

تدوین علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

اسلام کریمی^۱
فریده شریفی فر^۲
رضا نیک بخش^۳

 10.22034/SSYS.2022.1708.2206

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵

تحقیق حاضر درصدد تدوین علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران بوده است. از این منظر، داده های پژوهش با استفاده از رهیافت تحقیق کیفی و از نوع مطالعه دلفی، با تشکیل پنل ۱۳ نفره دلفی از خبرگان و صاحب نظران حوزه ورزش فوتبال در دو سطح دانشگاهی و اجرایی که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند یا قضاوتی انتخاب شده بودند، از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته یا نیمه استاندارد (در راند اول دلفی) و پرسشنامه بسته (در راندهای دوم تا چهارم دلفی) گردآوری گردید. داده های تحقیق با استفاده از تحلیل مضمون و از نوع شبکه مضامین در راند اول دلفی و نیز ضریب هماهنگی کندال (W) برای دستیابی به اتفاق نظر و اجماع

۱- دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس و دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و

علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: F_sharififar@hotmail.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران

نهایی خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راندهای بعدی مورد تحلیل قرار گرفته است. برای اعتبار سنجی یافته‌های کیفی از روش ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی و نیز روش ممیزی و برای پایایی سنجی ابزار از روش قابلیت تکرارپذیری و نیز قابلیت انتقال یا تعمیم‌پذیری استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش در چهار راند دلفی نشان داده است که علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران متشکل از علل ساختاری (کلان) با ۱۰ متغیر و با اولویت متغیر برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال، سازمانی (میان) با ۹ متغیر و با اولویت متغیر درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی و کنشی (خرد) با ۱ متغیر (استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال) بوده است.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی، فدراسیون فوتبال، علل ساختاری، علل سازمانی و علل کنشی.



مقدمه

ورزش پدیده‌ای است با ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی به ترتیبی که بخش قابل توجهی از جمعیت جهان را درگیر خود کرده است. امروزه ورزش در سرتاسر جهان روند رو به رشدی دارد و کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. گرایش رو به رشد مردم به ورزش باعث شده است تا ورزش روند درآمدزایی درخور ملاحظه‌ای را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد (محسنی فر، دوستی و تابش، ۱۳۹۹: ۱۸). در میان فعالیت‌های مختلف ورزشی، فوتبال یکی از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در پهنه بین‌الملل قلمداد می‌گردد؛ تا آنجا که بسیاری از کشورهای پنج‌قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاگران در دیدارهای داخلی، منطقه‌ای و قاره‌ای و برخورداری از بینندگان چند صد میلیونی پخش تلویزیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی نموده است (ناصح، اکبر یزدی و الهی، ۱۳۹۹: ۲). ورزش فوتبال با داشتن بیش از ۲۰۹ عضو در فدراسیون بین‌المللی فوتبال، ۲۰۷ هزار فوتبالیست حرفه‌ای، ۲۴۵ میلیون بازیکن غیرحرفه‌ای و ۳/۴ میلیارد طرفدار، یکی از رایج‌ترین ورزش‌ها در جهان محسوب می‌شود (رفیعی، امانی شلمزاری و علم، ۱۳۹۷: ۳۸). در کشور ما نیز فوتبال و فوتسال رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش‌ها هستند و در مقایسه با تمامی ورزش‌ها بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را دارند. عنوان بیشتر مجلات ورزشی داخل کشور به ورزش فوتبال اختصاص دارد. طبق برآوردها، هر روز ۹۰ درصد از عنوان روزنامه‌های ورزشی مختص رشته فوتبال است (همان، ص ۳۸).

علاوه بر آن، امروزه با افزایش ارتباطات و حضور فناوری‌های جدید، ما شاهد تغییرات وسیعی در کلیه فعالیت‌ها در دنیا هستیم. فوتبال هم مانند دیگر فعالیت‌ها از این قاعده مستثنی نبوده و تغییرات فراوانی را در جهت پیشرفت و حرفه‌ای شدن پشت سر گذاشته است تا به صنعتی شدن برسد. استفان مورو (۱۹۹۹) در کتاب خود به نام «تجارت جدید فوتبال» موارد زیادی را به عنوان تغییرات وسیع فوتبال در دهه گذشته نام برده که صنعتی و تجاری شدن ورزش فوتبال را در پی داشته‌اند: حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام، حضور تلویزیون‌های ماهواره‌ای برای ضبط و پخش فوتبال، ظهور نوع جدید باشگاه‌داری در رشته فوتبال، افزایش درآمدهای حاصل از فروش محصولات باشگاه‌های حرفه‌ای، جهانی شدن بازار نقل و انتقالات بازیکنان فوتبال، پیدایش آژانس‌های فروش بلیط برای پیش‌فروش بلیط مسابقات فوتبال، افزایش قیمت بلیط‌های ورودی باشگاه‌های فوتبال، اعطای پاداش کلان به بازیکنان و رفت و آمد در دادگاه‌ها برای حفظ حقوق بازیکن و باشگاه (نقل از نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲: ۲۲ و ۲۳). همچنین خرید و فروش وسایل و کالاها با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین و کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات همگی نقش به‌سزایی در توسعه صنعت فوتبال ایفا نموده‌اند (دوستی، ۱۳۹۵: ۲۲۱).

با توجه به محبوبیت ورزش فوتبال، علاقه‌مندان بسیاری در سراسر جهان رویدادهای مهم این ورزش جذاب را دنبال می‌کنند که این مسئله فرصت‌های فرهنگی-اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بسیاری را در اختیار کشورها و افراد مختلف قرار می‌دهد. لذا می‌توان کارکردهای متعددی را برای صنعت فوتبال بر شمرد:

۱- کارکرد های فرهنگی و اجتماعی صنعت فوتبال: شامل الف- نقش فوتبال در تقویت هویت ملی (منظمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۹۸ و فاضلی، ۱۳۹۱: ۱۶۰)؛ ب- نقش فوتبال در تسهیل فرایند جامعه پذیری (باقری و قدیری، ۱۳۹۶: ۱۱۵)؛ ج- نقش فوتبال در گذران اوقات فراغت (باقری و قدیری، ۱۳۹۶: ۱۱۵)؛ د- ورزش به مثابه ابزار کنترل اجتماعی (زرگر، ۱۳۹۴: ۳۵).

۲- کارکرد های سیاسی صنعت فوتبال: شامل الف- گسترش ارتباطات و دستیابی به صلح جهانی (لورمور و بودر، ۱۳۹۱: ۱۰۴ و زرگر، ۱۳۹۴: ۲۷)؛ ب- فرایند ملت سازی از طریق فوتبال (فاضلی، ۱۳۹۱: ۱۶۰ و ۱۶۱)؛ ج- کسب افتخار و پرستیژ در عرصه بین المللی (زرگر، ۱۳۹۴: ۱۰).

۳- کارکرد اقتصادی صنعت فوتبال: شامل الف- درآمد روز مسابقه؛ ب- حق پخش رسانه ای؛ ج- تجارت از طریق ورزشگاه، اعطای امتیاز نام و مارک باشگاه برای فعالیت های اقتصادی، فروشگاه ها، خرید و فروش بازیکن و حامیان مالی (نقدی، کاغذیان و افشارپی، ۱۳۹۲: ۲۷-۲۳).
تحول ماهیت فوتبال به لحاظ اقتصادی سبب شده تا منافع و مصالح بسیاری جهت سرمایه گذاری برانگیخته شود. در نتیجه دامنه گسترده ای از منابع انسانی، مادی، مالی و... به سوی فوتبال روی آورده اند. یکی از این منابع، سرمایه گذاری های بخش خصوصی داخلی و خارجی در حوزه ورزش فوتبال است. این امر در بیشتر کشورهای توسعه یافته اروپایی نظیر آلمان، اسپانیا، انگلستان و... و نیز آسیایی نظیر ژاپن و کره جنوبی مورد اقبال و توجه جدی قرار گرفته است. این در حالی است که مروری بر سوابق تجربی داخلی پیرامون آسیب شناسی ورزش فوتبال در کشور نشان می دهد که فوتبال ایران در زمینه های مختلف ساختاری، سازمانی و کنشی با موانع و چالش های جدی رو به رو می باشد:

