

طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی کشور

حجت کاظمینی^۱ * زینت نیک‌آئین^۲ * علی زارعی^۳

چکیده

هدف اصلی این مقاله طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی کشور بود. از لحاظ هدف بنیادی، از نظر روش، کیفی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. جامعه آماری را اسناد منتشرشده در محث باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی و ۱۳ نفر از صاحب‌نظران تشکیل دادند. برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری هدفمند و در ادامه برای کفایت نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه عمیق بود. برای روایی و پایایی اندازه‌گیری به هنگام کدگذاری بازبینی انجام شد؛ طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به مصاحبه‌شونده‌ها انجام و بدین ترتیب تحلیل موارد کیفی انجام گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ بهره گرفته شد. بر اساس نتایج کدگذاری باز: ۸۶ کد اولیه حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد به دست آمد. بر اساس نتایج کدگذاری محوری: ۱۱ مقوله از این کدگذاری به دست آمد که به ترتیب شامل: طرح باشگاه، درک محیط، وظایف قابل اجرای مدیر در محیط ورزشی، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، اقدامات بازاریابی، روابط عمومی، امور فرهنگی، امور مالی، زیرساخت و عوامل اثرگذار بر موفقیت می‌باشد. یافته‌های حاصل از کدگذاری انتخابی شامل ۴ مفهوم (عوامل زمینه‌ای، عوامل پیش‌برنده، عوامل توسعه‌دهنده و موفقیت باشگاه) بود.

واژگان کلیدی: باشگاه‌داری، ورزش حرفه‌ای، نظریه داده‌بنیاد، ورزش‌های انفرادی

فصلنامه مطالعات فرهنگی اجتماعی المپیک • سال دوم • شماره ششم • بهار ۱۴۰۰ • صص ۸۵-۱۰۷

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۵/۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۰/۲۰

۱. دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، گروه مدیریت ورزشی، تهران، نویسنده مسئول (hojatkazemini555@gmail.com)
۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، گروه مدیریت ورزشی، تهران (z-nikaeen-sport@iau.ac.ir)
۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، گروه مدیریت ورزشی، تهران (a-zarei-sport@iau.ac.ir)

مقدمه

ورزش یکی از مهم‌ترین مقوله‌های جوامع مدرن صنعتی است که بخش اعظمی از جمعیت هر کشور با اشکال گوناگون با آن سروکار دارد. فعالیت‌های ورزشی، بخش عمده‌ای از زندگی اجتماعی را تشکیل می‌دهد (Hansen & Gauthier, 1989, 16). نگاهی به روزنامه‌ها و برنامه‌های تلویزیون نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از اطلاعات و زمان افراد در هر جامعه به ورزش اختصاص دارد (حیدری‌نژاد، غلامی‌ترکسلویه، ۱۳۹۴: ۲۳). فارغ از اثرات ساختاری و نهادین، ورزش عاملی برای سلامت و نشاط و هویت‌آفرینی در جامعه است. بی‌گمان، گسترش جامعه و تمدن اخیر موسوم به (فراغت) بی‌ارتباط با گسترش ورزش و بسط گونه و نهادهای مرتبط با آن نیست. در بعد سیاسی، می‌توان از ورزش به عنوان عاملی برای سرگرمی افراد به خصوص قشر جوان، سرکوب احساسات سیاسی و سرپوش گذاشتن بر روابط قدرت در طبقه حاکم را یاد کرد. در چنین زمینه‌ای حکومت‌ها خود عامل مهم گسترش تبلیغ ورزش به منظور هدایت افراد به سوی آن و بهره‌برداری سیاسی از آن خواهد بود (موسوی‌پور، ۱۳۹۷: ۱۲۰).

می‌توان گفت که ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بسط و گسترش داده، تثبیت و تقویت کند ورزش حرفه‌ای در جریان رشد و توسعه طبیعی تربیت‌بدنی و ورزش در جهان پا به عرصه وجود گذاشت و اندک‌اندک تمامی اذهان را به خود مشغول ساخت و به عنوان صنعت با حرفه‌ای که می‌توان از طریق آن به درآمدزایی روی آورد مورد توجه همگان قرار گرفت (Pritchard, Cooke, Jones, Mull, Bayless & Jamieson, 2005: 147). (Bason, Salisbury & Hickman, 2019: 39). ورزش حرفه‌ای به فعالیت‌های ورزشی و سازمان‌یافته‌ای گفته می‌شود که به صورت هدفمند، به منظور کسب درآمد برای توسعه ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود (Hickey & Kelly, 2008: 479). می‌توان گفت که امروزه ورزش یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و

گروه زیادی به اشکال گوناگون با آن سروکار دارند (Mutter & Pawlowski, 2014: 325). برخی از مردم، ورزشکار حرفه‌ای هستند و گروهی ورزشکار آماتور. گروهی طرفدار و علاقه‌مند به ورزش و دیدن برنامه‌ها، مسابقات و نمایش‌های ورزشی بوده و عده‌ای نیز از راه ورزش امور زندگی خویش را می‌گذرانند (احسانی، امیری و قره‌خانی، ۱۳۹۲: ۱۳۴؛ الهی، سجادی، خبیری، ابریشمی، ۱۳۸۹: ۲۰۴).

ورزش انفرادی ورزشی است که تنها یک ورزشکار/بازیکن به بازی و رقابت می‌پردازد. هر چند در ورزش‌های انفرادی ورزشکاران/بازیکنان به تنهایی شرکت می‌کنند، اما بیشتر آنها با هم آموزش می‌بینند و دارای مربی می‌باشند که در پیشرفت مهارت و ورزیدگی آنها نقش مهمی دارند. بسیاری از ورزش‌ها انفرادی هستند که از آن جمله می‌توان ورزش‌های اسکواش، بدمیتون، بکس، بولز، پلوتا، تنیس، تنیس روی میز/پینگ‌پنگ، تیراندازی با اسلحه، تیراندازی با کمان، جودو، دوچرخه سواری، دو و میدانی، ژیمناستیک، شمشیربازی، کروکت، کشتی، کوویت، گلف، وزنه برداری و هندبال را نام برد. برخی از ورزش‌های انفرادی به شکل ورزش تیمی هم بازی می‌شوند، مانند: تنیس.

