

طراحی چارچوب مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال

احمد اسدی نیا^{۱*} - نوشین بنار^۲ - مهرعلی همتی نژاد^۳ - محمد خبیری^۴ - شهرام شفیعی^۵
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۲/۱۳۹۸، تاریخ تصویب: ۰۷/۰۷/۱۳۹۸)

چکیده

هدف از این تحقیق طراحی چارچوب مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال بود. این تحقیق به روش کیفی و با ماهیت کاربردی_اکتشافی و با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق را مدیران حوزه باشگاهداری فوتبال، استادان مدیریت ورزشی و روزنامه نگاران ورزشی تشکیل می دادند که با موضوع مالکیت باشگاه های فوتبال آشنا بودند. از طریق نمونه گیری نظری و براساس مصاحبه های عمیق با هشت تن از کارشناسان، داده های تحقیق جمع آوری شد. براساس نظریه داده بنیاد و با رویکرد نظام مند، داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند. برای اعتبارسنجی داده ها نیز از دو روش بازکدگذاری توسط محقق و بازبینی اعضا استفاده شد. براساس پارادایم کدگذاری، چارچوب نهایی مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، در قالب شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شد. با توجه به یافته های تحقیق، پیشنهاد می شود ضمن رفع موانع موجود، بسترهای قانونی، فرهنگی و آموزشی لازم برای واگذاری باشگاه استقلال به هواداران فراهم شود تا از این طریق پیامدهای مالی، اجتماعی و پاسخگویی حاصل شود.

واژه های کلیدی

باشگاه استقلال، فوتبال، مالکیت، نظریه داده بنیاد، هواداران.

مقدمه

فوتبال از جذاب‌ترین ورزش‌هایی است که بشر اختراع کرده است و مردم سراسر جهان آن را لمس کرده‌اند. فوتبال بدون توجه به شرایط زندگی و میزان رفاه افراد، شادی را برای آنها به ارمغان می‌آورد و به‌عنوان بخشی از زندگی روزمره مردم تبدیل شده و در فرهنگ، مذهب و سیاست جای گرفته است (۱۴). هسته اصلی فوتبال در دنیا باشگاه‌ها هستند که به‌صورت یک سیستم منظم درآمده و مسابقات خود را به شکل خدمات به بهترین نحو ارائه می‌دهند و از این طریق میلیارد‌ها دلار درآمد کسب می‌کنند (۳). باشگاه فوتبال استقلال تهران به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین و پرافتخارترین باشگاه‌های ایران، دارای هواداران بسیاری در سراسر ایران است. از این‌رو، وجود هواداران موجب توجه رسانه‌ها، مقامات سیاسی و اقشار مختلف جامعه به آن شده است. امروزه یکی از ارکان هدایت سرمایه‌ها به سمت برنامه‌ریزی و توسعه فعالیت‌های ورزشی در هر جامعه‌ای، هواداران باشگاه‌های ورزشی‌اند (۵). هواداران افرادی هستند که برای تیم فداکاری می‌کنند و یک شبکه اجتماعی فعال و متراکم دارند (۲۰).

در سال‌های اخیر، مباحث در خصوص اداره فوتبال اروپا به‌طور فزاینده‌ای بر نقش هواداران متمرکز شده است. این به‌علت رشد نگرانی از افزایش تجاری‌سازی فوتبال است که ممکن است تأثیرات بدی بر روی ابعاد فرهنگی اجتماعی داشته باشد. در واقع، برخی از اشتباهات اداره فوتبال با فقدان مشارکت هواداران مرتبط است. در بسیاری از شرایط این باور وجود دارد که گشودن بازی به روی هواداران نه تنها بازی را به جامعه مرتبط می‌کند، بلکه شفافیت و پاسخگویی را افزایش می‌دهد (۲۲). بنابراین، تعداد هواداران فوتبال که خواهان به‌دست آوردن مالکیت تیمشان بودند یا تیم‌های

جدید را تشکیل داده‌اند، در حال افزایش است. در پاسخ به رشد مشارکت هواداران در مالکیت تیم، محققان توجه بسیاری به نقش طرفداران در اداره فوتبال اروپا داشته‌اند. چنانکه برخی دانشمندان معتقدند، مشارکت هواداران در اداره ورزش می‌تواند مدیریت باشگاه‌های ورزشی را بهبود بخشد (۲۰۱۸). در این زمینه، نتایج بررسی همیل (۲۰۱۳) در ساختارهای مالکیت اسپانیا، ایتالیا، آلمان، انگلیس و سوئد نشان می‌دهد مالکیت هواداران پدیده‌ای رو به افزایش برای نجات باشگاه‌های ورشکسته است (۲۴). گارسیا و ژنگ (۲۰۱۷) دریافتند که تفاوت‌هایی در مشارکت طرفداران بین کشورهای غرب، میانه و شرق اروپا وجود دارد. در غرب اروپا، مشارکت جامعه شهروندی تاریخ طولانی‌تری دارد. به‌نظر می‌رسد فعالیت طرفداری در واکنش به سلطه اقتصادی گروه‌های معین و تجاری شدن ورزش باشد. درحالی‌که در کشورهای اروپای میانه و شرقی، فعالیت طرفداری در طول انتقال از کمونیسم به سرمایه‌داری، به‌عنوان یک واکنش به فساد، تحول آرام سیستم‌های حاکمیتی و آشفتگی مالی ظهور کرده است (۲۳). فعالیت طرفداری و مالکیت هواداران در لیگ‌های اروپایی به‌ویژه بوندسلیگای آلمان، اغلب به‌عنوان روش‌های دموکراتیک از مالکیت شناسایی شده‌اند که قادر به تأمین منابع مالی مورد نیاز برای رقابت در سطح نخبگان هستند. به‌گونه‌ای‌که، هواداران به‌عنوان یک ذینفع اصلی حفظ می‌شوند. بوندسلیگای آلمان نشان داده است که نقش هواداران به‌عنوان یک ذینفع اصلی به توسعه لیگ فوتبال پایدار و رقابتی که قابلیت دسترسی به تمامی گروه‌های اجتماعی را دارد، کمک می‌کند (۲۸).