الف- ساختاری: از جمله آسیب ها و موانع و چالش های ساختاری حاکم بر ورزش فوتبال کشور را می توان موارد ذیل برشمرد: حضور مردان سیاسی و مداخله نظام مدیریت دولتی در حوزه مدیریت فوتبال و ضعف استقلال در تصمیم گیری مدیران فدراسیون فوتبال ایران (رضایی صوفی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ موانع و چالش های خصوصی سازی و دولتی بودن باشگاه ها و وابستگی شدید مالی به دولت (دلدار و همکاران، ۱۳۹۵ و ترابی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ نبود نظارت و کنترل مستمر بر فعالیت فدراسیون و نیز عدم شفافیت صورت های مالی (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ وجود موانع و چالش های اقتصادی حاکم بر کشور (صفری و احمدی راد، ۱۳۹۷)؛ وجود مشکلات قانونی و حقوقی حاکم بر فوتبال کشور (دلدار و همکاران، ۱۳۹۵، عسگریان و آزادیان، ۱۳۹۱ و صفری و احمدی راد، ۱۳۹۷)؛ وجود مشکلات و چالش ها فرهنگی (دلدار و همکاران، ۱۳۹۵ و صفری و احمدی راد، ۱۳۹۷)؛ نداشتن برنامه راهبردی و نیز عدم برنامه ریزی بلند مدت (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

ب- سازمانی: از جمله آسیب ها، موانع و چالش های سازمانی حاکم بر ورزش فوتبال کشور را می توان موارد ذیل برشمرد: ضعف مدیریتی و نابسامانی نظام باشگاه داری حرفه ای (صفری و احمدی راد، ۱۳۹۷ و عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛ نداشتن روش های اصولی استعدادیابی (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛ نامناسب بودن باشگاه های ورزشی و کیفیت نامطلوب فضاهای ورزشی باشگاه های کشور (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ ضعف بازاریابی، کمبود سرمایه گذاران و حامیان مالی در رشته فوتبال و فقدان بسترهای جذب حامیان مالی بین المللی (عسگریان و آزادیان، ۱۳۹۱)؛ وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛ فقدان اهمیت به

جنبه‌های تکنیکی در باشگاه‌ها (عسگریان و آزادیان، ۱۳۹۱)؛ استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص‌های تجاری و مالی در فوتبال (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ فقدان توجه و اهمیت به منطبق هزینه-فایده در باشگاه‌های فوتبال کشور (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛ امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش تلویزیونی (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ وجود موانع و چالش‌های رسانه‌ای (عسگریان و آزادیان، ۱۳۹۱) و بهره‌گیری اندک از نیروی انسانی متخصص از سوی باشگاه‌های فوتبال (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

ج- کنشی: از جمله آسیب‌ها و موانع و چالش‌های کنشی حاکم بر ورزش فوتبال کشور را می‌توان موارد ذیل برشمرد: کمبود مربیان و متخصصان در فوتبال کشور (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۴)؛ عدم آگاهی مدیران باشگاه‌ها از روش‌های نوین تأمین مالی در سطوح مختلف (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴) و تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۶).

وجود این آسیب‌ها و مشکلات در سطوح مختلف فوتبال کشور در حالی مطرح است که در طرح چشم‌انداز توسعه فوتبال آسیا، «کنفدراسیون فوتبال آسیا» (۲۰۰۴) به منظور توسعه و پیشرفت فوتبال، اهداف مختلفی مانند توجه به امور استعدادیابی و فوتبال پایه، بهبود رهبری، آموزش و تربیت پرسنل از جمله داوران، مربیان و سایر کارشناسان، بازاریابی، امور پزشکی و ورزشی، رسانه‌ها، ورزش زنان، فوتسال و هواداران را پیشنهاد کرده است (نقل از شفییعی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۱). علاوه بر آن، کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۹) در سال‌های اخیر با طراحی برنامه‌های جدید با جدیت به دنبال توسعه فوتبال و تبدیل کنفدراسیون به یک سازمان پویا و آینده‌نگر است؛ سازمانی که کاملاً بر کمک به اعضای خود، متمرکز شده تا پیشرفت‌های جدیدی در دهه‌های آینده در آسیا رقم بخورد (به نقل از گوهری، ۱۳۹۹: ۱۰۴).

از سوی دیگر، تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، سازمان‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع نموده است. امروزه مدیریت به عنوان یک واقعیت غیرقابل انکار برای حفظ و ارتقای توان خود جهت رقابت و ادامه حیات باید همواره تغییرات محیطی را مدنظر داشته باشند و خود را با آن تطبیق دهد (جاویدی کرمانی نژاد و امینی، ۱۳۹۵: ۱۳۴). در این میان، فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌نماید. هر سازمان نیازمند به یک نقشه‌ای است که از طریق آن بتواند جایی را که می‌خواهد به آنجا برود مشخص کند و نشان دهد که چگونه باید به آنجا برسد (کاشف، سیدعامری، احمدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۸).

هدف اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، تعیین ماهیت یا منشور سازمان و هدایت مسیر آن می‌باشد؛ به گونه‌ای که بتوان از این طریق به تغییرات سریع محیطی نیز پاسخ موثر و فعال داد. برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی رسالت و وظایف اصلی هر سازمان و اتخاذ تدابیر راهبردی برای اجرای اهداف را در بر می‌گیرد (رضایی صوفی، شعبانی و خداپرست، ۱۳۹۴: ۲۲۷ و ۲۲۸). به تعبیر فرد. آر. دیوید (۱۹۹۹) برنامه‌ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به

1. Asian Football Confederation (AFC)
2. David

سازمان ها طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. از نقطه نظر سونگ بوم و پاتریک^۱ (۲۰۱۱) برنامه ریزی راهبردی یعنی اینکه در کجا هستید، به کجا می خواهید بروید، چگونه و با چه وسیله ای می خواهید بروید، چه وقت می خواهید به مقصد برسید، چه کسی وسیله را هدایت می کند و چه مقدار برای این سفر هزینه خواهید نمود(نقل از فره و کلهر، ۱۳۹۴: ۱۱۹). لذا با این تعارف، به تعبیر دیوید(۱۹۹۹) مدیریت راهبردی عبارت است از: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد. هوی و همکاران^۲ (۲۰۱۵) معتقدند که فرایند مدیریت راهبردی از تحلیل راهبرد(داخلی و خارجی) آغاز می گردد. با استفاده از مأموریت، چشم انداز و اهداف هدایت می شود. سپس راهبرد توسعه می یابد، پیاده سازی می شود و در نهایت مورد ارزیابی قرار می گیرد(نقل از وحدانی، حمیدی، خبیری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸).

علاوه بر آن، بررسی عملکرد سازمان های ورزشی نشان می دهد که آن سازمان هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی استفاده کرده اند، توانسته اند در فعالیت های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت های چشم گیری دست یابند(فره و کلهر، ۱۳۹۴: ۱۱۸). در این زمینه اوگرینیو و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان داشته اند که اگر مدیران ورزشی خواهان ایجاد مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده ورزش و کسب سود اقتصادی بالا می باشند، ناگزیرند که به واسطه تجزیه و تحلیل عوامل مختلف(درونی و بیرونی) به یک برنامه ریزی راهبردی برای بخش ورزش دست پیدا کنند و آن را عملیاتی و ارزیابی نمایند. اندرس و هاوون^۴ (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داده اند که بسیاری از تغییرات در فوتبال حرفه ای بین المللی طی ۱۰-۱۵ سال گذشته تأثیر قابل توجهی در موفقیت برخی باشگاه ها داشته است؛ از جمله این تغییرات می توان به درآمد، تراز نقل و انتقالات و موفقیت های مالی و ورزشی اشاره کرد. همچنین فرکینز و شلبوری^۵ (۲۰۱۰) در تحقیق خود نقش برنامه ریزی راهبردی و بلند مدت در سازمان های ورزشی ملی را همانند پل موفقیت به اهداف می دانند و بر آن عقیده اند که بدون داشتن چشم انداز، اهداف و برنامه های بلند مدت سازمان های ورزشی نباید متوقع هیچگونه موفقیتی در سطوح مختلف محلی، ملی و منطقه ای بود. علاوه بر آن، کارتاکاولیس و همکاران^۶ (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نشان داده اند که باشگاه های فوتبال نیاز به مدیریت منابع راهبردی دارند که به صورت روشمند برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی شوند. در نهایت آنی تیجانددل^۷ (۲۰۱۶) در پژوهش خود دریافت که سازمان های ورزشی از طریق ایده های خلاقانه و جدید سازگار، تجدید و توسعه می یابند. به عبارت دیگر، از طریق راهبرد، مدیریت راهبردی و نوآوری ورزش مدرن شکل می گیرد و بهبود می یابد. لذا نوآوری در ورزش و مدیریت راهبردی نوآوری های ورزشی برای بهبود عملکرد ورزشی بسیار مهم و حیاتی است.