ورزش حرفه‌ای به معنای ورزش برای کسب درآمد، یک بخش اصلی از صنعت ورزش شده است (Beana, 2019: 670). در صورتی که اقبال مردم از یک ورزش معین بسیار باشد ورزشکاران حرفه‌ای حقوق بالایی دریافت می‌کنند این حقوق‌ها معمولاً از طریق فروش بلیط، حق پخش تلویزیونی و حمایت شرکت‌ها تأمین می‌شود. برآورد می‌شود که بیش از نصف درآمد ناخالص که یک تیم ورزشی ایجاد می‌کند به ورزشکاران حرفه‌ای پرداخت می‌شود. همچنین از درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای در کشورهای پیشرفته صنعتی نصیب مالکان، مدیران، مجریان و مربیان می‌شود (Bouk & Rabinson, 2009, 69؛ Gómez, Martí & Opazo, 2008). امروزه تعداد تیم‌های حرفه‌ای در بیشتر ورزش‌ها و رشد تیم‌های چند ملیتی در کشورهای مختلف رواج یافته است. اعضای تیم‌های حرفه‌ای در عرصه‌های جهانی خرید و فروش می‌شوند در واقع ورزشکاران حرفه‌ای همانند کالا برای عرصه جهانی خرید و فروش می‌شوند. روند رشد ورزش حرفه‌ای در دهه‌های اخیر فزاینده بوده است و نشانی بر کند بودن این رشد وجود ندارد. دولت‌ها به خاطر درآمد حاصل از ورزش حرفه‌ای معمولاً از آن حمایت می‌کنند. درآمدهای مالیاتی از ورزشکاران و بخش ورزش حرفه‌ای، قسمت عمده درآمد دولت‌ها از

ورزش حرفه‌ای است (رضایی صوفی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۰). امروزه موفقیت بین‌المللی برای ورزشکاران یک کشور در رقابت‌های بین‌المللی و المپیک به طور کلی تقویت‌کننده وجهه و اعتبار آن کشور در سطح جهانی می‌شود. اندازه‌گیری موفقیت در بسیاری از رشته‌های ورزشی مهم به وسیله جایگاه امتیازی در ارتباط با آن رقابت تعیین می‌شود. هر چند فلسفه بازی‌های المپیک مشارکت در آن بازی‌هاست نه برنده شدن و رقابت بین کشورها اما به هر حال کمیته بین‌المللی المپیک از جدول مدال‌ها که نشان‌دهنده موفقیت المپیک کشورهاست استفاده می‌کند (اوتق، ۱۳۸۹: ۱۰۹). در چند دهه گذشته رقابت بین کشورها برای بردن مدال‌ها در رقابت‌های بین‌المللی شدت بالایی به خود گرفته است. این امر منجر به این شده است که دولت‌ها و سازمان‌های ورزشی کشورها در سراسر جهان میزان بودجه اختصاصی به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای را افزایش دهند (Mazzei, 2016, 12؛ Halsall & Forneris, 2016). به منظور موفقیت بین‌المللی، سیستم‌های ورزش حرفه‌ای کشورها شدیداً متجانس و همگن شده‌اند و همه آنها تقریباً از سیستم‌های واحدی پیروی می‌کنند (Mackintosh & Darko, 2015, 367). بسیاری از کشورها نشان داده‌اند که افزایش بودجه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای می‌تواند منجر به افزایش کسب مدال‌ها در بازی‌های المپیک شود. صنعتی شدن ورزش و تفریحات سالم، یکی از رویدادهای مهم قرن گذشته به شمار می‌رود (آجرلو، محمد کاظمی، نادری خورشیدی، قربانی، ۱۳۹۵: ۲۵۴).

در تحقیقی بین‌المللی که توسط محققانی از کشورهای بلژیک، هلند و انگلستان توسط کمیسیون ورزش انگلستان (۲۰۰۶) انجام گرفت و رکن اصلی توسعه ورزش حرفه‌ای شناسایی گردید که عبارتند بودند از: حمایت مالی، رویکرد جامع و یکپارچه به توسعه ورزش‌ها، مشارکت ورزشی، استعدادیابی و توسعه سیستم، حمایت شغلی از ورزشکاران، تسهیلات و تاسیسات آموزشی، تدارک مربیگری و سیستم گزینش مربی، رقابت بین‌المللی و تحقیقات علمی (رضایی صوفی، ۱۳۹۶: ۱۱۰). در پژوهشی بالاک و رابینسون (۲۰۰۹) عنوان کردند که محیطی که ورزشکاران را از جنبه‌های مختلف حمایت می‌کند احتمال موفقیت بین‌المللی ورزشکاران را افزایش می‌دهد و همچنین خدمات سیستم ورزش حرفه‌ای شامل ساختارهای استعدادیابی، مسیرهای پیشرفت ورزش، حمایت ورزش علمی، سیستم آموزش مربیان، دسترسی به تسهیلات و تجهیزات، رویکردهای ضد دارویی، حمایت از زندگی غیرورزشی و ساختارهای رقابتی می‌باشد (Böhlke, 2009, 69).

(Robinson).

نتایج پژوهشی نشان داد برای توسعه ورزش در جمهوری قبرس شمالی، فدراسیون‌های ورزشی مختلف و باشگاه‌ها باید با مدارس ارتباط تنگاتنگ و همکاری مستمر داشته باشند. آنها همچنین به نتیجه دست یافتند که سیاست‌های کشور باید در جهت ایجاد چشم‌اندازی مناسب برای توسعه حرفه‌ای‌گری در ورزش و ایجاد انگیزه مناسب در ورزشکاران باشد (Yenel&Deniz, 2013). در همین راستا براون و آرنولد (۲۰۱۹) نیز در نتایج پژوهش خود ایجاد پیوند بین بازیکنان و ایجاد ارتباط با کادر فنی و باشگاه را از عوامل شرایط لازم برای پیشرفت و موفقیت در ورزش می‌دانند که از این طریق محیطی یکپارچه و قابل اعتماد برای بازیکنان و کادر فنی به وجود می‌آید (Brown & Arnold, 2019). نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۶) نیز مؤید این است که فضا و تجهیزات، مدیریت و برنامه‌ریزی، اعتبارات و فراهم بودن زیرساخت‌های ورزش از مهم‌ترین عوامل توسعه ورزش می‌باشند. (Campa Planas & Kalemba, 2017) نیز بیان می‌کند که موفقیت ورزشی کارایی اقتصادی را به وجود می‌آورد و از این طریق سودآوری باشگاه‌ها بیشتر می‌شود. این در حالی است که بیان می‌کنند که موفقیت مالی باشگاه‌ها ناشی از موفقیت ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی و همچنین ارزش برند است (Rohde & Breuer, 2016). در همین زمینه و در پژوهشی که توسط پریرا (۲۰۱۸) و در باشگاه اروپایی در بازه زمانی سال ۲۰۱۷-۲۰۱۰ انجام شده است نشان داد که باشگاه‌هایی که ثبات بیشتری در امور مالی دارند می‌توانند به نتایج بهتری در حوزه ورزشی دست پیدا کنند، براین اساس باشگاه‌ها باید اهداف خود را در این راستا به روشنی مشخص سازند (Pereira, 2018). نقدی، کاغذیان و افشارپی (۱۳۹۲) نیز در نتایج پژوهش خود نشان دادند که درآمد حق پخش رسانه، بیشترین تأثیر را بر درآمد باشگاه‌ها دارد. اما غرباوی (۱۳۸۸) در نتایج پژوهش خود بر اهمیت مسائل مالی در پیشرفت ورزش در سطوح باشگاهی تأکید دارد. در همین راستا کنفدراسیون فوتبال آسیا^۱ (۲۰۱۶) برای پیشبرد اهداف بلندمدت توسعه فوتبال در سطح قاره، پنج معیار اساسی ورزشی، ساختاری، پرسنلی و اداری، حقوقی و مالی را به عنوان معیارهای اصلی حرفه‌ای شدن در سرلوحه اقدامات خود قرار داده است. کنفدراسیون فوتبال آسیا از سال ۲۰۱۶ جهت ارتباط مناسب با باشگاه‌ها و داشتن نظارت

