شده

کد محوری	مقوله‌ها	کدباز	فراوانی
سیاسی	سیاسی	۱. وجود احزاب سیاسی در فوتبال ایران	۷
		۲. سیاسی بودن فوتبال ایران (وابسته به جریان‌های سیاسی)	۱۰
		۳. انتساب مدیران باشگاه‌های دولتی مبتنی بر وابستگی‌های سیاسی	۸
		۴. دخالت در امور باشگاه‌داری توسط سیاسیون	۷
اقتصادی	اقتصادی	۵. کمبود بودجه در سازمان‌های ورزشی	۶
		۶. تورم و گرانی	۶
		۷. وضعیت معیشتی مردم	۵
		۸. گرانی دلار	۴
رسانه	رسانه	۹. دخالت رسانه‌ها	۱۱
		۱۰. تخصصی نبودن رسانه‌ها	۳
		۱۱. مستقل نبودن رسانه‌ها (دولتی بودن رسانه‌ها)	۹
		۱۲. عدم تولید برنامه‌های مرتبط با باشگاه‌داری در فوتبال	۸
محیطی	سطح فوتبال جهانی	۱۳. بالا بودن سطح باشگاه‌داری در دنیا	۵
		۱۴. وجود باشگاه‌های طراز اول در آسیا	۹
		۱۵. وجود باشگاه‌های عربی	۳
		۱۶. وجود مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در کشورهای پیشرو در فوتبال	۶
فدراسیون بین‌المللی فوتبال	فدراسیون بین‌المللی فوتبال	۱۷. آموزش‌های فدراسیون بین‌المللی فوتبال	۹
		۱۸. قوانین فدراسیون بین‌المللی فوتبال	۱۰
		۱۹. امتیازدهی به باشگاه‌ها از سوی فدراسیون بین‌المللی فوتبال	۱۲
سازمان‌های ورزشی	سازمان‌های ورزشی	۲۰. نقش کمیته ملی المپیک	۷
		۲۱. نقش وزارت ورزش و جوانان	۱۰
		۲۲. نقش آکادمی ملی المپیک	۵
سازمان‌های غیرورزشی	سازمان‌های غیرورزشی	۲۳. وزارت آموزش عالی	۵
		۲۴. وزارت آموزش و پرورش	۴
		۲۵. سازمان بودجه و برنامه‌ریزی ریاست جمهوری	۸
		۲۶. مجلس شورای اسلامی	۹
فردی	نگرش	۲۷. سپاه و سایر سازمان‌های نظامی	۳
		۲۸. نگرش مدیران باشگاه‌ها نسبت به رویکرد حرفه‌ای گری در باشگاه‌های فوتبال	۵