به اعتقاد فرانک (۲۰۱۰)، در جایی که باشگاه‌های فوتبال فعالیت می‌کنند، الزامات خاصی ایجاد می‌شود که

یا متقاضی سود^۱ وجود ندارد (۱۹). همچنین، حق کنترل^۲ در هر دو مورد به اعضا اعطا شده است که بیشتر آنها هواداران هستند. آنها درباره تمامی مسائل مهم استراتژیک در طول اجلاس اعضا بحث می‌کنند. در این رویداد، آنها قدرت عملیاتی را به وسیله انتخاب یک رئیس و دیگر نمایندگان، به یک تیم مدیریتی واگذار می‌کنند. برای انتخابات، هر عضو یک رأی دارد و حق فروش رأی قانونی نیست. به علت قدرت بسیار اعضا (برای نمونه، باشگاه بارسلونا ۱۶۲۰۰۰ عضو دارد) شانس اینکه یک فرد خاص یا گروه کوچک کنترل باشگاه را در اختیار بگیرند، کم است. نمایندگان انتخاب شده مسئول اداره باشگاه هستند، و برای انتقال‌ها، تعیین جریمه بازیکنان و اداره سایر مسائل مدیریتی تصمیم‌گیری می‌کنند. با توجه به اساسنامه باشگاه، اعضا می‌توانند برای یک جلسه اضطراری، اگر آنها به اندازه کافی مورد حمایت قرار گیرند، سایر اعضا را فراخوانند (۱۹).

مالکیت باشگاه فوتبال به وسیله هواداران جاذبه‌های اساسی آشکاری دارد. از طریق اصل «هر عضو، یک رأی»، اعضا در تصمیم‌گیری‌های مهم حق برابر دارند و در جلسات عمومی باشگاه می‌توانند راه حل ارائه دهند. به طور ایده‌آل مالکیت هواداران این امکان را فراهم می‌کند تا اعضا در انتخاب نمایندگانی که به عنوان مدیران در هیأت مدیره خدمت خواهند کرد، مشارکت داشته باشند (۱۳). مالکیت هواداران همچنین برای فرهنگ، اخلاق و اهداف باشگاه‌های فوتبال مناسب خواهد بود (۱۳). مدل مالکیت هواداران مؤثرترین محافظ در مقابل مالکیت باشگاه توسط افراد نادرست و همچنین دموکراتیک‌ترین مدل است (۳۰). به

ساختارهای حاکمیت همه باشگاه‌ها به طور یکسان برای برآورده کردن آن مناسب نیستند. در نتیجه، در رقابت بین ساختارهای مالکیت، آنهایی که بهترین الزامات محیطی را اتخاذ کرده باشند پیروز خواهند شد (۲۱). از این رو، سه ساختار مالکیت در باشگاه‌های فوتبال را می‌توان معرفی کرد: باشگاه‌هایی که به صورت سرمایه‌داری کلاسیک یا با مالکیت خصوصی^۱ اداره می‌شوند؛ باشگاه‌هایی که به شکل شرکت سهامی عام^۲ اداره می‌شوند و باشگاه‌هایی که به شکل انجمن‌های عضو محور^۳ تحت مالکیت هواداران اداره می‌شوند (۱۹، ۲۱، ۲۶). به اعتقاد دیتل و وینگارتنر (۲۰۱۱) ساختار مالکیت^۴ یا ساختار قانونی^۵ باشگاه عامل اصلی اثرگذار بر ایجاد و ترکیب درآمدی باشگاه‌هاست (۱۹). منظور از ساختار مالکیت، مشخص کردن بافت و ترکیب سهامداران، سرمایه‌گذاران یک شرکت و بعضاً مالک عمده نهایی سهام آن باشگاه است. ساختار مالکیت به معنی، نحوه توزیع سهام و حقوق مالکیت به لحاظ حق رأی و سرمایه، به علاوه ماهیت و موجودیت مالکان سهام است (۱۵).

شکل قانونی انجمن عضو محور در باشگاه‌های اسپانیایی همچون رئال مادرید و بارسلونا، اوساسونا و آلتیک بلبائو استفاده شده است. برای باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال آلمان، قانون ۵۰+۱^۶ وجود دارد. این قانون تضمین می‌کند که باشگاه‌ها ناب‌ترین انجمن‌های عضو محورند مانند هامبورگ، شالکه و بایرن مونیخ که دارای ساختاری با حداقل سرمایه‌داری و تحت سلطه انجمن عضو محورند. یک باشگاه^۸ به جای مالکان، دارای اعضاست و برخلاف یک شرکت خصوصی یا شرکت سهامی عام، یک سازمان غیرانتفاعی است. در نتیجه، در انجمن عضو محور خالص، حق انتقال^۹

6. Legal structure
7. 50+1 directive
8. Verein
9. Transfer right
10. Residual claimant
11. Residual right of control

1. Clubs governed as classic capitalistic, privately owned firms
2. Clubs governed as public stock corporations
3. Clubs governed as members' associations
4. Dietl and Weingärtner
5. Ownership structure