مستقیم بر آنها سیستمی را تحت عنوان برنامه مقررات صدور مجوز باشگاه کنفدراسیون فوتبال آسیا طراحی نموده است که کلیه باشگاه‌های قاره آسیا می‌بایست اطلاعات و اسناد درخواستی را وارد این سیستم هماهنگ نمایند. بر این مبنا در معیار ورزشی، صرف نظر از تمرکز روی تیم اول باشگاه که شاکله حرفه‌ای بودن باشگاه‌ها در آن تبلور عینی می‌یابد، تاکید روی وجود آکادمی فوتبال و تیم‌های مختلف پایه در باشگاه‌ها است. به طوری که تمامی باشگاه‌های خواهان مجوز حرفه‌ای می‌بایست دارای آکادمی فعال در تمامی رده‌های سنی مورد تایید کنفدراسیون فوتبال آسیا باشند. همچنین در معیار ساختاری، زیرساخت‌های ورزشی و اداری مناسب برای باشگاه‌ها مدنظر است. این مهم در زیرساخت‌های ورزشی شامل امکانات استاندارد تمرینی و استادیوم مورد تأیید برای برگزاری مسابقات رسمی است. چرا که اساس فوتبال حرفه‌ای بستگی تام به وجود امکانات تمرینی و زمین مسابقه استاندارد دارد (مقررات صدور مجوز باشگاه کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۶).

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

۱. روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی است که جامعه آماری آن را اسناد منتشر شده پیرامون مبحث باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی و ۱۳ نفر از صاحب‌نظران تشکیل دادند. برای انتخاب نمونه از چنین جامعه‌ای از نمونه‌گیری هدفمند که روش نمونه‌برداری غیراحتمالی است، استفاده شد. در ادامه برای کفایت نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه عمیق بود. این پژوهش شامل چندین مرحله بود. بدین صورت که پژوهشگر بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام‌شده، کدهای مفهومی را از متن مصاحبه‌ها شناسایی کرد. متن مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد. تجزیه و

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

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

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

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

در این پژوهش، نظام باشگاه‌داری ورزش حرفه‌ای انفرادی کشور، مقوله اصلی در نظر گرفته شد و بقیه متغیرها، حول محور آن قرار گرفتند. برای روایی و پایایی اندازه‌گیری به‌هنگام کدگذاری بازبینی انجام شد؛ طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به مصاحبه‌شونده‌ها

-
1. Open Coding
 2. Axial Coding
 3. Selective Coding

انجام و بدین ترتیب تحلیل موارد کیفی انجام گرفت و در نهایت منابع مورد ارجاع کفایت لازم را داشتند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار مکس کیودا^۱ نسخه ۲۰۱۸ بهره گرفته شد.

۲. یافته‌های پژوهش

۲-۱. آمار توصیفی

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

۲-۲. تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی که شرح کامل آن در بخش روش‌شناسی آمد، در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. فهرست مجموعه کدهای اولیه برخاسته از داده‌ها

کد اولیه	نشانگر	کد اولیه	نشانگر
محیط خارجی	P8, P12	فلسفه	P1
محیط داخلی	P4, P13	بیانه چشم‌انداز	P3
محیط عمومی	P4, P5	بیانه مأموریت	P4, P6
محیط کاری	P1, P5	اهداف	P1, P8
محیط‌های سیاسی	P2, P6	سیاست‌ها	P7, P12
اقتصادی	P7, P9	روش‌ها و ساختار سازمانی	P4, P9

1. MAXQDA

طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی کشور ۹۳

کد اولیه	نشانگر	کد اولیه	نشانگر
جامعه‌شناختی	P11, P12	تولیدات و خدمات پیشنهادی	P13
اجتماعی - فرهنگی	P7, P8	واکاوی بازار و طرح مالی	P2, P5
قانونی و فنی	P1, P3	اعضا	P11, P12
رقبا	P2, P3	هواداران	P4, P5
مشتریان	P2, P5	تأمین‌کننده‌ها	P9, P10
مدیران باید قوانین را اجرا کنند	P5, P9	وکلا	P2, P7
مدیران باید همچنین از منابع در اختیارشان آگاه باشند	P2, P13	گروه‌های ورزشی	P1, P3
باشگاه نیز باید دستورالعملی شامل خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اجرایی باشد	P6, P8	مدیران باشگاه‌ها باید از تمام دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانینی که برای اداره باشگاه وضع شده‌اند مطلع باشند	P8, P10, P11, P13
سازماندهی	P2, P4, P6, P7	برنامه‌ریزی	P5
رهبری	P8, P10	ارزشیابی	P2, P5
مدیریت اماکن	P11, P13	مهارت فنی	P9, P13
نیازها و اولویت‌های باشگاه	P3, P6	سیستم پاداش مناسب	P1
لیگ	P3, P4	مهارت ادراکی	P1, P4
کمپ تمرین	P1, P4, P5, P7, P11, P12	مهارت انسانی	P6, P11
ترغیب افراد برای دستیابی به اهداف	P2, P5	مدیریت جذب حامیان مالی	P10, P13
شایسته‌سالاری منابع انسانی	P3, P7	درک روشن از باشگاه	P4, P3
برنامه کاری	P2, P3	سمت نیروی انسانی	P4, P5
شناخت عملکردهای مختلف سازمان	P4, P8	هدف شغل	P9, P10
ناظر	P7, P9	روابط کاری ضروری	P11, P13
طراحی پست‌های چالشی	P7, P8	جذب حامی مالی	P1, P4
فروش محصولات تجاری باشگاه	P7, P10	فروش بازیکنان	P7, P8
حمل و نقل	P2, P12	برقراری ارتباط با رسانه‌ها	P2, P5, P7, P11
حق پخش تلویزیونی	P7, P8	رویداد	P2, P3
شرکت‌های تجاری به موفقیت باشگاه کمک می‌کند	P7, P8	تشریک مساعی	P4, P7
ارتباط هواداران	P11, P12	سهامداران راه موفقیت باشگاه را تسهیل می‌کنند	P9, P10
مسولیت اجتماعی	P8, P10	توانایی دید کلی سازمان	P11, P12
کانون پیشکسوتان	P11, P13	بانک‌ها می‌توانند به موفقیت باشگاه کمک کنند	P2, P3
برگزاری کلاس‌های اخلاقی برای بازیکنان و کادر فنی	P7, P8, P9	فراهم آوردن شرح شغلی	P4, P8