1. Sang-bum & Patrik
2. Hoye et al.
3. Avgerinou et al.
4. Andras & Havran
5. Ferkins & Shelbourne
6. Kartakoullis et al.
7. Tjonndal., A

بنابراین، برنامه راهبردی به سازمان های ورزشی کمک می کند تا موقعیت رقابتی خود را بهتر بفهمند و از اولویت های ورزشکاران، تماشاگران، سایر اعضا و نیز وضعیت مالی خود آگاهی یابند. این برنامه چشم انداز و گام هایی که یک سازمان نیاز دارد تا به اهداف خود دست پیدا کند را تعیین می کند. لذا می توان اذعان نمود با چنین اندیشه ای سازمان های مزبور علاوه بر داشتن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه های ملی و بین المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند. استفاده از برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی منجر به انجام اثر بخش تر و کارآمدتر مسئولیت ها، توسعه اصول و آرمان، رشد اصولی تر ورزش حرفه ای، قهرمانی و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه های ملی و بین المللی می گردد (تابش، الهی و اکبری یزدی، ۱۳۹۵: ۲۳۰). با توجه به مطالب فوق، داشتن مدیریت و برنامه راهبردی جهت بهبودی در زمینه های مختلف ورزش فوتبال کشور ضروری به نظر می رسد. از این منظر پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رهیافت پژوهش کیفی از نوع مطالعه دلفی به تدوین علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران مبادرت بورزد.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت تحقیق در زمره تحقیقات اکتشافی، به لحاظ راهبرد تحقیق دارای راهبرد استقرایی، به لحاظ ماهیت داده در زمره رهیافت تحقیق کیفی و از نوع مطالعه دلفی قلمداد می گردد. از این منظر، در این تحقیق به منظور کشف و شناسایی علل و متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، ابتدا یک پنل ۱۳ نفر دلفی متشکل از خبرگان و صاحب نظران حوزه ورزش فوتبال شامل اساتید دانشگاهی، مدیران، مربیان، بازیکنان و خبرنگاران ورزشی که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند یا قضاوتی انتخاب شده بودند؛ تشکیل گردید. به منظور گردآوری اطلاعات تحقیق، در راند اول دلفی از مصاحبه ای نیمه ساختار یافته (نیمه استاندارد) و در راندهای بعدی (راندهای دوم تا چهارم) از پرسشنامه بسته مأخوذ از مضامین به دست آمده راند اول دلفی استفاده شد.

برای تحلیل داده ها از تحلیل مضمون (تم) به واسطه انجام فرایند کدگذاری نظری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به منظور کشف مضامین یا علل و متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در فاز اول دلفی و نیز ضریب هماهنگی کندال (W^1) برای دست یابی به اجماع نهایی خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راندهای بعدی استفاده شده است. جدول ۱، چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال (W) را نشان می دهد:

جدول ۱. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال

مقدار W	تفسیر (اتفاق نظر)	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰/۱	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰/۳	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰/۵	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰/۷	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰/۹	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

1. Kendall's Coefficient of concordance (W)

علاوه بر آن، جهت اعتبارسنجی (قابلیت اطمینان و باور پذیری) یافته های مطالعه دلفی از دو روش الف- ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی (رجوع به مصاحبه شوندگان)؛ ب- روش ممیزی (رجوع به اساتید و صاحب نظران حوزه مدیریت ورزشی) استفاده شد. همچنین جهت پایایی سنجی مطالعه دلفی از دو روش قابلیت تکرارپذیری (به واسطه ضریب پایایی و توافق درونی بین دو کدگذار- محقق با محقق همکار- در فرایند کدگذاری و رفع ناهماهنگی های به وجود آمده) و قابلیت انتقال یا تعمیم پذیری (از طریق انجام روش نمونه گیری هدفمند به صورت منظم و جامع از سطوح مختلف نخبگانی حوزه ورزش فوتبال در پل دلفی) استفاده گردید (فلیک^۱، ۲۰۰۶: ۴۱۵، ساروخانی، ۱۳۹۳: ۲۸۹ و استراوس و کوربین^۲، ۲۰۱۸: ۲۸۳ و ۲۸۴). جدول ۲، مشخصات مصاحبه شوندگان در مطالعه دلفی را نشان می دهد:

جدول ۲. مشخصات مصاحبه شوندگان در مطالعه دلفی

ردیف	جنس	تحصیلات	سن	شغل	رشته تحصیلی
۱	مرد	دکتری	۶۲	سرمربی	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۲	مرد	لیسانس	۴۷	سرمربی	تربیت بدنی و علوم ورزشی
۳	مرد	لیسانس	۳۶	مربی	تربیت بدنی و علوم ورزشی
۴	مرد	لیسانس	۵۵	داور بازنشسته	کارشناس مخابرات و داور درجه یک فوتبال
۵	مرد	دکتری	۴۷	داور بازنشسته	مدیریت تربیت بدنی و علوم ورزشی و داور درجه یک فوتبال
۶	مرد	لیسانس	۴۳	خبرنگار ورزشی فوتبال	علوم ارتباطات اجتماعی
۷	مرد	فوق لیسانس	۴۵	خبرنگار ورزشی فوتبال	روزنامه نگاری
۸	مرد	دیپلم	۶۳	پیشکسوت فوتبال	علوم انسانی
۹	مرد	دیپلم	۶۵	پیشکسوت فوتبال	علوم انسانی
۱۰	مرد	دکتری	۴۴	استادیار دانشگاه	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۱۱	مرد	دکتری	۵۵	دانشیار دانشگاه	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۱۲	مرد	دکتری	۵۲	رئیس گروه سازمان تربیت بدنی	مدیریت و برنامه ریزی ورزشی
۱۳	مرد	لیسانس	۲۸	بایکن فوتبال	تربیت بدنی و علوم ورزشی
جمع	۱۳ نفر				

یافته های پژوهش

– یافته های راند اول دلفی: کشف علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

در راند اول دلفی، براساس مروری که بر سوابق تجربی و نیز نظری مرتبط با موضوع تحقیق شده است، مصاحبه نیمه ساختار یافته (نیمه استاندارد) شامل سئوالات باز، ساخت گذاری شده و نیز مواجه ای تهیه و تنظیم شد. آنگاه سئوالات مصاحبه در اختیار پنل ۱۳ نفره خبرگان حوزه ورزش فوتبال قرار گرفت. پس از تکمیل، داده های حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته استخراج و در

1. Felik

2. Astraus and Karbin

قالب گزاره های خبری نگاشته شد. سپس فرایند کدگذاری نظری برای دست یابی به علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در ذیل تحلیل مضمون و از نوع شبکه مضامین انجام شد. برای دستیابی به شبکه مضامین باید مراحل زیر انجام می گرفت:

الف- کشف مضامین اصلی و یا مفاهیم پایه ای (همان شناسه ها و نکات کلیدی متن)؛ ب- کشف مضمون های سازمان یافته (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون های پایه)؛ ج- کشف مضمون های فراگیر (مضامین عالی در برگزیده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۰-۱۵۹). بنابراین، علل تأثیرگذار شناسایی شده بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند اول دلفی به شرح زیر می باشند:

الف- علل ساختاری (کلان) شامل متغیرهای ذیل می باشد: ۱- عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت؛ ۲- سوء استفاده سیاسی از صنعت فوتبال؛ ۳- توجه به خصوصی سازی در صنعت فوتبال؛ ۴- شفافیت و مکانیسم های نظارتی در فوتبال؛ ۵- وجود فساد و مافیای فوتبال؛ ۶- شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال؛ ۷- برخورداری از ساختار سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال؛ ۸- نداشتن سند چشم انداز و برنامه مدون از سوی فدراسیون و باشگاه ها؛ ۹- توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون؛ ۱۰- توجه به فرهنگ سازی در فوتبال؛ ۱۱- برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال؛ ۱۲- توجه به مسائل حقوقی و قانونی در صنعت فوتبال.