اعتقاد پایولده^۱ و همکاران (۲۰۱۱) یکی از مزیت‌های اصلی مالکیت هواداران تمرکز روی بهره‌مند شدن جامعه است (۲۵). مزیت دیگر این است که ساختار مالکیت دموکراتیک، حقوق شهروندی را ارتقا می‌دهد (۲۹). عضو شدن در یک کسب‌وکار دموکراتیک این امکان را فراهم می‌کند تا افراد با دریافت اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذار باشند، در جلسات حاضر شوند و صحبت کنند. اعضای هیأت‌مدیره سازمان‌های غیرانتفاعی قادرند و بایستی طبق اساسنامه خود تصمیماتی را بگیرند که براساس خدمت‌رسانی به جامعه سازمان باشد (۱۶، ۱۷). فرانک (۲۰۱۰) نیز عنوان می‌کند باشگاه‌هایی که تحت مالکیت هواداران خود هستند، قادرند شرکت سرمایه‌داری کلاسیک (مالکیت خصوصی) و شرکت سهامی عام را کنار بزنند و تیم قوی‌تری را به میدان بفرستند تا تمامی درآمدها به‌طور خودکار به فوتبال انتقال داده شود (۲۱). دیتل و وینگارتنر (۲۰۱۱) نیز معتقدند باشگاه‌های عضو محور مطلوب‌ترین ساختار برای کسب درآمد از حامیان مالی هستند (۱۹). همچنین، روود (۲۰۱۲) در خصوص تأثیر ساختار باشگاه بر قابلیت هدایت سود به قدرت خرید، عنوان می‌کند که ساختار باشگاه عضو محور بیشترین تأثیر را بر قدرت خرید باشگاه دارد. و نیز با توجه به بررسی تأثیر ساختار حاکمیت باشگاه بر قابلیت تولید درآمد از طریق حامیان مالی برای افزایش قدرت خرید، مشخص شد که باشگاه عضو محور مهم‌ترین تأثیر را بر قدرت خرید باشگاه دارد (۲۶). کوچیرو^۲ و همکاران (۲۰۱۸) نیز عنوان کردند بعد از دوره‌ای طولانی که هواداران فداکاری‌های بزرگی را انجام دادند و احساس کردند که می‌توانند عملکرد تیم را تحت تأثیر قرار دهند، احساس مالکیت به تیمشان در آنها افزایش یافت. در نتیجه، وجود حس مالکیت روان‌شناختی در هواداران می‌تواند به مالکیت رسمی هواداران در باشگاه‌های فوتبال منجر شود

(۱۸). در حال حاضر باشگاه استقلال از لحاظ عملکرد ورزشی، مدیریتی و مالی پایین‌تر از سطح مطلوب قرار دارد و چندان دلخواه جامعه هواداران نیست. باشگاه فوتبال استقلال که کاملاً در مالکیت دولت قرار دارد و به شکل دولتی اداره می‌شود، همواره با کمبود بودجه مواجه است. وابستگی باشگاه استقلال به بودجه دولت، از آن مجموعه‌ای پرهزینه و زیان‌ده ساخته که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائه یک تراز مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارد (۱). مطابق قانون برنامه چهارم توسعه، باید تمامی فعالیت‌های اجرایی تأمین منابع ورزش حرفه‌ای به بخش‌های غیردولتی واگذار می‌شد، ولی مروری بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نشان می‌دهد دولت همچنان تصدی بسیاری از باشگاه‌ها به‌طور خاص باشگاه استقلال را بر عهده دارد (۸). در این زمینه، در سالیان اخیر بحث خصوصی‌سازی باشگاه‌ها در کشورمان مورد توجه قرار گرفته است اما نگاهی به خصوصی‌سازی در دهه گذشته نشان می‌دهد که سیاست یادشده در کشور ما به‌گونه‌ای انجام گرفته که به دلیل قیمت‌گذاری نامناسب، اعمال روش‌های نامناسب واگذاری، نبود دستگاه مسئول قدرتمند و برنامه منسجم به‌منظور اجرای این امر، به افزایش کارایی و بهبود تخصیص منابع منتهی نشده است (۶). براساس اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت باید زمینه واگذاری باشگاه‌ها به بخش غیردولتی را فراهم کند، یعنی باید هرچه سریع‌تر زمینه‌های اجرا برای کاهش تصدی‌گری دولت ایجاد شود و در این زمینه اقدامات جدی انجام گردد. در اوایل سال ۱۳۸۴ وکالت‌نامه فروش سهام باشگاه استقلال به سازمان خصوصی‌سازی ارائه شد و با اینکه مسئولان سازمان خصوصی‌سازی در ابتدای سال ۱۳۸۸ از واگذاری سهام باشگاه تا پایان سال خبر داده بودند، اما گام‌های عملی برداشته نشد (۸). در سال ۱۳۹۳ نیز برای

واگذاری باشگاه استقلال اقدام شد که به دلایلی این امر نیز محقق نشد. با توجه به کثرت هواداران و اهمیت حضور آنها در موفقیت باشگاه استقلال، ضروری می‌نماید تا این موضوع (مالکیت هواداران) به‌عنوان گزینه‌ای برای خروج از مالکیت دولتی در این باشگاه مورد بررسی قرار گرفته و ابعاد مختلف آن مورد بحث قرار گیرد تا بتوان یکی از مسائل مهم ورزش کشور را بررسی کرد تا در بلندمدت باشگاه استقلال دارای ساختاری مناسب شده و بتواند موجبات رضایت هواداران و جامعه فوتبال را فراهم آورد. از این‌رو، هدف از این تحقیق طراحی چارچوبی برای مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال است.