کد اولیه	نشانیگر	کد اولیه	نشانیگر
شفافیت مالی	P1, P5	مسئولیت‌های ویژه	P4, P9
شفافیت قرار دادها	P2, P6	نظارت	P2, P7
فراهم کردن کمپ تمرین	P2, P3	شرایط افراد	P7, P9
فراهم کردن ورزشگاه مسابقات	P1, P3	مراجع قانونی و حقوقی عاملی مؤثر در موفقیت باشگاه هستند	P1, P2 P7, P9 P11, P13
توجه به رده‌های پایه	P9, P13	فراهم کردن محل اسکان تیم	P2, P7
فروش پوشاک و خدمات ورزشی	P4, P7	فروش بلیط	P5, P12
رسانه‌ها عاملی مؤثر در موفقیت باشگاه هستند	P7, P9	هودارن عاملی مؤثر در موفقیت باشگاه هستند	P6, P9
دولت می‌تواند برای رسیدن به موفقیت باشگاه کمک می‌کنند	P1, P7 P9, P12	بازیکنان عاملی مؤثر در موفقیت باشگاه هستند	P10, P11
ارتباط با ذی‌نفعان	P7, P9	تلاش برای همکاری مشترک	P10, P12
نیازها و اولویت‌های باشگاه	P7, P10 P12, P13	سیستم پاداش مناسب	P5, P11

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

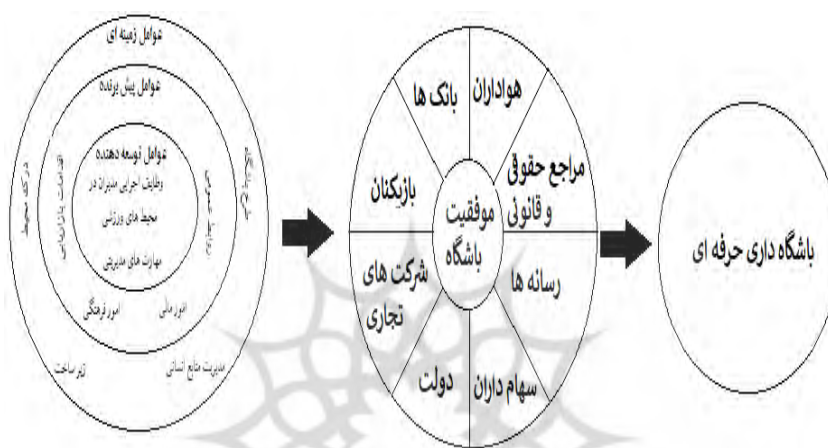
جدول ۲. استخراج مفاهیم و مقوله‌ها

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

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

۳-۲. ارائه شماتیک کدهای انتخابی

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



شکل ۱. مدل نهایی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی ایران

۳. بحث و نتیجه‌گیری

باشگاه‌های ورزشی در حقیقت، همچون کارگاه‌ها و کارخانه‌های تولیدی برای صنعت ورزش کشور به شمار می‌روند. با نگاهی به وضع موجود باشگاه‌ها و صنعت ورزش ایران می‌توان اهمیت تدوین یک نظام جامع برای باشگاه‌داری را بیش از پیش نمایان ساخت. به منظور موفقیت در این کار باید نخست هدف و انگیزه‌ی باشگاه‌داری به درستی تعیین شود، بر این اساس هدف این پژوهش طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی ایران بود. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی ایران بر مبنای عوامل مختلفی قرار دارد. زمانی که مکانیسم اثر این عوامل را به درستی شناسایی و تشخیص دهیم می‌توان شاهد رشد و بالندگی نظام باشگاه‌داری ورزش حرفه‌ای انفرادی در رشته‌های مختلف ورزشی بود. در ادامه این عوامل به صورت جداگانه مطرح و در ارتباط با آنها به بحث پرداخته می‌شود. با توجه به نتایج

به دست آمده می توان گفت که برای اینکه یک باشگاه تبدیل به یک باشگاه حرفه‌ای شود نیاز به؛ ۱. عوامل زمینه‌ای، ۲. عوامل پیش برنده و ۳. عوامل توسعه دهنده می باشد. همچنین برای رسیدن به موفقیت باشگاه هشت عامل تأثیر گذار استخراج شد.

عوامل زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ای شامل طرح باشگاه- درک محیط- مدیریت منابع انسانی و زیر ساخت می باشد. نتایج بدست آمده از این بخش با پژوهش‌های بولکه و رابینسون (۲۰۰۹)، پیرا (۲۰۱۸) و محمدی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

۱. طرح باشگاه: سندی نوشته شده است که تمام جوانب اهداف و ساختار باشگاه‌ها را به هم ارتباط می دهد. طرح فلسفه، چشم انداز و مأموریت باشگاه‌ها را به هم مرتبط می سازد و خدماتی را که باشگاه فراهم می آورد و کسانی که دریافت کننده خدمات هستند، اهداف، ساختارهای سازمانی و تجاری، جریان درآمد و هزینه‌های عملیاتی و تجهیزات مورد نیاز را تعریف می کند. عناصر اصلی طرح: شامل فلسفه، بیان چشم‌انداز، بیان مأموریت، اهداف، سیاست‌ها، روش‌ها و ساختار سازمانی، تولیدات و خدمات پیشنهادی، واکاوی بازار و طرح مالی می باشد.