کد محوری	مقوله‌ها	کدباز	فراوانی
	دانش	۲۹. نگرش مدیران باشگاه‌های فوتبال نسبت به نیاز به علم‌آموزی و دانش‌افزایی در زمینه باشگاه‌داری حرفه‌ای	۳
		۳۰. نگرش نسبت به توسعه فوتبال پایه	۶
		۳۱. دانش فنی/تکنولوژی	۱۱
		۳۲. دانش مالی	۷
		۳۳. دانش بازاریابی	۱۲
		۳۴. سواد رسانه‌ای	۵
		۳۵. سواد اطلاعاتی و ارتباطی	۱۱
		۳۶. دانش منابع انسانی	۹
		۳۷. دانش زبان انگلیسی	۷
		۳۸. دانش فوتبالی	۶
		۳۹. دانش مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارزیابی، کارمندگزیینی)	۹
		۴۰. دانش و مهارت در تصمیم‌گیری	۵
		۴۱. دانش دیپلماسی (روابط بین الملل)	۶
		۴۲. دانش مدیریت سبز	۴
		۴۳. درون‌گرایی/ بیرون‌گرایی	۳
		۴۴. پشتکار و تلاش	۱۴
		۴۵. صبر	۹
		۴۶. تجربه	۱۱
		۴۷. تخصص	۵
ویژگی‌های فردی	۴۸. هوش اخلاقی، هوش اجتماعی، هوش هیجانی و هوش سازمانی	۳	
	۴۹. اخلاق ورزشی	۲	
	۵۰. تعهد و مسئولیت‌پذیری	۱۵	
	۵۱. سبک رهبری و مدیریتی متناسب با باشگاه فوتبال	۳	
	۵۲. ریسک‌پذیری	۸	
	۵۳. سطح روابط باشگاه با سایر باشگاه‌های داخلی	۴	
	۵۴. سطح روابط باشگاه با باشگاه‌های خارجی	۳	
	۵۵. نوع کانال ارتباطی برای روابط سازمانی	۱۱	
	۵۶. نیروهای انسانی حاضر در روابط عمومی باشگاه	۸	
	۵۷. افقی یا عمودی بودن ساختار باشگاه	۵	
روابط عمومی باشگاه	۵۸. مشخص بودن سطح روابط درون‌سازمانی (باشگاهی) در ساختار	۴	
	۵۹. میزان تفویض اختیار به کارکنان در ساختار سازمانی	۲	
	سازمانی	۶۰. برنامه‌ریزی در زمینه بهبود صلاحیت فنی	۶
		۶۱. ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	۴
		۶۲. توانمندسازی کارکنان	۵
		۶۳. دولتی بودن باشگاه‌های فوتبال ایران	۳
		۶۴. درآمدزا نبودن باشگاه‌های فوتبال ایران	۱۴
		۶۵. وجود مشکلات مالی در باشگاه‌ها	۱۰
		۶۶. جریمه‌های مالی باشگاه‌ها به دلیل عدم تعهد به قراردادهای بین‌المللی	۶
		۶۷. هزینه‌های بالای باشگاه‌داری در سطح حرفه‌ای در فوتبال ایران	۲
ساختار سازمانی باشگاه		۶۸. مشخص بودن سطح روابط درون‌سازمانی (باشگاهی) در ساختار	۴
		۵۹. میزان تفویض اختیار به کارکنان در ساختار سازمانی	۲
	مدیریتی	۶۰. برنامه‌ریزی در زمینه بهبود صلاحیت فنی	۶
		۶۱. ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	۴
		۶۲. توانمندسازی کارکنان	۵
		۶۳. دولتی بودن باشگاه‌های فوتبال ایران	۳
		۶۴. درآمدزا نبودن باشگاه‌های فوتبال ایران	۱۴
		۶۵. وجود مشکلات مالی در باشگاه‌ها	۱۰
		۶۶. جریمه‌های مالی باشگاه‌ها به دلیل عدم تعهد به قراردادهای بین‌المللی	۶
		۶۷. هزینه‌های بالای باشگاه‌داری در سطح حرفه‌ای در فوتبال ایران	۲
مالی		۶۸. مشخص بودن سطح روابط درون‌سازمانی (باشگاهی) در ساختار	۴
		۵۹. میزان تفویض اختیار به کارکنان در ساختار سازمانی	۲
	۶۰. برنامه‌ریزی در زمینه بهبود صلاحیت فنی	۶	
	۶۱. ارزیابی میزان دستیابی به اهداف	۴	
	۶۲. توانمندسازی کارکنان	۵	
	۶۳. دولتی بودن باشگاه‌های فوتبال ایران	۳	
	۶۴. درآمدزا نبودن باشگاه‌های فوتبال ایران	۱۴	
	۶۵. وجود مشکلات مالی در باشگاه‌ها	۱۰	
	۶۶. جریمه‌های مالی باشگاه‌ها به دلیل عدم تعهد به قراردادهای بین‌المللی	۶	
	۶۷. هزینه‌های بالای باشگاه‌داری در سطح حرفه‌ای در فوتبال ایران	۲	



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش مستخرج از فرایند کدگذاری و تطبیق با مبانی و پیشینه پژوهش