ب- علل سازمانی (میان) شامل متغیرهای ذیل می باشد: ۱- عدم برخورداری از امکانات سخت افزاری از سوی باشگاه ها؛ ۲- توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال؛ ۳- توجه به مدیریت مشارکتی در فوتبال؛ ۴- برخورداری از مدیران فوتبالی در ورزش فوتبال؛ ۵- توجه به استعدادیابی و آموزش فوتبال پایه؛ ۶- توجه به نخبه گرایی و شایسته سالاری در فوتبال؛ ۷- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با رسانه ها؛ ۸- برخورداری از رسانه های مستقل و حرفه ای در ورزش فوتبال؛ ۹- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با مردم؛ ۱۰- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با دانشگاه ها؛ ۱۱- درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی.

ج- علل کنشی (خرد) شامل متغیرهای ذیل می باشد: ۱- نبود نیروهای متخصص و حرفه ای در فوتبال؛ ۲- استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال.

- یافته های راند دوم دلفی: مشخص نمودن اتفاق نظر خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت علل

تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

در راند دوم دلفی به منظور مشخص نمودن اتفاق نظر خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، پرسشنامه ساخت یافته ای از علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) و متغیرهای آنها براساس طیف لیکرت ۵ درجه ای از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) تنظیم و برای ارزیابی در اختیار اعضای پنل قرار گرفت تا نظرات خود را نسبت به متغیرهای علل سه گانه ساختاری، سازمانی و کنشی برحسب میزان تأثیرگذاری آنها ارائه نمایند. داده های استخراج شده براساس ضریب همابستگی کندال (W) در راستای دست یابی به اتفاق نظر و اطمینان نسبت به ترتیب اهمیت علل، مورد تحلیل قرار گرفته است. جدول ۳، نظر خبرگان درباره میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند دوم دلفی را براساس ضریب همابستگی کندال (W) نشان می دهد:

جدول ۳. نظر خبرگان درباره میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند دوم دلفی براساس ضریب هماهنگی کندال (W)

علل	متغیر	تعداد کل	حداقل (کمینه)	حداکثر (بیشینه)	میانگین رتبه	رتبه	بیشترین فراوانی اجماع	میزان توافق (W) (مقدار)	تفسیر (اتفاق نظر)
الف- ساختاری (کلان)	۱- عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت	۱۳	۴	۵	۱۰/۱۹	۱	۱۲	۰/۹۲	بسیار قوی
	۲- سوء استفاده سیاسی از صنعت فوتبال	۱۳	۱	۴	۲/۷۷	۱۲	۴	۰/۳۰	ضعیف
	۳- توجه به خصوصی سازی در صنعت فوتبال	۱۳	۳	۵	۸/۲۷	۳	۷	۰/۵۳	متوسط
	۴- شفافیت و مکانیسم های نظارتی در فوتبال	۱۳	۳	۵	۸/۰۴	۵	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط
	۵- وجود فساد و مافیای در فوتبال	۱۳	۱	۵	۳/۰۴	۱۱	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط
	۶- شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال	۱۳	۲	۵	۴/۱۹	۱۰	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط
	۷- برخورداری از سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال	۱۳	۳	۵	۸/۱۵	۴	۷	۰/۵۳	متوسط
	۸- نداشتن سند چشم انداز و برنامه مدون از سوی فدراسیون و باشگاه ها	۱۳	۱	۴	۴/۶۲	۹	۸	۰/۶۱	متوسط
	۹- توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون	۱۳	۳	۵	۶/۸۸	۷	۹	۰/۷۰	قوی
	۱۰- توجه به فرهنگ سازی در فوتبال	۱۳	۳	۵	۴/۶۹	۸	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط
	۱۱- برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال	۱۳	۴	۵	۹/۶۹	۲	۱۱	۰/۸۴	قوی

رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	رتبه	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب همبستگی	توضیحات
۱۳	۴	۵	۷/۴۶	۶	۹	۰/۷۰	قوی	۱۲- توجه به مسائل حقوقی و قانونی در صنعت فوتبال مقدار و سطح معناداری ضریب همبستگی کندال (W)
Kendall's W: 0/573 Sig: 0.000								
۱۳	۱	۵	۵/۶۵	۷	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	۱- عدم برخورداری از امکانات سخت افزاری از سوی باشگاه ها
۱۳	۳	۵	۶/۱۲	۶	۸	۰/۶۱	متوسط	۲- توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال
۱۳	۱	۵	۲/۵۸	۱۱	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	۳- توجه به مدیریت مشارکتی در فوتبال
۱۳	۳	۵	۵/۳۵	۱۰	۵	۰/۳۹	ضعیف	۴- برخورداری از مدیران فوتبالی در ورزش فوتبال
۱۳	۳	۵	۶/۳۱	۴	۷	۰/۵۲	متوسط	۵- توجه به استعدادیابی و آموزش فوتبال پایه
۱۳	۴	۵	۸/۱۵	۲	۱۰	۰/۷۷	قوی	۶- توجه به نخه گرایی و شایسته سالاری در فوتبال
۱۳	۵	۵	۶/۲۳	۵	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	۷- داشتن تعامل سازمانی (میان) و هم افزایی فدراسیون فوتبال با رسانه ها
۱۳	۳	۵	۶/۴۶	۳	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	۸- برخورداری از رسانه های مستقل و حرفه ای در ورزش فوتبال
۱۳	۳	۵	۵/۴۶	۸	۷	۰/۵۲	متوسط	۹- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با مردم
۱۳	۳	۵	۵/۰۸	۹	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	۱۰- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با دانشگاه ها
۱۳	۴	۵	۸/۶۲	۱	۱۱	۰/۸۴	قوی	۱۱- درآمذزایی از طریق

	بازاریابی و جذب حامیان مالی	مقدار و سطح معناداری	ضریب همابستگی کندال (W)	۱- نبود نیروهای متخصص و حرفه ای در فوتبال	۲- استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال	مقدار و سطح معناداری	ضریب همابستگی کندال (W)	کل
Kendall's W: 0/272 Sig: 0.000	ضعیف	۰/۳۰	۴	۲	۱/۳۱	۵	۲	۱۳
Kendall's W: 0/275 Sig: 0.059	متوسط	۰/۵۳	۷	۱	۱/۶۹	۵	۳	۱۳
Kendall's W: 0/404 Sig: 0.000								

همان گونه که یافته های جدول ۳ نیز نشان می دهد، در راند دوم دلفی بین خبرگان حوزه ورزش فوتبال در زمینه ترتیب اهمیت میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در سطح خطای ۰/۰۱ اتفاق نظر وجود دارد ($P < 0/01$). علاوه بر آن، بیشترین اتفاق نظر خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران پیرامون متغیرهای ساختاری با مقدار ۰/۵۷۳ مشاهده شده است. همچنین مقایسه میزان توافق (ضریب توافق) خبرگان نسبت به متغیرهای علل سه گانه ساختاری، سازمانی و کنشی موثر بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران نشان می دهد که خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را از علل ساختاری به ترتیب نسبت به متغیرهای عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت، برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال، توجه به مسائل حقوقی و قانونی در صنعت فوتبال و توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون داشتند. همچنین خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را از علل سازمانی به ترتیب نسبت به متغیرهای درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی و توجه به نخبه گرایی و شایسته سالاری در فوتبال نشان داده اند. در نهایت از علل کنشی خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را نسبت به متغیر استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال بیان داشتند.