روش تحقیق

این تحقیق با ماهیت کاربردی و اکتشافی و بر مبنای جمع‌آوری داده‌ها، به روش کیفی و با هدف طراحی چارچوبی برای مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال انجام گرفت. در این تحقیق از استراتژی داده‌بنیاد و رویکرد فرایندی استراوس و کوربین استفاده شد. با استفاده از این استراتژی، پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی نظام‌مند وجوه اشتراک را استخراج کند و

براساس آن به تئوری‌پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. این استراتژی از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. هدف عمده استراتژی داده‌بنیاد تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی چرخه‌ای-تکراری است. در این روش سؤالات تحقیق به‌جای آنکه به شکل فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند و تئوری حاصله باید تبیین‌گر پدیده مورد بررسی باشد (۴). به‌منظور ارائه مدلی نظام‌مند از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، از رویکرد فرایندی استراوس و کوربین استفاده شد (۴). مراحل کدگذاری در رویکرد فرایندی عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در فرایند تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور همزمان انجام گرفت. با این کار برای محقق فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد. از آنجا که فرایند این تحقیق دارای لایه‌های مختلفی است، به‌صورت خلاصه، پیاز (لایه‌های) فرایند پژوهش به شرح جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ساختار پیاز پژوهش

نوع	مؤلفه
کاربردی	جهت‌گیری تحقیق
استقرایی	رویکرد تحقیق
کیفی	ماهیت تحقیق
میدانی و کتابخانه‌ای	محیط تحقیق
داده‌بنیاد/فرایندی	استراتژی تحقیق
مصاحبه نیمه ساختاریافته	شیوه گردآوری داده‌ها
نمونه‌گیری نظری و هدفمند	شیوه نمونه‌گیری
کدگذاری کیفی	شیوه تحلیل داده‌ها

فعالیت‌های پژوهشی در این زمینه صورت نگرفته بود و تعداد افرادی که با این موضوع آشنا بوده و تسلط داشته

در انتخاب نمونه آماری با توجه به اینکه موضوع مالکیت هواداران در ایران موضوعی جدید بوده و تحقیقات و

باشند بسیار محدود بود، از این رو، به منظور مصاحبه‌های عمیق سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک که تحقیقاتی در حوزه باشگاه‌داری فوتبال داشته‌اند و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در باشگاه‌داری فوتبال، و هم روزنامه‌نگاران ورزشی مطلع، استفاده شود. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیأت علمی رشته مدیریت ورزشی و مدیران اجرایی دارای تجربه در حوزه باشگاه‌داری فوتبال و روزنامه‌نگاران ورزشی بود. صاحب‌نظران مختلف برای انجام مطالعات کیفی حجم نمونه‌های متفاوتی را بیان کرده‌اند. از آنجا که تحقیق کیفی به دنبال توصیف غنی، مشروح و کل‌نگر از پدیده مورد مطالعه است، بنابراین با نمونه‌های کوچک سروکار دارد. نمونه‌ها در تحقیق کیفی اغلب بین ۴ تا ۴۰ آگاهی‌دهنده را شامل می‌شود (۱۲). به نقل از

وال (۱۹۹۶) اگر هدف از مصاحبه اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع در دسترس، تعداد 10 ± 15 نمونه کافی خواهد بود (۲). بنابراین، به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. پس از اتمام مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه درخواست می‌شد تا سایر خبرگان را به محقق معرفی کنند، این کار با توجه به محدودیت زمانی و افراد در دسترس تا زمانی ادامه یافت که محقق به اشباع نظری برسد. در مجموع ۸ مصاحبه با متخصصان دانشگاهی، مدیران اجرایی و یک روزنامه‌نگار ورزشی انجام گرفت. ترکیب مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ترکیب افراد مشارکت‌کننده در تحقیق

تخصص	سمت	فراوانی
مدیران اجرایی	رئیس اتحادیه باشگاه‌های فوتبال ایران	۳
	مدیرعامل سابق باشگاه راه‌آهن تهران	
	مدیرعامل سابق باشگاه استقلال	
عضو هیأت علمی و دارای تجربه مدیریت در فوتبال	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران و معاون سابق وزیر ورزش و جوانان	۴
	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران و عضو سابق کمیته اجرایی کنفدراسیون فوتبال آسیا	
	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران	
خبرنگار ورزشی	عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس و رئیس کمیته آموزش فدراسیون فوتبال	۱
	سردبیر روزنامه خبر ورزشی	
جمع کل		۸

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به‌طور هم‌زمان با اجرای مصاحبه‌ها براساس نظریه داده‌بنیاد

با رویکرد فرایندی تجزیه و تحلیل شدند. نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز و محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری باز		متن مصاحبه
	مقوله‌ها	مفاهیم	
• شرایط علی	• مدیریت	• ضعف مدیران • مدیر هزینه • غلط بودن روش انتخاب مدیران • نداشتن معیار برای انتخاب مدیران • بی‌توجهی به تخصص مدیران	مسئله مهم دیگر مدیریت باشگاه است که بسیار به باشگاه صدمه زده است. مدیرانی که هر کدام آمده‌اند به‌جای اصلاح و کمک به باشگاه صدمه زده‌اند. مدیران ما الآن مدیر هزینه هستند و پول بی‌حساب و کتابی را دریافت و خرج می‌کنند بدون اینکه پاسخگو باشند. روش انتخاب مدیران ورزش غلط است. اعضای هیأت مدیره باشگاه را بدون معیار انتخاب می‌کنند و در تعیین افراد هیأت مدیره ضوابطی وجود ندارد. در مملکت ما قحط‌الرجال نیست، بلکه جهل‌الرجال است.