۲. درک محیط: باشگاه‌های ورزشی در خلأ به فعالیت نمی پردازند، عوامل داخلی و خارجی زیادی باشگاه‌ها را در دستیابی به اهدافش کمک می کنند و یا آن را از این راه باز می دارند. مدیری که از این عوامل محیطی آگاه نباشد، محکوم به شکست خواهد بود. محیط خارجی: محیط خارجی شامل محیط‌های عمومی و کاری می شود. محیط عمومی آن محیطی است که ممکن است بر عملیات یک سازمان ورزشی تأثیر مستقیم نداشته باشند اما گاه می تواند روی تصمیمات سازمان اثر گذار باشد. عناصر محیط عمومی شامل: محیط‌های سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناختی، اجتماعی- فرهنگی، قانونی و فنی می باشد. مثلاً در مورد تأثیرات محیط سیاسی، مقامات محلی به باشگاه ورزشی قول می دهند که زمینی را به قیمت یک میلیارد در سال به باشگاه اجاره دهند تا باشگاه بتواند اماکن جدیدی در آن احداث کند. حال اگر سیاست مدارانی که به باشگاه علاقه دارند و این قول را به آنها داده‌اند ولی در دوره بعد انتخابات رأی نیاورند و سیاستمداران جدید برای زمین مذکور برنامه دیگری داشته باشند، آن گاه اماکن از دست می رود. این مثال، تأثیر سیاست بر دستیابی باشگاه به اهدافش را نشان می دهد. با این حال محیط کاری باشگاه نسبت به محیط عمومی آن بسیار مهم تر است. عناصر محیط کاری به طور کامل و مستقیم بر باشگاه و

دستیابی به اهداف آن تأثیر می‌گذارند. رقبا، مشتریان، اعضاء، هواداران، تأمین‌کننده‌ها، وکلا، گروه‌های ورزشی جنبه‌های مختلف محیط کاری را تشکیل می‌دهند. محیط داخلی: در کنار عوامل خارجی، باشگاه‌ها باید به عوامل درونی که بر کار آنها اثر می‌گذارد نیز توجه نمایند. این عوامل محیط داخلی را تشکیل می‌دهند. مدیران باشگاه‌ها باید از تمام دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانینی که برای اداره باشگاه وضع شده‌اند مطلع باشند. مدیران باید قوانین را اجرا کنند. باشگاه نیز باید دستورالعملی شامل خط‌مشی‌ها و سیاست‌های اجراییش داشته باشد. مدیران باید همچنین از منابع در اختیارشان آگاه باشند.

مدیریت منابع انسانی: مدیران باشگاه‌ها نیازمند تصمیم‌گیری در مورد مسائلی هستند که چه کسی را استخدام کنند تا مطمئن شود که استخدام شدگان جدید برای پیشرفت باشگاه تلاش می‌کنند. در بیشتر اوقات فرایند استخدام، طرح‌های ارزشیابی و یا سیستم پاداش در باشگاه‌ها چندان مشخص و روشن نیست. این موضوع می‌تواند به استخدام کارکنان نامناسب منتهی گردد و مدیران متوجه نمی‌شوند که کارکنانشان وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند یا خیر؟ مدیریت منابع انسانی در محیط باشگاه‌های ورزشی شامل درک روشنی از باشگاه، نیازها و اولویت‌های آن در زمینه‌های نظیر، فرایند استخدام و به کارگماردن کارکنان مناسب برای پست‌ها در زمان کافی، فراهم آوردن شرح شغلی (تهیه شرح شغل موضوع بسیار مهمی می‌باشد. چرا که امکان اماکن نظرات بر داوطلبان شغل را فراهم می‌آورد. اجزای یک شرح شغل شامل عنوان: عنوان یک شغل باید با سطح و وظایف آن شغل مرتبط باشد. عنوان‌های مانند مدیر عامل، مدیر مربیان، معاون مدیر، مدیر بازاریابی و ...

ناظر: شرح شغل باید نشان دهد که کارمند به چه کسی گزارش می‌دهد و چه کسی او را هدایت و ارزشیابی می‌کند. در سازمان‌های بزرگ با سطوح مختلف معمولاً یک کارمند گزارش خود را مستقیماً به مدیر عامل یا هیات مدیره ارائه نمی‌کند ولی در باشگاه‌هایی که ساختار سازمانی ساده‌ای دارند ممکن است تمامی کارکنان به مدیر باشگاه و یا هیات مدیره گزارش دهند.

هدف شغل: همانند بیانیه ماموریت، هدف شغل بیان می‌کند که چرا این شغل وجود دارد و فردی که در این پست منصوب می‌شود چه کاری برای سازمان انجام می‌دهد. مسئولیت‌های ویژه: این مسئولیت‌ها نشان دهنده وظایفی هستند که به شغل مورد نظر و به

هدف آن مرتبط است.

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

زیرساخت: یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای و مهم در خصوص باشگاه داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی زیر ساخت بود. برای باشگاه حرفه‌ای وجود زیرساخت یکی از عوامل مهم تلقی می‌شود و عواملی مثل (۱) فراهم کردن کمپ تمرین - (۲) فراهم کردن ورزشگاه مسابقات - (۳) توجه به رده‌های پایه و (۴) فراهم کردن محل اسکان تیم برای یک باشگاه حرفه‌ای لازم و ضروری است در همین راستا کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) در راستای پیشبرد اهداف بلند مدت توسعه فوتبال در سطح قاره، پنج معیار اساسی ورزشی، ساختاری، پرسنلی و اداری، حقوقی و مالی را به عنوان معیارهای اصلی حرفه‌ای شدن در سرلوحه اقدامات خود قرار داده است. یکی از این عوامل زیر ساخت است. که در این پژوهش هم زیرساخت یکی از عوامل زمینه‌ای نظام باشگاه داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی بود. بر این مبنا کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) در معیار ورزشی، صرف نظر از تمرکز روی تیم اول باشگاه که شاکله حرفه‌ای بودن باشگاه‌ها در آن تبلور عینی می‌یابد، تاکید روی وجود آکادمی فوتبال و تیم‌های مختلف پایه در باشگاه‌ها است. به طوری که تمامی باشگاه‌های خواهان مجوز حرفه‌ای می‌بایست دارای آکادمی فعال در تمامی رده‌های سنی مورد تأیید ای اف سی^۱ باشند. در سیستم جدید نه تنها باشگاه‌ها مکلف به پیگیری تمرینات ورزشی با برنامه در راستای یک فلسفه فوتبالی مدون ۳ تا ۷ ساله هستند، بلکه در ضمن باید

آموزش‌های اجتماعی خارج از آن و بویژه حمایت‌های لازم پزشکی را نیز برای بازیکنان تیم‌های رده پایه فراهم سازند. لذا مقرر گردیده تا باشگاه‌ها بطور مستند همه ساله ریز عملکرد آکادمی و رئوس برنامه‌های مهم سال بعد خود را به ای اف سی طی گزارشی ارائه نمایند. در معیار ساختاری، زیرساخت‌های ورزشی و اداری مناسب برای باشگاه‌ها مدنظر است. این مهم در زیرساخت‌های ورزشی شامل امکانات استاندارد تمرینی و استادیوم مورد تایید برای برگزاری مسابقات رسمی است، چراکه اساس فوتبال حرفه‌ای بستگی تام به وجود امکانات تمرینی و زمین مسابقه استاندارد دارد (کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۶).