- یافته های راند سوم دلفی: بازبینی و تجدید نظر خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی

پس از اتمام راند دوم دلفی، تحلیل راند دوم به همراه پرسشنامه مرحله دوم دلفی به منظور اجرای راند سوم، مجدداً برای ارزیابی، تجدید و اعمال نظر به منظور حذف علل کم تأثیر در اختیار اعضای پنل دلفی یعنی خبرگان حوزه ورزش فوتبال قرار گرفت. جدول ۴، نظر خبرگان را درباره میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند سوم دلفی براساس ضریب هماهنگی کندال (W) نشان می دهد:

جدول ۴. نظر خبرگان درباره میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند سوم دلفی براساس ضریب هماهنگی کندال (W)

متغیر	علل	تعداد کل	حداکثر (بیشینه)	حداقل (کمینه)	میانگین رتبه	رتبه	بیشترین فراوانی اجماع	میزان توافق (W) مقدار	تفسیر (اتفاق نظر)	نتیجه
۱- عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها به دولت	الف- ساختاری (کلان)	۱۳	۵	۴	۱۰/۱۹	۲	۱۲	۰/۹۲	بسیار قوی	دارای اهمیت
۲- سوء استفاده سیاسی از صنعت فوتبال		۱۳	۳	۱	۱/۸۵	۱۲	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	حذف می شود
۳- توجه به خصوصی سازی در صنعت فوتبال		۱۳	۵	۴	۸/۳۵	۴	۷	۰/۵۳	متوسط	دارای اهمیت
۴- شفافیت و مکانیسم‌های نظارتی در فوتبال		۱۳	۵	۴	۷/۶۲	۶	۹	۰/۷۰	قوی	دارای اهمیت
۵- وجود فساد و مافیای در فوتبال		۱۳	۳	۱	۱/۹۶	۱۱	۶	۰/۴۷	نسبتاً متوسط	حذف می شود
۶- شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال		۱۳	۴	۲	۳/۸۱	۱۰	۷	۰/۵۳	متوسط	دارای اهمیت
۷- برخورداری از ساختار سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال		۱۳	۵	۳	۸/۸۱	۳	۸	۰/۶۱	متوسط	دارای اهمیت

نداشتن سند چشم‌انداز و برنامه مدون از سوی فدراسیون و باشگاه‌ها	۱۳	۴	۱	۴/۵۸	۹	۷	۰/۵۳	متوسط	دارای اهمیت
--	----	---	---	------	---	---	------	-------	-------------

همان گونه که یافته‌های جدول ۴ نیز نشان می‌دهد در راند سوم دلفی بین خبرگان حوزه ورزش فوتبال در زمینه ترتیب اهمیت میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در سطح خطای ۰/۰۱ اتفاق نظر وجود دارد ($P < 0/01$). علاوه بر آن، بیشترین اتفاق نظر خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در مورد متغیرهای ساختاری با مقدار ۰/۷۴۷ مشاهده شده است. همچنین مقایسه میزان توافقی (ضریب توافق) متغیرهای علل سه گانه ساختاری، سازمانی و کنشی موثر بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشان می‌دهد که خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را از علل ساختاری به ترتیب نسبت به متغیرهای برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال، عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها به دولت، توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون و شفافیت و مکانیسم‌های نظارتی در فوتبال داشتند. علاوه بر آن، خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را از علل سازمانی به ترتیب نسبت به متغیر درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی نشان داده‌اند. در نهایت از علل کنشی خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را نسبت به متغیر استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال بیان داشتند.

همچنین در این مرحله، متغیرهای سوء استفاده سیاسی از صنعت فوتبال و وجود فساد و مافیای در فوتبال از علل ساختاری، متغیرهای برخورداری از مدیران فوتبالی در ورزش فوتبال و برخورداری از رسانه‌های مستقل و حرفه‌ای در ورزش فوتبال از علل سازمانی و در نهایت متغیر نبود نیروهای متخصص و حرفه‌ای در فوتبال از علل کنشی به دلیل آنکه میزان توافقی (ضریب توافق) پایین‌تر از ۰/۵۰ را از نقطه نظر خبرگان حوزه ورزش فوتبال نشان دادند، حذف شدند.

- یافته‌های راند چهارم دلفی: توافق نهایی خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
 پس از اتمام راند سوم دلفی و حذف علل کم تأثیر (متغیرهای زیر متوسط^۱)، تحلیل راند سوم به همراه پرسشنامه مرحله سوم دلفی (با متغیرهای دارای میزان اجماع یا ضریب توافق متوسط، قوی و بسیار قوی) به منظور اجرای راند چهارم، مجدداً در اختیار اعضای پنل دلفی یعنی خبرگان حوزه ورزش فوتبال قرار گرفت. جدول ۵، توافق نهایی خبرگان را درباره میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند چهارم دلفی براساس ضریب هم‌هنگی کندال (W) نشان می‌دهد:

۱- متغیرهایی که پایین‌تر از ضریب توافق ۰/۵۰ بودند، حذف شدند.

جدول ۵. توافق نهایی خبرگان درباره میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در راند چهارم دلفی براساس ضریب هماهنگی کندال (W)

علل	متغیر	تعداد کل	حداقل (کمینه)	حداکثر (بیشینه)	میانگین رتبه	رتبه	بیشترین فراوانی اجماع	میزان توافق (W)	تفسیر (اتفاق نظر)	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
الف - ساختاری (کلان)	۱- عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت	۱۳	۴	۵	۸/۱۹	۲	12	۰/۹۲	بسیار قوی	بسیار زیاد
	۲- توجه به خصوصی سازی در صنعت فوتبال	۱۳	۴	۵	۶/۰۸	۴	8	۰/۶۱	متوسط	متوسط
	۳- شفافیت و مکانیسم های نظارتی در فوتبال	۱۳	۴	۵	۵/۵۸	۶	9	۰/۷۰	قوی	زیاد
	۴- شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال	۱۳	۲	۴	۲/۰۸	۱۰	8	۰/۶۱	متوسط	متوسط
	۵- برخورداری از ساختار سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال	۱۳	۴	۵	۷/۳۵	۳	9	۰/۷۰	قوی	زیاد
	۶- نداشتن سند چشم انداز و برنامه مدون از سوی	۱۳	۲	۴	۳/۳۱	۸	8	۰/۶۱	متوسط	متوسط

زیاد	قوی	۰/۷۰	9	5	5/65	5	4	13	فدراسیون و باشگاه ها
									۷- توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون
زیاد	قوی	۰/۷۰	9	9	۲/۹۶	5	3	13	۸- توجه به فرهنگ سازی در فوتبال
بسیار زیاد	بسیار قوی	۱۰۰/۰	13	۱	۸/۴۶	5	5	13	۹- برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال
متوسط	متوسط	۰/۶۱	8	۷	5/۳5	5	3	13	۱۰- توجه به مسائل حقوقی و قانونی در صنعت فوتبال و مقدار و سطح معناداری ضریب همابستگی کندال (W)
متوسط	متوسط	۰/۶۱	8	5	۴/۹۲	5	3	13	۱- عدم برخورداری از امکانات سخت افزاری از سوی باشگاه ها (میان)
متوسط	متوسط	۰/۶۱	8	3	5/۳۸	5	3	13	۲- توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال
متوسط	متوسط	۰/۵۳	7	9	۱/۹۶	4	2	13	۳- توجه به مدیریت مشارکتی در فوتبال

Kendall's W: 0/618 Sig: 0.000

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

زیاد	قوی	۰/۷۰	9	۴	۵/۰۸	۵	۳	۱۳	۴- توجه به استعدادیابی و آموزش فوتبال پایه
زیاد	قوی	۰/۷۰	9	۲	۵/۶۵	۵	۴	۱۳	۵- توجه به نخیه گرای و شایسته سالاری در فوتبال
متوسط	متوسط	۰/۵۳	7	۶	۴/۸۵	۵	۳	۱۳	۶- داشتن تعامل و هم‌افزایی فدراسیون فوتبال با رسانه ها
متوسط	متوسط	۰/۶۱	8	۷	۴/۶۲	۵	۳	۱۳	۷- داشتن تعامل و هم‌افزایی فدراسیون فوتبال با مردم
متوسط	متوسط	۰/۶۱	8	۸	۴/۳۵	۵	۳	۱۳	۸- داشتن تعامل و هم‌افزایی فدراسیون فوتبال با دانشگاه ها
بسیار زیاد	بسیار قوی	۱۰۰/۰	13	۱	۸/۱۹	۵	۵	۱۳	۹- درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی مقدار و سطح معناداری ضریب هماهنگی کندال (W)
متوسط	متوسط	۰/۶۱	8	-	-	۵	۴	۱۳	ج- استقلال و کنش(خرد) آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال مقدار و سطح

Kendall's W: 0/448 Sig: 0.000

معناداری	
ضریب	
هماهنگی	
کندال(W)	
مقدار و سطح	کل
معناداری	
ضریب	Kendall's W: 0/520 Sig: 0.000
هماهنگی	
کندال(W)	

همان گونه که یافته های جدول ۵ نیز نشان می دهد در راند چهارم دلفی بین خبرگان حوزه ورزش فوتبال در زمینه ترتیب اهمیت میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در سطح خطای ۰/۰۱ اتفاق نظر وجود دارد ($P < 0/01$). علاوه بر آن، بیشترین اتفاق نظر خبرگان نسبت به ترتیب اهمیت میزان تأثیرگذاری متغیرهای علل سه گانه (ساختاری، سازمانی و کنشی) بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در مورد متغیرهای ساختاری با مقدار ۰/۶۱۸ مشاهده شده است.