می‌گویند ورزش را نباید سیاسی کرد به نظر کمی سطحی اظهارنظر می‌کنند (شریعتی، ۱۳۹۴). زمانی که افراد می‌گویند که سیاست جایی در ورزش ندارد، آن‌ها معمولاً منظورشان اینکه جایی در ورزش برای سیاستی که مخالف آن‌هاست، وجود ندارد (دوستی، ۱۳۹۰). به‌عنوان نمونه آمادگی برای برگزاری رویدادهای ورزشی بین‌المللی، همکاری دیپلماتیک میان تیم‌ها، حکومت‌ها و متولیان ورزش کشورها را برای ایجاد محیطی امن و ارائه خدمات برای ورزشکاران و تماشاگران در اطراف ورزشگاه‌ها نیاز دارد؛ به‌عنوان مثال برگزاری یک دوره مسابقات فوتبال در سطح باشگاهی نیازمند ابزارهای کنترلی مختلف مانند دوربین‌های مختلف است تا با نظارت بر رفتار و طرفداران تیم‌ها، هوادارانی را که رفتارهای نژادپرستانه یا هموفوبیا از خود نشان می‌دهند را دستگیر نمایند (ماری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). از طرفی تمایل افکار عمومی جهان به کسب اخبار و اطلاعات مربوط به رویدادهای ورزشی از یک سو و انعکاس گسترده وقایع ورزشی در رسانه‌های ارتباطی جمعی جهانی از سوی دیگر باعث شده است تا قلمرو ورزش و سیاست روزبه‌روز به هم نزدیک‌تر شوند به‌طوری‌که کنار ماندن عرصه ورزش از دنیای سیاست و استقلال آن از بازی‌های سیاسی دیگر امر ساده‌ای به نظر نمی‌رسد (نصیری مقدم، ۱۳۹۱). ورزش در واقع چیزی

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای فوتبال ایران بود. بر اساس چارچوب مفهومی استخراج‌شده شامل ۳ کد محوری، ۱۴ مقوله و ۶۷ کد باز بود. کد محوری محیطی شامل سیاسی، اقتصادی، رسانه، سطح فوتبال جهانی، فدراسیون بین‌المللی فوتبال، سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های غیرورزشی؛ کد محوری فردی شامل نگرش، دانش و ویژگی‌های فردی و کد محوری سازمانی شامل روابط عمومی باشگاه، ساختار باشگاه، مدیریتی و مالی بودند.

در زمینه کد محوری محیطی، نتایج نشان داد که ابعاد سیاسی، اقتصادی، رسانه، سطح فوتبال جهانی، فدراسیون بین‌المللی فوتبال، سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های غیرورزشی از جمله ویژگی‌های الگوی صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای فوتبال ایران می‌باشد. در زمینه عوامل سیاسی می‌توان گفت که اگرچه در ادبیات سیاسی دیپلماسی ورزشی به‌عنوان ابزاری در دست سیاستمداران بوده، اما امروزه اکثر متخصصان حوزه دیپلماسی ورزش بر این باورند که ورزش خود می‌تواند به‌عنوان مسیری مرتبط با روابط سیاسی نقشی متمایز و مستقل در توسعه روابط دیپلماتیک ایفا نماید. طبیعی است که ورزش و سیاست که دو موضوع جدی هستند برهم دیگر اثر می‌گذارند. به‌طور کلی اصلاً ورزش غیرسیاسی نداریم. آن‌هایی هم که

<sup>1</sup> Murray

داشتن تبحر در چهار مهارت دسترسی (توانایی دسترسی به اطلاعات صحیح در زمانی که به آن‌ها نیاز داریم)، تحلیل (توانایی تحلیل آنچه یافته‌ایم؛ در واقع مهارت رمزگشایی پیام‌های رسانه‌ای)، ارزیابی (ارزشیابی) خلاصه و یکپارچه کردن آنچه به‌عنوان نتیجه به دست آورده‌ایم؛ در این مرحله میزان ارزشمندی پیامی که باید انتقادی رمزگشایی شده بررسی می‌شود و خلق کردن (توانایی ارتباط برقرار کردن) به شکل واضح با اندیشه و تفکری دیگر؛ این مهارت شامل توانایی به‌کارگیری فنی رسانه برای رساندن پیام مخاطب به جامعه موردنظرش است. با این حال توسعه و بهبود منابع اطلاعاتی می‌تواند زمینه بهبود مدیریت در سازمان را بهبود دهد و دانش و اطلاعات لازم برای حل مناقشات و نیازهای شغلی را فراهم آورد.