$$\text{پایایی} = \frac{2M}{N1+N2}$$

در این فرمول M تعداد تصمیم‌های مورد توافق میان دو کدگذاری، و $N1$ و $N2$ کل تعداد تصمیم‌های کدگذاری شده به‌ترتیب از سوی کدگذار است. در حین انجام تحقیق و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه در فاصله ۳۰ روز توسط محقق مورد کدگذاری مجدد قرار گرفت. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد، جدول ۴ به‌دست آمده است:

برای اعتبارسنجی داده‌ها که در تحقیق کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است از دو روش بازکدگذاری^۱ توسط محقق و روش بازبینی اعضا^۲ استفاده شد (۱۰). در روش بازکدگذاری توسط محقق، پس از ۳۰ روز از کدگذاری اولیه، ۳۰ درصد مصاحبه‌ها مجدداً کدگذاری شدند. هولستی (۱۹۶۹) شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی به‌ترتیب زیر پیشنهاد داده است (۱۱):

جدول ۴. میزان پایایی به روش کدگذاری مجدد توسط محقق

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	InA	۳۰	۱۳	۴	۸۶
۲	InD	۶۷	۲۹	۹	۸۶
۳	InG	۱۱۸	۵۳	۱۲	۸۹
۴	کل	۲۱۵	۹۵	۲۵	۸۸

همچنین برای تأییدپذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد. کدگذاری‌ها و مدل نهایی در اختیار سه تن از گروه تحقیق قرار گرفت و آنها نظرهای خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق را تأیید کردند.

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این تحقیق برابر با ۸۸ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (۱۰).

یافته‌ها

کد کافی است (۷). پس از دست‌یافتن به تعداد زیادی از مفاهیم، کدهای اولیه پالایش و کدهای تکراری حذف و در ادامه کدهای پالایش‌شده گروه‌بندی شدند. این جزئی از روند طبقه‌بندی مفاهیم است که مقوله‌پردازی نامیده می‌شود (۴). با طبقه‌بندی مفاهیم در مرحله کدگذاری ثانویه، مقوله‌های فرعی شکل گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری و انتخابی مقوله‌های حاصل از کدگذاری اولیه به یکدیگر مرتبط شدند که نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

از آنجا که فرایند تحقیق کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرایند کدگذاری‌ها بارها و بارها تکرار شد و در نهایت مفاهیم و مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج شدند. براساس رویه‌های مطرح‌شده در قسمت روش‌شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه‌شده، در پایان مرحله کدگذاری باز، در مجموع ۲۷۹ کد اولیه استخراج شد. به نقل از فایس (۲۰۱۲)، پژوهشگران کیفی هرگز نباید به شمار فراوان کدها فکر کنند؛ به نظر وی در کل بین ۱۲۰ تا ۳۰۰

جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	مدیر هزینه	مدیریت	شرایط علی
۲	غلط بودن روش انتخاب مدیران		
۳	نداشتن معیار برای انتخاب مدیران		
۴	بی‌توجهی به تخصص مدیران		
۵	ضعف مدیران		
۶	نمایش ضعف مدیریت ورزشی در کشور		
۷	بی‌توجهی به صلاحیت افراد	شایسته سالاری	
۸	حضور افراد غیرمتخصص در هیأت مدیره باشگاه		
۹	عدم استفاده از متخصصان حقوقی		
۱۰	کمبود افراد متخصص در باشگاه		
۱۱	رابطه‌مداری در انتخاب اعضای هیأت مدیره		
۱۲	ضعف در بلیت‌فروشی	تأمین منابع مالی	
۱۳	ضعف در درآمدزایی		
۱۴	تضعیف برند باشگاه		
۱۵	پتانسیل درآمدزایی باشگاه		
۱۶	نداشتن برنامه برای درآمدزایی		
۱۷	پتانسیل مالی فوتبال		
۱۸	افزایش بدهی‌ها		
۱۹	مالکیت دولتی	مالکیت دولتی	
۲۰	تیمداری توسط دولت		
۲۱	بهره‌برداری دولت از مزایای باشگاه		
۲۲	بی‌توجهی به برنامه‌های بلندمدت	نگاه کوتاه مدت	
۲۳	نگاه کوتاه‌مدت در مدیران		
۲۴	نتیجه‌گرایی		
۲۵	سطحی‌نگری مسئولان		

ادامه جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۲۶	سیاسی‌کاری در ورزش	سیاست زدگی	شرایط علی
۲۷	ورود سیاسیون به ورزش		
۲۸	سیاسی‌کاری در واگذاری باشگاه		
۲۹	دخالت سیاسیون		
۳۰	دخالت دولت در امور باشگاه		
۳۱	توجه به منافع فردی		
۳۲	استفاده سیاسی از ورزش		
۳۳	سیاسی‌کاری نمایندگان مجلس		
۳۴	برتری منافع فردی و گروهی بر منافع ملی	کنترل و نظارت	شرایط زمینه‌ای
۳۵	عدم شفافیت در باشگاه		
۳۶	عدم پاسخگویی مدیران		
۳۷	ضعف در کنترل و نظارت		
۳۸	وجود فساد		
۳۹	کاهش نقش هواداران	موانع حقوقی	
۴۰	قوانین متضاد		
۴۱	مسکوت ماندن طرح نظام باشگاه‌داری		
۴۲	نبود قوانین روشن		
۴۳	عدم اجرای قانون		
۴۴	نبود بسترهای حقوقی		
۴۵	قانون کی‌رایت		
۴۶	قدیمی بودن قوانین		
۴۷	معافیت‌های مالیاتی		
۴۸	قانون حق پخش تلویزیونی	موانع فرهنگی - اجتماعی	
۴۹	ممنوعیت قانونی برای واگذاری		
۵۰	ضعف فرهنگ مشارکت		
۵۱	مهیا نبودن محیط فرهنگی و اجتماعی		
۵۲	ضعف فرهنگ هواداران		
۵۳	ضعف فرهنگ بازیکنان		
۵۴	ضعف فرهنگ ورزش حرفه‌ای		
۵۵	توجه بیش‌ازحد به حواشی در جامعه فوتبال	موانع آموزشی	
۵۶	حاشیه‌پردازی رسانه‌ها		
۵۷	ناآشنایی هواداران با حقوق خود		
۵۸	نبود دانش مالکیت		
۵۹	عدم تمایل مسئولان به آموزش		
۶۰	کم‌اطلاعی از مدل مالکیت هواداران	امکانات سخت افزاری	
۶۱	کمبود دانش ورزش در مسئولان		
۶۲	مهیا نبودن زیرساخت‌ها		
۶۳	دولتی بودن زیرساخت‌ها		
۶۴	ضعف امکانات سخت‌افزاری		
۶۵	تصاحب اموال باشگاه		