همچنین مقایسه میزان توافق (ضریب توافق) متغیرهای علل سه گانه ساختاری، سازمانی و کنشی موثر بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران نشان می دهد که خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را از علل ساختاری به ترتیب نسبت به متغیرهای برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال، عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت، برخورداری از ساختار سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال، توجه به فرهنگ سازی در فوتبال، توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون و شفافیت و مکانیسم های نظارتی در فوتبال داشتند. علاوه بر آن، خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را از علل سازمانی به ترتیب نسبت به متغیر درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی، توجه به استعدادیابی و آموزش فوتبال پایه و توجه به نخبه گرایی و شایسته سالاری در فوتبال نشان داده اند. در نهایت از علل کنشی خبرگان ورزش فوتبال بیشترین اتفاق نظر را نسبت به متغیر استقلال و آزادی عمل مریبان و متخصصان فوتبال بیان داشتند (که در راند آخر یک مورد بیشتر نمانده بود). بنابراین پس از اتمام راند چهارم دلفی و با حذف متغیرهای سوء استفاده سیاسی از صنعت فوتبال و وجود فساد و مافیای در فوتبال از علل ساختاری، متغیرهای برخورداری از مدیران فوتبالی در ورزش فوتبال و برخورداری از رسانه های مستقل و حرفه ای در ورزش فوتبال از علل سازمانی و در نهایت متغیر نبود نیروهای متخصص و حرفه ای در فوتبال از عامل کنشی در راند سوم به دلیل آنکه میزان توافق (ضریب توافق) زیر ۰/۵۰ را از نقطه نظر خبرگان حوزه ورزش فوتبال نشان داده اند، حذف شد. علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران براساس مطالعه دلفی به شرح جدول ۶ می باشند:

جدول ۶. علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران براساس مطالعه دلفی

متغیر	علل
۱- عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت	الف- ساختاری (کلان)
۲- توجه به خصوصی سازی در صنعت فوتبال	
۳- شفافیت و مکانیسم های نظارتی در فوتبال	
۴- شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال	
۵- برخورداری از ساختار سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال	
۶- نداشتن سند چشم انداز و برنامه مدون از سوی فدراسیون و باشگاه ها	
۷- توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون	
۸- توجه به فرهنگ سازی در فوتبال	
۹- برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال	
۱۰- توجه به مسائل حقوقی و قانونی در صنعت فوتبال	
۱- عدم برخورداری از امکانات سخت افزاری از سوی باشگاه ها	ب- سازمانی (میانه)
۲- توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال	
۳- توجه به مدیریت مشارکتی در فوتبال	
۴- توجه به استعدادیابی و آموزش فوتبال پایه	
۵- توجه به نخبه گرایی و شایسته سالاری در فوتبال	
۶- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با رسانه ها	
۷- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با مردم	
۸- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با دانشگاه ها	
۹- درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی	
- استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال	ج- کنشی (خرد)

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با رهیافت پژوهشی کیفی و از نوع مطالعه دلفی درصدد تدوین علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رجوع به خبرگان و صاحب نظران حوزه ورزش فوتبال در چهار راند دلفی بوده است. از این منظر، نتایج مطالعه دلفی در تحقیق حاضر نشان داده است که علل تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران در سه سطح ساختاری (کلان)، سازمانی (میانه) و خرد (کنشی) قرار دارند. بدین ترتیب که علل ساختاری (کلان) شامل متغیرهای ۱- عدم استقلال و وابستگی فدراسیون فوتبال و باشگاه ها به دولت؛ ۲- توجه به خصوصی سازی در صنعت فوتبال؛ ۳- شفافیت و مکانیسم های نظارتی در فوتبال؛ ۷- شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال؛ ۵- برخورداری از ساختار سازمانی حرفه ای استاندارد در فوتبال؛ ۶- نداشتن سند چشم انداز و برنامه مدون از سوی فدراسیون و باشگاه ها؛ ۷- توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون؛ ۸- توجه به فرهنگ سازی در فوتبال؛ ۹- برخورداری از ساختار اقتصادی مطلوب در فوتبال؛ ۱۰- توجه به مسائل حقوقی و قانونی در صنعت فوتبال بوده است.

بنابراین می توان گفت که در سطح ساختاری، متغیرهایی همچون: استقلال و عدم وابستگی فوتبال کشور به بخش دولتی در سایه توجه به خصوصی سازی در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، بازنگری و بهینه سازی ساختار سازمانی فدراسیون و باشگاه ها براساس استانداردهای مورد پذیرش فدراسیون بین المللی فوتبال (فیفا)^۱، مرتفع شدن شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال، تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها و برنامه های عملیاتی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت و در نهایت شفافیت سازی و در نظر گرفتن مکانیسم های نظارتی در حوزه ورزش فوتبال می تواند به رشد و توسعه کمی و کیفی صنعت فوتبال کشور کمک نماید.

نتایج پژوهش حاضر در مورد علل ساختاری به جز متغیرهای توجه به کمیته آموزش در ساختار فدراسیون، شرایط تحریمی حاکم بر صنعت فوتبال کشور و برخورداری از ساختار سازمانی حرفه‌ای استاندارد در فوتبال با نتایج پژوهش های رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۴) از حیث حضور مردان سیاسی و ضعف استقلال در تصمیم گیری مدیران فدراسیون فوتبال ایران؛ دلدار و همکاران (۱۳۹۵) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴) از حیث وجود موانع و چالش های خصوصی سازی در ورزش فوتبال، دولتی بودن باشگاه ها و وابستگی شدید مالی به دولت؛ ترابی و همکاران (۱۳۹۴) از حیث نبود نظارت و کنترل مستمر از فعالیت فدراسیون و نیز عدم شفافیت صورت های مالی؛ عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) از حیث نداشتن برنامه راهبردی و نیز عدم برنامه ریزی بلند مدت؛ صفری و احمدی راد (۱۳۹۷) از حیث موانع و چالش های اقتصادی و فرهنگی و عسگریان و آزادیان (۱۳۹۱) و صفری و احمدی راد (۱۳۹۷) از حیث وجود مشکلات قانونی و حقوقی حاکم بر فوتبال کشور قرابت و همخوانی دارد.

همچنین علل سازمانی (میان) شامل متغیرهای: ۱- عدم برخورداری از امکانات سخت افزاری از سوی باشگاه ها؛ ۲- توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال؛ ۳- توجه به مدیریت مشارکتی در فوتبال؛ ۴- توجه به استعدادیابی و آموزش فوتبال پایه؛ ۵- توجه به نخبه گرایی و شایسته سالاری در فوتبال؛ ۶- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با رسانه ها؛ ۷- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با مردم؛ ۸- داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با دانشگاه ها؛ ۹- درآمدزایی از طریق بازاریابی و جذب حامیان مالی بوده است.