نتایج پژوهش نشان داد کد محوری فردی شامل نگرش، دانش و ویژگی‌های فردی می‌باشد. در زمینه عوامل نگرشی، نگرش مدیران باشگاه‌ها نسبت به رویکرد حرفه‌ای گری در باشگاه‌های فوتبال، نگرش مدیران باشگاه‌های فوتبال نسبت به نیاز به علم‌آموزی و دانش‌افزایی در زمینه باشگاه‌داری حرفه‌ای و نگرش نسبت به توسعه فوتبال پایه از عوامل مهم صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال ایران می‌باشد. در این راستا نگرش مثبت مدیران به توسعه فوتبال پایه و انگیزه پیشرفت در این زمینه می‌تواند از عوامل موفقیت تیم‌های ورزشی در میان مدت باشد. باید در نظر داشت که نگرش باعث جهت‌دهی به تلاش‌ها و برنامه‌ها می‌شود و می‌تواند مدیران را ترغیب به توسعه همه ارکان باشگاه‌داری حرفه‌ای نماید. از طرفی نگرش مثبت می‌تواند سبب افزایش اشتیاق به یادگیری و میل به پیشرفت شود که این عامل نیز می‌تواند باعث حرکت به‌سوی دانش‌افزایی در زمینه مهارت‌های دانش‌افزایی گردد. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا در همگام انتخاب مدیران باشگاه‌ها و به‌ویژه مدیرعامل، نگرش او نسبت به باشگاه‌داری حرفه‌ای موردبررسی قرار گیرد.

در زمینه دانش نیز می‌توان اظهار کرد که دانش مدیریتی از جمله موارد مهمی است که می‌تواند به مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای در مدیریت مطلوب و موفق کمک کند. در این راستا بهره‌مندی از دانش مدیریتی می‌تواند شایستگی‌ها مدیران را ارتقاء دهد. در عین حال دانش فنی/تکنولوژی (ابوطالبی و

ورای حکومت هاست، حال زمانی که سیاستمداران به ورزش به چشم ابزاری نگاه می‌نمایند آن را وسیله‌ای برای رسیدن به هدف خود می‌دانند و ورزش را به‌عنوان مقوله‌ای زیردست نگاه می‌کنند؛ این دیدگاه نسبت به ورزش نگاهی غیرمحترمانه است. ورزش نه در بالا و نه در سطحی پایین‌تر از دولت‌ها قرار دارند بلکه ورزش پدیده‌ای است فرای مباحث سیاسی که بایستی پاک، دست‌نخورده و بکر باقی بماند (ماری و همکاران، ۲۰۱۴).

در زمینه عوامل اقتصادی نیز توجه مسائل مالی و مدیریت آن به‌عنوان یکی از زیربناهای اصلی مدیریت باشگاه‌ها می‌باشد. توجه به جنبه‌های مالی و برنامه‌ریزی در خصوص آن می‌تواند عملکرد افراد و گروه‌ها را تحت شعاع قرار دهد (پولمی و همکاران، ۲۰۱۹). این مسئله سبب گردیده است تا مدیریت مسائل مالی به‌عنوان یکی از ضروریات محیط‌های امروزی مشخص گردد. در فوتبال حرفه‌ای ایران امروزه مشکلات عمده‌ای وجود دارد. خرید بازیکنان بی‌کیفیت خارجی و برجای گذاشتن بدهی‌های مالی گسترده و ایجاد شکایت‌های بین‌المللی سبب گردیده است تا مشکلات بین‌المللی برای فوتبال حرفه‌ای ایران ایجاد گردد. همچنین بدهی‌های مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران به بازیکنان داخلی سبب گردیده است تا باشگاه‌ها به حالت ورشکستگی مالی برسند. این مسئله سبب بروز بدهی‌های گسترده در فوتبال حرفه‌ای ایران شده است. لذا توانایی مدیریت مالی برای مدیران باشگاه‌ها می‌بایست به‌عنوان یک ضرورت در نظر گرفته شود.