عوامل پیش‌برنده: عوامل پیش‌برنده شامل ۱. اقدامات بازاریابی، ۲. امور فرهنگی، ۳. روابط عمومی و ۴. امور مالی بود. این نتایج و مؤلفه‌های به دست آمده با پژوهش‌های پریا (۲۰۱۸)، کامپا پلاناز و کلمبا (۲۰۱۷)، رود و پروتر (۲۰۱۶)، محمدی و همکاران (۲۰۱۷) و غرباوی (۲۰۰۹) که در حوزه باشگاه‌های ورزشی صورت گرفته بود همخوانی دارد.

اقدامات بازاریابی: یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده برای نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی وجود اقدامات بازاریابی در باشگاه می‌باشد. باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند جذب حامی مالی - فروش بازیکنان - فروش محصولات تجاری باشگاه - پخش تلویزیونی - فروش بلیط و فروش پوشاک و خدمات ورزشی منابع مالی و بازاریابی خود در تامین کنند چرا که امروزه ورزش به یک صنعت در آمدزا تبدیل شده است که با توجه به علاقه فراوان مردم به ورزش همواره در کانون توجهات رسانه‌ها، شرکت‌های تجاری و صاحبان دیگر صنایع قرار داشته است. باشگاه‌های حرفه‌ای مهم‌ترین بخش این صنعت محسوب می‌شوند که ادامه حیات این صنعت وابستگی بسیاری به پابرجا ماندن باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی دارد. باشگاه‌های حرفه‌ای زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کرده و در آمدزا باشند. در هر صنعتی، در آمد یکی از مهم‌ترین ارکان آن تلقی می‌گردد. صنعت ورزش با افزایش امکانات ارتباطی مانند ماهواره، اینترنتی موبایل و رادیو، ورود حامیان مالی، تخصصی شدن فعالیت‌های ورزشی و جذابیت‌های فراوان آن برای مردم، فضای مناسبی را جهت فعالیت‌های اقتصادی فراهم نموده است. می‌توان گفت که صنعت ورزش طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی کرده است و باشگاه‌های حرفه‌ای مانند یک بنگاه اقتصادی قدرتمند

به دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد می‌باشند. می‌توان نتایج به دست آمده از این بخش را با پژوهش نقدی و همکاران (۲۰۱۳) همخوان دانست. آنها مطالعه‌ای در زمینه تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال انجام دادند و بیان کردند که حق پخش رسانه، بیشترین تاثیر را بر درآمد باشگاه‌های فوتبال دارد.

امور مالی: یکی از عوامل مهم و الزامات یک باشگاه حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی که باید داشته باشد امور مالی شفاف است. در این مطالعه شفافیت قراردادهای و شفافیت مالی جز عوامل امور مالی بودند. در همین راستا کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) معیار حقوقی و معیار مالی را برای باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال معرفی کرده است. در معیار حقوقی ای اف سی، اسناد حقوقی باشگاه‌ها مدنظر است. این امر در ادامه فرایند تبدیل موسسات ورزشی سابق در قالب شرکت‌های تجاری ورزشی روند تکاملی خود را طی کرده است. در حقیقت وجود اساسنامه یا شرکت نامه معتبر ثبت شده و منطبق با مقررات قانونی، مدنظر فیفا و در سطح قاره مورد تأکید ای اف سی می‌باشد. در کنار این سند حقوقی بنیادی، قراردادهای ورزشی، آئین نامه انضباطی و قواعد رفتاری و کرداری باشگاه‌ها نیز می‌بایست منطبق با قواعد فیفا، ای اف سی و فدراسیون فوتبال هر کشوری تنظیم گردند. همچنین در معیار مالی، ای اف سی با تاکید بر هماهنگی سازی سال مالی باشگاه‌ها با سال مالی خود، بدنبال شفافیت مالی می‌باشد. در این راستا بر مبنای درآمدها و هزینه‌های انجام گرفته، تراز مالی حسابرسی شده باشگاه‌ها مورد بررسی موشکافانه کارشناسان مالی کنفدراسیون قرار می‌گیرد. تراز مالی مثبت، ملاک مهم حرفه‌ای شدن و اجازه شرکت در مسابقات باشگاهی کنفدراسیون آسیا است (کنفدراسیون فوتبال آسیا، ۲۰۱۶). می‌توان گفت که اکثر باشگاه‌های ایرانی دچار مشکل هستند، چراکه به جهت عدم دریافت حق پخش تلویزیونی مکفی و یا جذب حامی مالی مناسب دارای تراز مالی منفی بوده و بدهکار هستند. همچنین در بحث مالی یکی دیگر از نقاط ضعف باشگاه‌های ایرانی، عدم تخصیص واقعی بودجه به تیم‌های پایه خود می‌باشد. از این رو جهت حرفه‌ای شدن یک باشگاه باید به امور مالی باشگاه نگاه ویژه‌ای داشت. همانطور که در بالا نیز بیان شده نتایج این بخش با پژوهش‌های پیرا (۲۰۱۸)، کامپا پلاناز و کلمبا (۲۰۱۷)، رود و پروئر (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

روابط عمومی: یک باشگاه حرفه‌ای باید دارای یک روابط عمومی خوب باشد تا بتواند از طیف روابط عمومی ارتباط خود را با ذی‌نفعان باشگاه بر قرار کند. در این پژوهش

ارتباط با هواداران- ارتباط با ذی نفعان- ارتباط با رسانه‌ها جز عوامل مرتبط با روابط عمومی بود. روابط عمومی ورزشی یک وظیفه مدیریتی مبتنی بر ارتباطات است که به تعیین مخاطبان کلیدی سازمان ورزشی، ارزیابی روابط مخاطبان و تقویت روابط مطلوب بین سازمان ورزشی و مخاطبان آن‌ها می‌پردازد (قاسمی، کشکر و قلعه، ۱۳۹۴: ۴۶). وظیفه روابط عمومی تسهیل در کسب نتایج مطلوب است. می‌توان گفت که روابط عمومی ورزشی از ارکان جدایی‌ناپذیر سازمان‌های ورزشی است. باشگاه‌های حرفه‌ای به‌خصوص مدیران باید این حوزه غافل نشوند، مدیرانی که از آموزش و آشنایی با این حوزه غافل شوند دچار چالش‌های فراوانی در روند مدیریتی خود خواهند شد. این حوزه با خوش‌نامی سازمان ورزشی ارتباط دارد و در همه سازمان‌های ورزشی، خوشنامی اصلی اساسی برای بقا و فعالیت است. از این رو باشگاه‌ها جهت حرفه‌ای شدن نیاز به روابط عمومی دارند.