بنابراین می توان گفت که در سطح سازمانی، از یک سو باید با تأکید بر نخبه گرایی و شایسته سالاری نسبت به جذب مدیران، کارشناسان، داوران، مربیان به واسطه اعمال مدیریت دانش و تعامل هم افزا با نهادهای اجتماعی خاصه نهاد آموزش در حوزه های مختلف ورزش فوتبال مبادرت ورزند- بگونه ای که آنها بتوانند با قابلیت هایی که دارند، رافع موانع و چالش های پیش روی حوزه ورزش فوتبال در زمینه های مختلف باشند- از سوی دیگر، با به کارگیری اصول صحیح بازاریابی، بازاریابان ورزشی و شناسایی بسترهای لازم برای جذب منابع و حامیان مالی و منابع لازم را برای توسعه کمی و کیفی صنعت فوتبال کشور فراهم نمایند.

نتایج پژوهش حاضر در زمینه علل سازمانی به جز متغیرهای توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال، توجه به مدیریت مشارکتی در فوتبال، داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با مردم و داشتن تعامل و هم افزایی فدراسیون فوتبال با دانشگاه ها با نتایج پژوهش های شفيعی و همکاران (۱۳۹۶) از حیث نامناسب بودن باشگاه های ورزشی و کیفیت نامطلوب فضاهای ورزشی باشگاه های کشور؛ عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) از حیث نداشتن روش های اصولی استعدادیابی

و نیز بهره گیری اندک از نیروی انسانی متخصص از سوی باشگاه های فوتبال؛ عسگریان و آزادیان (۱۳۹۱) از حیث وجود موانع و چالش های رسانه ای؛ عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) و عسگریان و آزادیان (۱۳۹۱) از حیث ضعف بازاریابی، وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی، کمبود سرمایه گذاران حامیان مالی در رشته فوتبال و فقدان بسترهای جذب حامیان مالی بین المللی و ترابی و همکاران (۱۳۹۴) از حیث استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص های تجاری و مالی در فوتبال قرابت و همخوانی دارد.

در نهایت علل کنشی (خرد) از متغیر استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال تشکیل شده است. بنابراین می توان گفت که در سطح کنشی، استقلال و آزادی عمل مربیان و متخصصان فوتبال از جمله متغیرهای مهم تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران قلمداد می گردد؛ ولی با توجه به علل ساختاری و سازمانی همچون حضور دولتمردان و مردان سیاسی در فوتبال کشور، وابستگی مالی به بخش دولتی، ضعف مدیریتی و فاصله داشتن با نظام باشگاه داری حرفه ای، عدم توجه به اعمال مدیریت دانش در صنعت فوتبال، مربیان و متخصصان فوتبال نیز از استقلال و آزادی عمل لازم در انجام فعالیت اثربخش در حوزه ورزش فوتبال برخوردار نمی باشند. نتایج پژوهش حاضر در زمینه علل کنشی با پژوهش آنی تیجانددل (۲۰۱۶) از حیث نقش و حائز اهمیت بودن ایده های خلاقانه و جدید سازمان های ورزشی قرابت و همخوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش مطالعه دلفی، به منظور توسعه کمی و کیفی ورزش فوتبال در کشور پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

۱- با توجه به اینکه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها در دنیای امروزی، افزایش انطباق پذیری با تغییرات محیطی می باشد- امری که در «سند چشم انداز توسعه ورزش فوتبال» فدراسیون بین المللی فوتبال و کنفدراسیون فوتبال آسیا نیز بر آن صحنه گذاشته شده است- لذا لازم است که فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران نسبت به تدوین سند راهبردی ورزش فوتبال کشور و پیاده سازی راهبردها و برنامه های عملیاتی ذیل آن متناسب با استانداردهای فدراسیون بین المللی فوتبال و کنفدراسیون فوتبال آسیا مبادرت نماید. این امر به فدراسیون فوتبال کمک خواهد کرد تا در جهت بهبودی ساختارهای سازمانی، اقتصادی و کالبدی فدراسیون و باشگاه های فوتبال کشور اقدامات موثرتری را در پیش گیرد.

۲- با توجه به اینکه از علل ساختاری تأثیرگذار بر مدیریت راهبردی فدراسیون فوتبال، وابستگی فدراسیون و باشگاه ها به دولت و ارتزاق از منابع دولتی است که این امر بسیاری از مسائل و مشکلات را در این حوزه ورزشی به دنبال آورده - از جمله: حضور مدیران دولتی و غیر ورزشی در بدنه تصمیم سازی و تصمیم گیری فدراسیون و باشگاه ها که موانع و محدودیت هایی را در رشد و توسعه این حوزه ورزشی به وجود آورده- باید در راستای تحقق بخشی کامل و جامع اصل ۴۴ قانون اساسی نسبت به خصوصی سازی این صنعت ورزشی اقدامات عملی صورت گیرد. اجرای خصوصی سازی به واسطه برداشته شدن موانع و محدودیت های دولتی، به رشد و توسعه کمی و کیفی صنعت فوتبال کشور کمک خواهد نمود.

۳- به منظور جلوگیری از هرگونه سوء استفاده و بداخلاقی در ورزش فوتبال لازم است که جهت ایجاد مکانیسم های نظارتی در دو بخش عمومی و دولتی در ورزش فوتبال اقدامات جدی صورت بگیرد. این امر از یک سو به شفافیت و اعتماد بخشی نسبت به این صنعت جهت ورود

سرمایه گذاری های بخش خصوصی کمک می کند و از سوی دیگر، مانع از رشد رفتارهای غیراخلاقی احتمالی (فساد، مافیا و دلالتی گری) در حوزه ورزش فوتبال می شود.

۴- با توجه به اینکه فدراسیون فوتبال و نیز باشگاه ها در مقاطع مختلف زمانی به واسطه فقر دانش در حوزه حقوقی و نیز عدم آگاهی از قانون و تفسیر غلط آن، زیان های مختلفی اعم از اقتصادی و اجتماعی را در سطوح باشگاهی و ملی متحمل شده، لازم است که فدراسیون و باشگاه های ورزش فوتبال کشور نسبت به ترمیم و تقویت سواد حقوقی کارشناسان در ورزش فوتبال خاصه در قراردادها اهتمام جدی داشته باشند و در جهت جذب و به کارگیری افراد آگاه به مسائل حقوقی خاصه در حوزه ورزش فوتبال کوشا باشند.

۵- با توجه به اینکه تولید و خلق، به کارگیری و توزیع و تسهیم دانش در فدراسیون و نیز باشگاه ها سهم بسزایی را در رشد و تعالی فوتبال کشور دارد، لازم است که فدراسیون و باشگاه های فوتبال کشور در راستای اعمال مدیریت دانش جهت نخبه گرایی و شایسته سالاری در ورزش فوتبال، از یک سو و نیز داشتن تعامل هم افزا با نهادهای آموزشی و پژوهشی خاصه دانشگاه ها، از سوی دیگر اهتمام جدی داشته باشند. این امر به تقویت و ارتقای سطح علمی کمیته های آموزش و نیز توانمندسازی سرمایه های انسانی در سطوح مختلف ورزش فوتبال اعم از فدراسیون و باشگاه های ورزش فوتبال کمک خواهد نمود.

۶- با توجه به اینکه در اختیار داشتن منابع و سرمایه مالی هم به فدراسیون و هم به باشگاه ها در راستای تقویت و کیفیت بخشی سایر سرمایه های همچون سرمایه های فیزیکی (کالبدی)، انسانی و فرهنگی کمک قابل توجهی خواهد نمود، لازم است که نسب به طراحی و پیاده سازی ساختار اقتصادی مناسب در ورزش فوتبال در راستای درآمدزایی و جذب منابع مالی به واسطه به کارگیری اصول صحیح بازاریابی و نیز بازاریابان ورزشی اقدامات اساسی صورت گیرد. بی شک، توجه به اصل خصوصی سازی و ورود بخش خصوصی به ورزش فوتبال کشور به توسعه کیفی آن کمک خواهد نمود، چراکه در فوتبال دولتی امکان باشگاه داری حرفه ای همراه با درآمدزایی وجود ندارد.

۷- نگاهی به ورزش فوتبال کشورهای تراز اول فوتبال همچون آلمان، انگلستان، برزیل، اسپانیا نشان می دهد که آنها در راستای موفقیت و اثربخشی بیشتر در سطوح باشگاهی و ملی مبادرت به سرمایه گذاری های کلان در فوتبال پایه خود نموده اند. لذا لازم است توجه به استعدادیابی و فوتبال پایه در سطح کشور متناسب با سازوکارهای حرفه ای و استاندارد پی گیری و دنبال شود.