ادامه جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۶۶	عدم تمایل دولت به واگذاری	عوامل سیاسی	عوامل مداخله‌گر
۶۷	دیدن بخش غیردولتی به عنوان رقیب دولت		
۶۸	نگاه امنیتی به هواداران		
۶۹	برداشت غلط سیاستون از واگذاری		
۷۰	حساسیت نهادهای امنیتی به واگذاری		
۷۱	برداشت غلط دولت از واگذاری		
۷۲	نبود استانداردهای لازم در ورزش کشور	عوامل حاکمیتی	
۷۳	ضعف ساختار اقتصادی کشور		
۷۴	ضعف ساختار ورزش کشور		
۷۵	تحریم‌های اقتصادی و سیاسی		
۷۶	وجود هواداران بسیار	مالکیت هواداران	مقوله محوری
۷۷	مشارکت هواداران		
۷۸	پتانسیل هواداران		
۷۹	اهمیت هواداران		
۸۰	مشارکت سازمان یافته هواداران		
۸۱	هواداران به عنوان ذی نفعان اصلی و مهم باشگاه		
۸۲	مالکیت هواداران		
۸۳	واگذاری باشگاه		
۸۴	عدم استفاده از پتانسیل باشگاه		
۸۵	الزام قانون به واگذاری باشگاه		
۸۶	لزوم واگذاری به هواداران		
۸۷	تصویب قانونی خاص برای واگذاری	اقدامات قانونی	
۸۸	تهیه اساسنامه		
۸۹	نوشتن آیین نامه اجرایی		
۹۰	تصویب طرح نظام باشگاه‌داری		
۹۱	ثبت باشگاه به عنوان تعاونی		
۹۲	تصویب قانون حق پخش تلویزیونی		
۹۳	آموزش و پژوهش در حوزه مالکیت	اقدامات آموزشی	
۹۴	آشنا کردن هواداران با حقوق خود		
۹۵	برگزاری کارگاه‌های آموزشی		
۹۶	آموزش مسئولان		
۹۷	آموزش هواداران	اقدامات و راهبردها	
۹۸	نقش آموزشی رسانه		
۹۹	فرهنگ‌سازی		
۱۰۰	تغییر نگرش مسئولان		
۱۰۱	تبلیغ دهان به دهان	اقدامات فرهنگی اجتماعی	
۱۰۲	توجه به ارزش‌ها و اخلاق		
۱۰۳	تشکیل کمیته‌ای برای ارتباط با هواداران		
۱۰۴	توسعه همکاری متقابل		
۱۰۵	اعتماد به مردم		
۱۰۶	مردمی کردن ورزش		
۱۰۷	نقش اطلاع‌رسانی رسانه		