در زمینه عوامل رسانه‌ای نیز مدیران ورزشی و به‌ویژه مدیران حرفه‌ای فوتبال می‌توانند با توسعه سواد رسانه‌ای خویش، از رسانه در پیشبرد اهداف خود و باشگاه بهره بیشتری برده و بتوانند از این طریق، مطبوعات، هواداران و حامیان مالی را هدایت کرده و ارتباط مناسبی با آن‌ها شکل دهند. نتایج این یافته با نتایج براخاس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، سیبسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، سوین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) و سندرسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. مرکز سواد رسانه‌ای آمریکا، سواد رسانه‌ای را

<sup>1</sup> Brakhas

<sup>2</sup> Sibson

<sup>3</sup> Swim

<sup>4</sup> Sanderson

همکاران، ۱۴۰۱)، دانش مالی (گایدوتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)، دانش بازاریابی (میهایسیا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲) و سواد رسانه‌ای (سیبسون و همکاران، ۲۰۲۲) از جمله مواردی است که می‌تواند به مدیران در جهت بهبود روند مدیریت باشگاه‌های فوتبال کمک کند. باین‌حال مدیران می‌بایست به با توسعه دانش خود در ابعاد مختلف، به توسعه و ارتقاء باشگاه‌های فوتبال کمک کنند.

در زمینه ویژگی‌های فردی صدوقی و همکاران (۲۰۲۱) دریافته‌های خود نشان دادند که سه بعد کلیدی برای توسعه فردی وجود دارد. بعد شایستگی‌های فردی مدیران (شایستگی‌های دانشی، مهارتی، توانایی، نگرشی و اخلاقی)، بعد اقدامات و فرایندهای توسعه فردی (تعریف عملکرد و تعیین اهداف، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، تأمین منابع و امکانات، اقدامات توسعه فردی، ارزیابی، بازخورد و اصلاح) و در نهایت بعد عوامل مؤثر (شامل عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی، شغلی، محیطی) تشکیل‌دهنده الگوی توسعه فردی مدیران بوده است. دیما (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان مدل‌های مدیریتی اقتصادی در باشگاه‌های فوتبال اروپا بیان داشت که یک مدیرفوتبالی موفق باید به تمام مؤلفه‌های مدیریتی از اقتصادی تا آکادمیک، از فرهنگی تا تجارتي آشنا باشد، چون فوتبال فراتر از یک ورزش است. گلدییل و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی وضعیت استعدادیابی در باشگاه‌های فوتبال اروپا پرداخت. این محققین بیان داشتند که یک مدیرفوتبال موفق کسی است که بتواند با ایجاد یک کمیته استعدادیابی مناسب در باشگاه، نوجوانان مستعد را شناسایی و پرورش دهد و با استفاده بهینه از لحاظ برندینگ بازیکن به یک درآمد مالی مناسب برسد.

باین‌حال و به‌طورکلی بررسی و شناسایی ابعاد صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای فوتبال ایران دارای اهمیت زیادی است زیرا مدیران ورزشی در عصر حاضر می‌بایست به شدت بر عملکرد خود تمرکز کرده و با بهره‌گیری از ابعاد مختلف مرتبط با صلاحیت مدیریتی در باشگاه‌های حرفه‌ای، آن را ارتقاء دهند. درعین‌حال مدیران باشگاه‌ها با توسعه صلاحیت فنی می‌توانند چهره مناسبی از باشگاه و سبک مدیریت خود نمایش دهند که علاوه بر ایجاد