منابع

- استراوس، انسلم و کرین، جولیت. (۱۳۹۷). مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای). ابراهیم افشار. چاپ هفتم، تهران: نشر نی
- الهی، علیرضا؛ رسولی، سیدمهدی و ساعت چیان، وحید. (۱۳۹۱). «تحلیل وضعیت تعادل رقابتی لیگ حرفه ای فوتبال ایران». دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۲، شماره ۴، صص ۱۳۵-۱۴۹.
- باقری، مجتبی و قدیری، بهرام. (۱۳۹۶). «بررسی اثرات فرهنگی و اجتماعی ورزش در ایران با تأکید بر ورزش فوتبال». مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال ۹، شماره ۲، صص ۱۰۳-۱۱۸.
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم و طریقی، سمانه. (۱۳۹۴). «روش های نوین تأمین مالی باشگاه های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد مطالعه: باشگاه های حرفه ای فوتبال لیگ برتر ایران و انگلستان)». فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری. سال ۴، شماره ۱۳، صص ۲۱۷-۲۳۱.
- جاویدی کرمانی نژاد، مهری و امینی، محمدتقی. (۱۳۹۵). پژوهش های مدیریت راهبردی. سال ۲۱، شماره ۶۳، صص ۱۳۳-۱۵۳.
- دلدار، ابراهیم؛ شهپر توفیق، آریتا و باقری، قدرت الله. (۱۳۹۵). «موانع خصوصی سازی باشگاه های حرفه ای فوتبال ایران». فصلنامه مدیریت ورزشی. شماره ۳۵، صص ۹۷-۱۱۸.
- دوستی، مرتضی. (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه های فوتبال منتخب استان مازندران». پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۱۲، شماره ۲۳، صص ۲۱۹-۲۳۶.
- دهقان منشادی، منصور؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس و نظری، رسول. (۱۳۹۵). «طراحی اعتبارسنجی مدل معادلات ساختاری سازمان یاد دهنده برای دانشگاه ها». فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی. شماره ۵، صص ۴۰-۵۰.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۷). مدیریت راهبردی. علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ ۳۶، تهران: نشر دفتر پژوهش های فرهنگی
- رضایی صوفی، مرتضی؛ شعبانی، عباس و خداپرست، سیاوش. (۱۳۹۴). «مطالعه راهبرد های مدیریت ورزش کشور به روش سوات». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۰، صص ۲۲۵-۲۴۰.
- رفیعی، صالح؛ امانی شلمزاری، صادق و علم، زهرا. (۱۳۹۷). «مرور نظام مند مطالعات حوزه فیزیولوژی ورزش در فوتبال: چالش ها و فرصت ها». فصلنامه فیزیولوژی ورزشی. شماره ۳۸، صص ۳۷-۶۰.
- زرگر، افشین. (۱۳۹۴). «ورزش و روابط بین الملل: جنبه های مفهومی و تئوریک». فصلنامه تخصصی علوم سیاسی. سال ۱۱، شماره ۳۱، صص ۷-۴۸.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۹۳). روش های تحقیق در علوم اجتماعی: اصول و مبانی. جلد اول، چاپ ۱۸، تهران: موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی

- شفیع، شهرام؛ رستمی، هشام؛ ممشلو، حسین و ده پناه، سمانه. (۱۳۹۶). «تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه راهبرد های مناسب». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. سال ۶، شماره ۲، پیاپی ۱۱، صص ۱۱۹-۱۴۰.
- صفری، امید و احمدی راد، میثم. (۱۳۹۷). «مطالعه موانع سرمایه گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان فارس». فصلنامه علوم ورزش. سال ۱۰، شماره ۳۰، صص ۲۰-۱۱.
- عابدی جعفری، حسن و همکاران. (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۵، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
- عسگریان، فریبا و آزاد بیان، مهدی. (۱۳۹۱). «موانع جذب حامیان مالی در فوتبال حرفه ای ایران». پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. شماره ۴، صص ۵۹-۶۹.
- عیدی پور، کامران؛ خزایی، علی اشرف؛ آرین، الهام و غلامی ترکسلویه. (۱۳۹۴). «چالش ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان های غرب کشور». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۲، شماره ۵، صص ۵۱-۵۸.
- فاضلی، حبیب الله. (۱۳۹۱). «ورزش و سیاست هویت». پژوهشنامه علوم سیاسی. سال ۷، شماره ۲، صص ۱۵۱-۱۷۴.
- فره، محمدعلی و کلهر، رستم. (۱۳۹۴). «تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی سئوات». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ۴، شماره ۲، صص ۱۱۷-۱۲۷.
- فلیک، اووه. (۲۰۰۶). درآمدی بر تحقیق کیفی. هادی جلیلی. چاپ ۸، تهران: نشر نی
- کاشف، سیدمحمد؛ سیدعامری، میرحسن؛ احمدی، مالک و معرفت، داریوش. (۱۳۹۷). «بررسی مدل راهبردی توسعه ورزش قهرمانی استان آشرقی با استفاده از روش SWOT و BSC». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. سال ۶، شماره ۴، صص ۲۷-۳۷.
- گوهری، ظهرا؛ حمیدی، مهرداد و امیرحسینی، سیداحسان. (۱۳۹۹). «طراحی و تدوین راهبرد های توسعه فوتبال کشور». فصلنامه مجلس و راهبرد. سال ۲۷، شماره ۱۰۴، صص ۲۹۱-۳۲۱.
- لورمور، روگر و بودر، ادرین. (۱۳۹۱). ورزش و روابط بین الملل. سید نصرالله سجادی و اکبرحیدری. تهران: نشرعلوم ورزشی
- محسنی فر، علی؛ دوستی، مرتضی و تابش، سعید. (۱۳۹۹). «برآورد ارزش اقتصادی باشگاه فوتبال نساجی برای استان مازندران». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. سال ۹، شماره ۲، صص ۱۷-۳۵.
- منظمی، امیرحسین؛ نظریان مادوانی، عباس و تقی پور گیوی، بهنام. (۱۳۹۸). «طراحی مدل معادالت ساختاری هویت منطقه ای و هویت ملی در هواداران تیم های ملی والیبال ایران». فصلنامه مدیریت ورزشی. دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۵۹۷-۶۰۹.
- وحدانی، محسن؛ حمیدی، مهرداد؛ خبیری، محمد و علیدوستی قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۶). «تدوین نقشه راهبرد تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی وزارت آموزش و پرورش». فصلنامه پژوهش در ورزش تربیتی. شماره ۱۲، صص ۱۷-۳۶.

- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۰). «بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور». مدیریت ورزشی. شماره ۹، صص ۵-۲۷.
- ناصح، میثم؛ اکبر یزدی، حسین و الهی، علیرضا. (۱۳۹۹). «موانع ارتباط بلندمدت بین باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با شرکت‌ها و سازمان‌های حامی». فصلنامه علمی پژوهش‌های حامی‌گری، مدیریت و بازاریابی ورزشی. دوره ۱، شماره ۳، صص ۱-۲۵.
- نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا و افشارپی، امیر. (۱۳۹۲). «تحلیل عوامل اقتصادی موثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)». دوفصلنامه علمی - تخصصی اقتصاد توسعه و برنامه ریزی. سال ۲، شماره ۱، صص ۲۱-۴۳.

- Andras, K., Havran, Z. (2015). "New business strategies of football clubs". Abstract Journal, 9 (1-2): 67-74.
- Aygerinou, V., Skoula, E., Papaioannou, A. & Kriemadis, T. (2017). "Strategic Planning in the Sport Sector". International Journal of Sport Management, 7(1): 35-52.
- Ferkins, Le. Shelbourne, Da. (2010). "Developing Board Strategic Capability in Sport Organizations: The National-Regional Governing Relationship". Sport Management Review, 13: 235- 254.
- Kartakoullis, N.L., Vrontis, D., Thrassou, A. and Kriemadis, T. (2013). "Strategic resource planning for football clubs". International Journal of Business and Entrepreneurship Development, 7(1): 1-20.
- Tjonndal, A. (2016). "Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review". Brazilian Business Review (BBR), Special Issues, 13(3): 38-56.