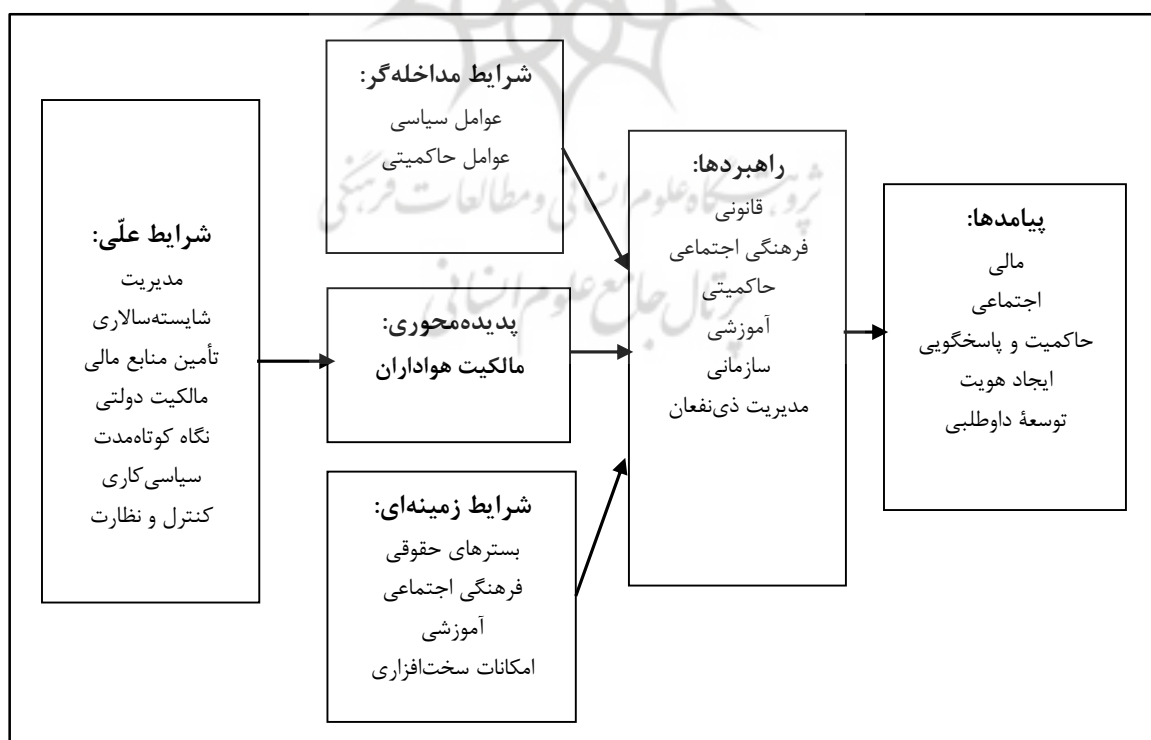
ادامه جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱۰۸	بازنگری ساختار ورزش	اقدامات حاکمیتی	اقدامات و راهبردها
۱۰۹	انجام درست واگذاری		
۱۱۰	الگو برداری از کشورهای توسعه یافته		
۱۱۱	واگذاری تدریجی		
۱۱۲	تعیین مالکیت باشگاه		
۱۱۳	انعطاف پذیری در برنامه ها		
۱۱۴	حمایت از قانون واگذاری		
۱۱۵	حمایت دولت برای مستقل شدن باشگاه		
۱۱۶	حمایت جامعه محلی		
۱۱۷	عدم دخالت دولت		
۱۱۸	ایجاد امنیت برای سرمایه گذاری حامیان مالی		
۱۱۹	لزوم حمایت دولت		
۱۲۰	تأمین زیرساخت ها توسط دولت		
۱۲۱	استفاده از متخصصان خارجی برای واگذاری	اقدامات سازمانی	اقدامات و راهبردها
۱۲۲	تبدیل تیم داری به باشگاه داری		
۱۲۳	جذب سرمایه داران علاقه مند به باشگاه		
۱۲۴	استفاده از مدیران متخصص		
۱۲۵	اصلاح پرداخت حقوق بازیکنان		
۱۲۶	شناسایی هواداران		
۱۲۷	تعیین افراد واجد شرایط برای عضویت در باشگاه		
۱۲۸	شناسایی نیازها و انگیزه های هواداران		
۱۲۹	توجه به ذی نفعان باشگاه		
۱۳۰	برآوردن انتظارات هواداران		
۱۳۱	توجه به پیشکسوتان باشگاه		
۱۳۲	استفاده از هواداران وفادار	پیامدهای مالی	
۱۳۳	توسعه کسب و کار		
۱۳۴	ارتقای ثبات اقتصادی		
۱۳۵	عامل تسهیل کننده برای حامیان مالی		
۱۳۶	استقبال حامیان مالی		
۱۳۷	استقلال مالی باشگاه		
۱۳۸	دریافت حق عضویت		
۱۳۹	بازگشت درآمد به باشگاه		
۱۴۰	استفاده از ظرفیت مالی هواداران		
۱۴۱	تأثیر منفی بر حقوق و دستمزد بازیکنان		
۱۴۲	امکان دریافت حق پخش تلویزیونی		
۱۴۳	قانون کپی رایت		
۱۴۴	کسب مزایای مالی		
۱۴۵	بهبود مسائل مالی	اجتماعی	
۱۴۶	ارتقای دموکراسی		
۱۴۷	گذراندن اوقات فراغت		
۱۴۸	ارتقای نشاط و شادابی جامعه		
۱۴۹	ارتقای سلامت روحی و جسمی جامعه		
۱۵۰	ارتقای رابطه متقابل هواداران و باشگاه		
۱۵۱	هنجاریابی اجتماعی		
۱۵۲	کسب حمایت هواداران		
۱۵۳	سوءاستفاده سیاسی از هواداران		ایجاد هویت
۱۵۴	ارتقای هویت هواداران		
۱۵۵	ایجاد هویت		
۱۵۶	ارتقای هویت تیمی		
۱۵۷	ارتقای هویت فردی		

ادامه جدول ۵. مقوله‌های فرعی و اصلی مدل

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱۵۸	ارتقای شفافیت	حاکمیت و پاسخگویی	پیامدها
۱۵۹	ارتقای پاسخگویی		
۱۶۰	ارتقای ثبات و پایداری		
۱۶۱	بهبود نظارت و کنترل		
۱۶۲	اصلاح ساختار		
۱۶۳	جلوگیری از هرج و مرج		
۱۶۴	جلوگیری از ورود افراد غیرورزشی		
۱۶۵	ارتقای مطالبه‌گری		
۱۶۶	ارتقای ثبات سازمانی		
۱۶۷	جلوگیری از سیاسی‌کاری		
۱۶۸	خروج دولت از باشگاه‌داری	توسعه طلبی	
۱۶۹	حق رأی هواداران		
۱۷۰	چالش نمایندگی		
۱۷۱	بهره‌مندی از ظرفیت‌های هواداران		
۱۷۲	همراستا شدن انگیزه‌های هواداران		
۱۷۳	توسعه کار داوطلبی		
۱۷۴	استفاده از ظرفیت فیزیکی هواداران		
۱۷۵	استفاده از ظرفیت فکری هواداران		
۱۷۶	ایجاد هم‌افزایی		
۱۷۷	نقش احساسی هواداران		