نگرش مثبت نسبت به باشگاه در جامعه، می‌تواند زمینه جذب حامیان مالی را فراهم کند. از طرفی دیگر باشگاه‌های ورزشی نقش بسیار مهم و مؤثری در عمومی کردن ورزش از یکسو و ارتقای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از سوی دیگر دارند. باشگاه‌های ورزشی با ایجاد انگیزه و جذب جوانان به ورزش قهرمانی و تربیت ورزشکار در رشته‌های مختلف و همچنین با برگزاری رقابت‌های ورزشی باعث افزایش شورونشاط در جوامع می‌شوند. این نهاد ورزشی تربیت‌کننده ورزشکاران نخبه برای کشورها و عامل رسیدن به افتخارات بین‌المللی ورزشی بوده که نتایج آن آثار سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مناسب را در پی خواهد داشت، در این راستا بهره‌مندی باشگاه‌ها از مدیران کارآمد و شایسته می‌تواند زمینه بهبود عملکرد فرهنگی- ورزشی آن‌ها را ارتقاء دهد. درعین‌حال نقش و سهم باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی در ایجاد مشاغل مختلف، کاهش امور تصدی‌گری دولت، جذب سرمایه‌گذاری‌ها و مشارکت‌های مردمی و در نتیجه درآمدزایی در سطوح ملی، استانی، شهری و حتی محله‌ای در جهان بسیار مهم بوده و در کشورهای پیشرفته سهم بسزایی در درآمد ناخالص ملی دارند. باشگاه‌های ورزشی علاوه بر استعدادیابی و آموزش مهارت‌های ورزشی و توسعه ورزش قهرمانی و عمومی، سهم عمده‌ای نیز در علمی کردن ورزش داشته و می‌توانند باعث توسعه امر آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و مراجع تحقیقاتی شوند. از طرفی بسیار اتفاق افتاده است که رشد و طلوع ستارگان بزرگ ورزش جهان از درون باشگاه‌های ورزشی آغاز شده است. باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان یک‌نهاد اجتماعی نقش بسزایی در جامعه داشته و در چارچوب باشگاه‌هاست که تجلی استعداد‌های جوانان در رشته‌های مختلف ورزشی نمایان شده و شکل صحیح به خود می‌گیرد. از آنجایی که نقش باشگاه‌ها در پرورش قابلیت‌ها و تربیت قهرمانان ورزشی به‌مراتب بیشتر از سایر نهادهای ورزشی می‌باشد، در این راستا توجه ویژه به قابلیت‌های مدیران باشگاه‌ها به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال می‌تواند زمینه نیل به عالی‌ترین مدارج پیشرفت و قهرمانی را فراهم آورد. باین‌حال بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود تا در هنگام انتخاب مدیران باشگاه‌های فوتبال به توانمندی‌های سیاسی، اقتصادی، رسانه‌ای و فنی آن‌ها توجه

<sup>1</sup> Guidotti

<sup>2</sup> Mihalcea

## Reference

- Abutalebi, K., Moshlikgosha, E., Askari, A. (2022). Designing the model of empowering managers using foundational data theory (case study: Iran's professional sports industry). *Karafan Scientific Quarterly*, 19(2): 311-332. (In Persian)
- Aleksovska-Velickovska, L., Ince, M. L., Gontarev, S., Tasevski, Z., & Todorovic, M. (2022). Methodological Psychological Intervention with Football Trainers to Improve Coaching Competence Perceived By Athletes, Satisfaction with Coach, Enjoyment and Intention of Persisting.
- Brakhas, H., Seifpanahi Shabani, J., & Shams, A. (2022). The Effect of Sports Managers' Literacy on the Performance of Football Clubs in Iranian Leagues. *Journal of New Studies in Sport Management*, 3(3), 554-564.
- Chalabae, A., Sarrazin, PH., Fontayne, P., Boiche, J., Guillotin, C. (2013), the influence of sex stereotypes and gender roles on participation and performance in sport and exercise: Review and future directions, *psychology of sport and exercise*, Vol. 144 -136, 14.
- Chen, X., & Chen, S. (2021). Sports Coaching Development in China: The System, Challenges and Opportunities. *Sports Coaching Review*, 1-22.
- Dima T. (2015) The Business Model of European Football Club Competitions, *Procedia Economics and Finance*, 23(2), pp: 1245-1252.
- Dosti, M/ (2011). Explaining and analyzing the causes and consequences of politicians entering Iran's sports. Doctoral thesis, Faculty of Physical Education, University of Tehran, Tehran, Iran. (In Persian)
- Enisko RS & Hesketh LJ. (2018). Behavioral phenotype of individuals with Down syndrome. *Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 6(84).
- Gledhill A., Harwood C., Forsdyke D. (2017) psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review, *Psychology of Sport and Exercise*, 31(4), 93-112.
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills: An Umbrella Review. *Sustainability*, 15(12), 9515.
- Hon EH, Lee ST. (2011). Electronic evaluations of the fetal heart rate patterns preceding fetal death. Further observations. *Am J Obstet Gynec* 87:814-26?
- Hupka, Y., Garner, J. L., Simkins, B. J., & Humphrey, P. (2022). Gridiron CEOs: Revising the Executive Excess Pay-Future Performance Nexus. Available at SSRN.