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

- عوامل توسعه دهنده: عوامل توسعه‌دهنده شامل دو عامل: وظایف اجرای مدیران در محیط ورزشی و مهارت‌های مدیریتی بود. نتایج به دست آمده با پژوهش‌های دینز و ینل (۲۰۱۳)، براون و آرنولد (۲۰۱۹) و محمدی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. وظایف اجرای مدیران در محیط ورزشی: فهم اصول مدیریت برای اجرای مدیریتی مؤثر در دنیای ورزش بسیار حائز اهمیت است. چلادورای (۲۰۰۱) اظهار داشت، اصولی که برای محیط ورزش بسیار کاربردی هستند شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و ارزشیابی می‌باشند. برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی اولین و مهم‌ترین وظیفه مدیران ورزشی است که شامل ایجاد اهداف و تعیین مسیری برای دستیابی به اهداف است. برنامه‌ریزان، مدیرانی هستند که از شرایط محیطی آگاه هستند و می‌توانند به طور مؤثر تجزیه و تحلیل کنند و شرایط آینده را پیش‌بینی کنند. همچنین مدیران ورزشی باید تصمیم‌گیرندگان خوبی باشند. برنامه‌ریزی، شامل انتخاب ماموریت‌ها، اهداف و اقداماتی برای دستیابی به آنهاست، این امر نیازمند تصمیم‌گیری است.

سازماندهی: هنگامی که یک مدیر، برنامه کاری ایجاد کرده است، مرحله بعدی در

چرخه مدیران ورزشی، سازماندهی افراد و سایر منابع لازم برای اجرای طرح است. سازماندهی، باید به صورتی باشد که منابع و امکانات فیزیکی موجود را نیز در نظر بگیرد تا درآمد را با کمترین هزینه به حداکثر برساند. سازماندهی را می‌توان به عنوان نظم بخشیدن فرایند توزیع کار و منابع برنامه‌ریزی شده در میان اعضای سازمان بیان کرد، تا بتوانیم به اهداف سازمان دست یابیم.

رهبری: همان‌طور که سازمان‌ها رشد می‌کنند، ساختارهای پیچیده‌ای را با نیاز روزافزون، هماهنگ و کنترل می‌کنند. برای مقابله و مدیریت در چنین شرایطی، رهبری برای نفوذ افراد برای همکاری در جهت هدف مشترک و ایجاد یک موقعیت برای واکنش جمعی لازم است. رهبری، مستلزم هدایت، تأثیر و انگیزش کارکنان برای انجام وظایف اساسی است. همچنین شامل منابع اجتماعی و غیر رسمی برای الهام بخشیدن به دیگران است. مدیران ورزشی از طریق ایجاد انگیزه و تدابیر به اهداف سازمان دست می‌یابند.

کنترل: مدیران ورزشی در همه سطوح مدیریت دخیل هستند. دو تکنیک کنترل سنتی، بودجه و حسابرسی عملکرد است. ممیزی شامل بررسی فیزیکی و تأیید پرونده‌های سازمان و مدارک مورد نیاز می‌باشد. حسابرسی بودجه، اطلاعاتی را در مورد جایی که سازمان با توجه به رویکردهایی که برای برنامه‌ریزی و کنترل مالی دنبال می‌شود، فراهم می‌کند، در حالی که ممیزی سعی می‌کند تعیین کند که ارقام گزارش شده، بازتاب عملکرد واقعی است. کنترل، شامل اندازه‌گیری عملکرد در برابر اهداف و برنامه‌ها و کمک به انحرافات صحیح از استانداردها است. به عنوان یک حقیقت، کنترل، اجرای برنامه‌ها را با تضمین این که عملکرد، از استانداردها منحرف نشده باشد، تسهیل می‌کند. کنترل تنها به وضعیت مالی سازمان محدود نمی‌شود، بلکه در حوزه‌های مختلف مانند عملیات، انطباق با سیاست‌های شرکت و سایر سیاست‌های نظارتی، از جمله بسیاری از فعالیت‌های دیگر در داخل سازمان را شامل می‌شود. به این ترتیب، عملکرد مدیران ورزشی به طور مؤثر و گسترده‌ای از وظایف و مسئولیت مدیران را پوشش می‌دهد. اگرچه ماهیت و پیچیدگی‌های کسب و کار در طول سال‌ها تغییرات زیادی را تجربه کرده‌اند، ولی عملکرد مدیران ورزشی تغییری نکرده است.

مهارت‌های مدیریتی: در درون یک باشگاه ورزشی سطوحی از مدیریت وجود دارد:
 ۱- سطوح عالی؛ ۲- سطوح میانی و ۳- سطوح اولیه. وظایف هر کدام از این سطوح بسته

به اهمیت آن نسبت به دیگری متفاوت است به طوری که هر طرح، مهارت‌های مدیریتی متفاوتی را می‌طلبد. مهارت فنی: در یک باشگاه ورزشی شامل: مدیریت اماکن، لیگ، کمپ تمرین، رویداد، حمل و نقل و مدیریت جذب حامیان مالی می‌باشد. مهارت انسانی: تشریک مساعی، ترغیب افراد برای دستیابی به اهداف، تلاش برای همکاری مشترک مهارت ادراکی: شناخت عملکردهای مختلف سازمان، توانایی دید کلی سازمان.

موفقیت باشگاه: برای رسیدن به موفقیت باشگاه‌ها هم عواملی مانند؛ هواداران، دولت، بازیکنان، رسانه‌ها، شرکت‌های تجاری، سهامداران، بانک‌ها و مراجع حقوقی و قانونی می‌توانند تاثیرگذار باشند. نتایجی که در این بخش نیز به دست آمد با نتایج پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)، محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، براون و آرنولد (۲۰۱۹) و نقدی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. در همین زمینه Frost، معتقد بود که مدیر، مربی، ورزشکاران (بازیکنان) و هواداران از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک تیم به شمار می‌رود (بهرام‌فرد، خبیری، فریدونی و سیدی، ۱۳۹۵). با توجه به نتایج می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای هواداران هستند. هر اندازه هواداران یک باشگاه بیشتر باشد و حمایت آنها از باشگاه به نحوه احسن باشد بر موفقیت باشگاه اثرگذار است.