ویژه شود. مدیران باشگاه دانش مدیریتی خود را از طریق شرکت در کلاس‌های آموزشی ارتقاء دهند و اهمیت ویژه‌ای برای دانش مدیریتی، رویکردهای نوین مدیریت و بهره‌گیری از علوم مدیریت قائل شوند. پیشنهاد می‌شود تا مدیران باشگاه‌ها با بهره‌گیری از مشاوران سیاسی خبره، عملکرد ارتباطی و سیاسی خود را با رویکردی تحولی تغییر دهند و از این فضا برای بهبود چهره باشگاه‌ها استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود تا مدیران باشگاه‌ها برای توسعه مهارت‌های رسانه‌ای نیز برنامه‌ریزی کنند و از آموزش خود و کارکنان در این حوزه غافل نشوند. مدیران باشگاه‌ها می‌بایست برای باشگاه یک گروه رسانه‌ای در نظر بگیرند تا همزمان با تولید و هدایت مطالب در صفحات مجازی باشگاه، حضور رسانه‌ای مدیران را پوشش و ارتقاء دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌ها به روابط عمومی باشگاه اهمیت ویژه‌ای دهند و از آن برای بهبود ارتباطات سازمانی و اجتماعی باشگاه بهره‌گیرند و ارتباط بهتری با هواداران ایجاد کنند. مدیران می‌بایست با بهبود عملکرد مدیریتی، مالی، رسانه‌ای و سیاسی شایسته، نظر حامیان ورزشی را به باشگاه خود جلب نمایند و از توان اقتصادی آن‌ها برای توسعه کمی و کیفی باشگاه کمک بگیرند. درعین‌حال با توجه به اینکه اغلب باشگاه‌های ورزشی کشور با عنوان باشگاه فرهنگی- ورزشی خطاب می‌شوند، توجه به مسائل فرهنگی و اجتماعی توسط مدیران باشگاه‌ها بسیار حائز اهمیت است و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه و حضور پررنگ در برنامه‌های عام‌المنفعه می‌بایست موردتوجه ویژه مدیران باشد. با این حال هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه است و این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی همچون دسترسی دشوار به نمونه آماری، محدودیت‌های پژوهشی در زمینه موضوع پژوهش و عدم امکان تعمیم نتایج به باشگاه‌های سایر رشته‌های ورزشی بود. لذا به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود تا مدیران باشگاه‌های سایر رشته‌های ورزشی را مورد بررسی قرار دهند. امید است نتایج این پژوهش بتواند در توسعه ابعاد حرفه‌ای فوتبال کشور کمک کند.

## تشکر و قدردانی

از همه سرورانی که ما را در این پژوهش یاری رساندن کمال تشکر و قدردانی را داریم.

- J. Smit, A. Nassef, M. Mahfouf, D.A. Linkens, E. El-Samahy, G.R.J. Hockey, P. Nickel, and A.C. Roberts. (2016). modelling and analysis of hrv under physical and mental workloads. *Am j physiol heart circ physiol*; 347:H3175-89.
- Kim, I. W., Kim, J. S., & Kim, H. B. (2021). An Exploring Study for the Sources of Sports Coaching Efficacy. *Journal of the Korean Applied Science and Technology*, 38(3), 840-850.
- Laker, Anthony, (2002). *The sociology of sport and physical education*, Routledge Falmer, London and New York.
- Le, D., Clair and Digby, E. (1995). Movement Preparation and the Costs and Benefits Associated with Advance information for Adults with Down syndrome. *Adapted Physical Activity Quarterly*, (12): 239-49.
- Lopez-Carril, S., Anˆo, V., & Gonz´alez-Serrano, M. H. (2020). Introducing TED Talks as a pedagogical resource in sport management education through YouTube and LinkedIn. *Sustainability*, 12(23), 1–17.
- Lopez-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social media in sport management education: Introducing LinkedIn. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 27.
- Lopez-Carril, S., Escamilla-Fajardo, P., Gonzalez-Serrano, M. H., Ratten, V., & Gonzalez-García, R. J. (2020). The rise of social media in sport: A bibliometric analysis. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(6).
- Mihalcea, M. S., Constantinescu, M., & Olteanu, A. I. (2022). Marketing Campaign for Sports Clubs. Case study: Archery Club Saga. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 37-50.
- Motz, D., Rathwell, S., Young, B. W., & Callary, B. (2022). Adult-Oriented Coaching Practices Are Positively Associated With Quality Sport Experience Criteria. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1-20.
- Murray, S., & Pigman, G. A. (2014). Mapping the relationship between international sport and diplomacy. *Sport in Society*, 17(9), 1098-1118.
- National Center for Health Statistics (2014). *Summary health statistics for U.S. adults: National Health Interview Survey*. U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention
- Porto, J. A., David, A., Porto, A. E., & Tangkudung, J. (2022). Coaching Competency, Commitment, And Social-Emotional Competency As Determinants Of Collegiate Sports Coaching Performance In The Philippines. *International Journal of Health, Physical Education & Computer Science in Sports*, 29.
- Potab, N., & Hilvoordea, I. v. (2016). Participation in sporting clubs located on the school campus. Is it different to playing sport at other sporting clubs? *European Journal for Sport and Society*, 31 Mar pp 365-381 [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_4346.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_4346.html?lang=en)
- Richman JS, Moorman JR. (2011). Physiological time-series analysis using approximate entropy and sample entropy. *Am J Physiol Heart Circ Physiol*; 278:H2039-49
- Rikardsson. H and Rikardsson. L (2017). *Strategic Management in Football*. Master Thesis in Business Administration International Business and Economics Programme. Linköping University. Pp: 1, 24
- Roshanghias, emad & sharifzade, hakime (2014). Effectiveness of lesson study in the professional at Sari city elementary school, *Applied Mathematics in Engineering, Management competence of teachers And Technolog*.
- Sadouqi H, Abolghasemi M, Fazl Elahi Qomshi S. (2021). Presenting the model of individual development of Iranian telecommunications company managers (a qualitative research). *Behavioral Studies in Management*. 12(26):1-20. (Persian).
- Sanderson, J. (2023). Critiquing the social media scholarship in sport studies: Looking beyond content and adopting critical approaches. *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 262-265.
- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., & Teixeira, M. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800-2809.
- Shariati, M. (2014). *Designing and modeling the components of sports diplomacy in the development of international relations*. Doctoral thesis, Faculty of Physical Education, University of Tehran, Tehran, Iran. (In Persian)
- SHoel, J., Strydom, A., Patti, P., Jokinen, N. (2010). Aging in Down Syndrome: Morbidity and Mortality. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 7 (1): 70–81
- Sibson, R., & Morgan, A. (2022). Digital literacy capabilities and curriculum design in sport management programmes. *Sport Management Education: Global Perspectives and Implications for Practice*, 7-20.
- Solomon, V., & Malik, F. (2022). Psychological Skills and Performance Efficacy in Team Sports: Moderating Role of Coaching Competence. *Journal of Behavioral Sciences*, 32(1).

Swim, N., Presley, R., & Thompson, E. (2023). Digital Development and Technology in Sport: A Course to Improve Digital Literacy in the Sport Management Curriculum. *Sport Management Education Journal*, 1(aop), 1-7.

Tenney, D. (2022). An Exploration of the Leadership Competencies Required of High-Performance Directors in North American

Professional Sports Organizations (Doctoral dissertation, University of Arizona Global Campus).

Yukhymenko-Lescroart, M. A., & Sharma, G. (2022). The Role of Coaching Identity and Life Purpose Orientations in Holistic Athlete Development. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17479541211073546.