با توجه به مطالب گفته شده باید اذغان داشت که عوامل مختلفی در طراحی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی ایران می‌تواند نقش داشته باشد که در این پژوهش سه عامل: (۱) عوامل زمینه‌ای، (۲) عوامل پیش برنده و (۳) عوامل توسعه‌دهنده شناسایی شدند و هر یک از این عوامل می‌تواند نقش بسزای در نظام باشگاه‌داری ورزش حرفه‌ای ایران داشته باشند. امید است که نتایج این پژوهش توانسته باشد گامی مؤثر در راستای حرفه‌ای شدن باشگاه‌های ورزشی ایران بردارد. از آنجایی که عوامل زمینه‌ای فرایند نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای را با چالش روبرو می‌کنند پیشنهاد می‌گردد این عوامل مرتفع گردند. برای تحقیق چنین هدفی داشتن برنامه اصولی برای نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، و تخصیص منابع مالی کافی به امر باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش‌های انفرادی و برقراری ارتباط سازنده بین نهادهای متولی می‌تواند مؤثر باشد. همچنین به موجب اینکه فرایند نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای یک فرایند پیچیده، زمان‌بر و هزینه‌بردار است و سرانجام آن لازم است برایندها مطلوب وجود داشته باشد پیشنهاد می‌گردد عوامل زمینه‌ای و توسعه

دهنده این فرایند بیش از پیش تقویت شود. برای این منظور لازم است از تجربیات کشورهای صاحب سبک در امر باشگاه‌داری حرفه‌ای استفاده شود، امکانات و ابزار بروز تأمین گردد، نیروی انسانی متخصص پرورش یابد که بتواند در امر باشگاه‌داری حرفه‌ای فعالیت کند.



فهرست منابع

الف) منابع فارسی

- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی؛ قره خانی، حسن (۱۳۹۲). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور. **مطالعات مدیریت ورزشی**، ۱۷: ۱۲۵-۱۳۶.
- الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد؛ ابریشمی، حمید (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، **مدیریت ورزشی**، (۱)۱، ۲۰۲-۱۸۹.
- اوتق، مفید (۱۳۸۹). **طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- ای برانولد، اسکات؛ استولد، جی کلایتون؛ دبلیو دیتمور، استفن (۱۳۹۴). **روابط عمومی ورزشی مدیریت ارتباطات سازمانی**. ترجمه قاسمی، حمید؛ کشکر، سارا؛ قلعه، ناتاشا، علم و حرکت
- آجرلو، مصطفی؛ محمد کاظمی، رضا؛ نادری خورشیدی، علیرضا؛ قربانی، محمدحسین (۱۳۹۵). طراحی ساختار تشکیلاتی کلان ورزش جمهوری اسلامی ایران. **مطالعات مدیریت ورزشی - پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی**، ۸ (۳۸): ۲۵۲-۲۳۱.
- بهرام فرد، هیوا؛ خبیری، محمد؛ فریدونی، مسعود؛ سیدی، سلیمان (۱۳۹۵). تأثیر ثبات در تیم و عوامل آن با میزان موفقیت تیمی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. **نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران**، ۸ (۲): ۱۸۷-۱۶۹.
- حیدری نژاد، صدیقه؛ غلامی ترکسلویه، سجاد (۱۳۹۴). بررسی دیدگاه هواداران تیم‌های فوتبال اهواز در خصوص عوامل مؤثر بر بروز پرخاشگری. **پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی**، (۱)۲: ۲۴-۲۱.
- رضایی صوفی، مرتضی، فراهانی، ابوالفضل، شعبانی، عباس (۱۳۹۶). تحلیل محیطی ورزش حرفه‌ای کشور. **فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی (علمی-پژوهشی) دانشگاه پیام نور، ۶ (۲۱): ۱۱۸-۱۰۸.
- غریبوی، ایوب (۱۳۸۸). **شناسایی و مقایسه دیدگاه صاحب‌نظران، مریبان و ورزشکاران نسبت به عوامل مؤثر بر پیشرفت ژیمناستیک استان خوزستان**. رساله دکتری. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- محمدی، علی؛ کلاته سیفری، معصومه؛ فرزانه، فرزانه؛ کلاته سیفری، معصومه؛ رضوی، سید محمد حسین (۱۳۹۶). طراحی الگوی پارادایمی ورزش دانشگاه فنی و حرفه‌ای بر اساس نظریه داده بنیاد. **پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی**، ۵ (۱۳): ۲۱۵-۳۰.
- موسوی پور، سید حمیدرضا (۱۳۹۷). **انحلال قرارداد بازیکن حرفه‌ای با باشگاه ورزشی (فوتبال) و ضمانت ناشی از نقض قرارداد در حقوق ایران و مقررات بین‌المللی**. رساله دکتری. دانشگاه شهید مطهری.

نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا؛ افشار پی، امیر. (۱۳۹۲). تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان). *نشریه اقتصاد و توسعه برنامه‌ریزی*، ۲(۱): ۲۱-۴۳

ب) منابع لاتین

- Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*, 20(4), 660-674.
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management decision*, 47(1), 67-84.
- Brown, D. J., & Arnold, R. (2019). Sports performers' perspectives on facilitating thriving in professional rugby contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 71-81.
- Campa Planas, F., & Kalembe, N. (2017). Managing sporting success and economic efficiency in the professional football: Identification of determinant factors through the academic literature. *European Accounting and Management Review*, 3(2), 45-64.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations, for Sport and Physical Activity. A System Perspective*, Scotsdale: Holcomb Hathaway Publishers. 432 pp.
- Darko, N., & Mackintosh, C. (2015). Challenges and constraints in developing and implementing sports policy and provision in Antigua and Barbuda: which way now for a small island state?. *International journal of sport policy and politics*, 7(3), 365-390.
- Deniz, S., & Yenel, F. (2013). The Structural Analysis of Physical Education and Sports System in The Turkish Republic of Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 772-780.
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2008). The structural characteristics of sport organizations: Differentiation within elite Spanish professional football clubs.
- Halsall, T., & Forneris, T. (2016). Challenges and strategies for success of a sport-for-development programme for First Nations, Métis and Inuit youth. *Journal of Sport for Development*, 24.
- Hansen, H., & Gauthier, R. (1989). Factors affecting attendance at professional sport events. *Journal of sport management*, 3(1).
- Hickey, C., & Kelly, P. (2008). Preparing to not be a footballer: higher education and professional sport. *Sport, education and society*, 13(4), 477-494.
- Mazzei, L. C. (2016). High-performance Judo: Organizational factors influencing the international sporting success.
- Mull, R. F., Bayless, K. G., & Jamieson, L. M. (2005). *Recreational sport management*.
- Mutter, F., & Pawlowski, T. (2014). Role models in sports—Can success in

professional sports increase the demand for amateur sport participation?. *Sport Management Review*, 17(3), 324-336.

Pereira, T. M. V. (2018). The Relation of Financial Performance and the Sports Performance in Football Clubs.

Pritchard, A., Cooke, D., Jones, A., Bason, T., Salisbury, P., & Hickman, E. (2019). Professional sports teams: Going beyond the core.

Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12 .