در نهایت، چارچوب مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال در قالب مدل پارادایمی استراوس و کوربین حاصل شد که در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. چارچوب نهایی مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف طراحی چارچوب مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال انجام گرفت. براساس مدل پارادایمی حاصل شده، مالکیت هواداران به عنوان مقوله محوری تعیین شد. از آنجا که باشگاه استقلال در سراسر ایران از هواداران بسیار برخوردار بوده و وجود هواداران به عنوان مهم ترین ذی نفعان خارجی برای باشگاه از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو، با توجه به پتانسیل بالایی که در هواداران وجود دارد، استفاده از ظرفیت آنها در اداره باشگاه با توجه به الزام قانونی واگذاری باشگاه به بخش غیردولتی و مشارکت سازمان یافته هواداران در اداره باشگاه می تواند به مالکیت هواداران منجر شود. در این تحقیق عوامل مدیریت، شایسته سالاری، تأمین منابع مالی، مالکیت دولتی، نگاه کوتاه مدت، سیاسی کاری، کنترل و نظارت، به عنوان شرایط علی اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال تعیین شدند. براساس یافته های تحقیق نبود معیارهای درست برای انتخاب مدیران و غلط بودن روش انتخاب مدیران در باشگاه استقلال و بی توجهی به توانایی ها و تخصص مدیران و ضعف مدیران در اداره باشگاه که به نوعی نمایشی از فقر مدیریت ورزشی در کشورمان است موجب وقوع مدیریت هزینه شده است و در مدیریت هزینه است که مدیران پول بی حساب و کتابی را دریافت و هزینه می کنند، بدون اینکه در قبال آن پاسخگو باشند. از طرفی بی توجهی به صلاحیت افراد و حضور افراد غیرمتخصص در هیأت مدیره باشگاه و عدم استفاده از متخصصان مختلف در امور باشگاه و کمبود افراد متخصص در مدیریت باشگاه و وجود رابطه در انتخاب مدیران به جای ضابطه، به نوعی سبب بی توجهی به شایسته سالاری در انتخاب مدیران باشگاه استقلال شده است. از طرفی به دلیل ضعف های متعدد در زمینه درآمدزایی و عدم توجه به پتانسیل مالی فوتبال و پتانسیل درآمدزایی در باشگاه استقلال و نداشتن برنامه

برای درآمدزایی، ضعف در بلیت فروشی، عدم استفاده درست از برند باشگاه و ناتوانی در درآمدزایی از برند باشگاه، به افزایش بدهی ها و انباشته شدن بدهی ها منجر شده است که این امر اداره باشگاه را با مشکلات جدی مواجه کرده و به نوعی باشگاه را به مرز ورشکستگی رسانده است. وجود مالکیت دولتی و سلطه دولت بر باشگاه و بهره برداری دولت از مزایای باشگاه استقلال و تیم داری کردن دولت نیز سبب شده تا مدیرانی که انتخاب می شوند تنها به دنبال مسائل روزمره باشگاه بوده و توجهی به مسائل کلان نداشته باشند و تنها بر نتایج کوتاه مدت تأکید کنند و توجهی به برنامه های بلندمدت نداشته باشند. همچنین ورود افراد سیاسی به باشگاه به علت دولتی بودن باشگاه و استفاده سیاسی از ورزش و باشگاه استقلال و دخالت سیاسیون و بی توجهی به منافع ملی، موجب سیاسی کاری در اداره باشگاه استقلال شده است و با تغییر دولت ها افراد مختلف از طیف های سیاسی برای رسیدن به منافع فردی و گروهی خود باشگاه استقلال را دستاویزی برای رسیدن به اهداف خود کرده اند که تمامی این جوانب موجب به وجود آمدن و گسترش فساد و سوءاستفاده از باشگاه شده است و از آنجا که کنترل و نظارت درستی بر باشگاه حاکم نیست و نقش هواداران به عنوان ذی نفعان اصلی باشگاه در کنترل و نظارت باشگاه نادیده گرفته شده است، و نیز نبود شفافیت و سیستم پاسخگویی مناسب، مشکلات عدیده ای را در اداره باشگاه استقلال به وجود آورده است.

براساس یافته های تحقیق از جمله عوامل اثرگذار بر اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال شرایط زمینه ای هستند. یافته های تحقیق نشان داد برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال موانعی وجود دارد. از جمله این موانع، موانع قانونی است. به دلیل وجود قوانین متضاد و قدیمی و فقدان قوانین روشن و یا اجرا نشدن قوانین موجود مانند مشخص نبودن معافیت های

مالیاتی، قانون کی‌رایت و نبود قانونی برای پرداخت حق پخش تلویزیونی و مسکوت ماندن طرح نظام باشگاه‌داری، در حال حاضر امکان واگذاری وجود ندارد. ضمن اینکه علاوه بر موانع فوق، ممنوعیت قانونی یا به نوعی تناقض در واگذاری وجود دارد. همچنین از جمله بسترهای لازم برای مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، فراهم بودن و برخوردار بودن از امکانات سخت‌افزاری است و از آنجا که زیرساخت‌های باشگاه استقلال مانند استادیوم و زمین تمرین دولتی است از این رو، یکی از عواملی که باید مورد توجه قرار گیرد، تأمین امکانات سخت‌افزاری است. عامل دیگر برای ایجاد بستر مالکیت هواداران در باشگاه استقلال عامل فرهنگی-اجتماعی است. در واقع مهیا نبودن محیط فرهنگی-اجتماعی مانند ضعف فرهنگ ورزش حرفه‌ای و ضعف فرهنگ مشارکت در کشور و به طور خاص هواداران، ضعف فرهنگی بازیکنان، و توجه بیش از حد رسانه‌ها و جامعه فوتبال به حواشی، از جمله موانعی است که امکان واگذاری تا پیش از برطرف شدن آنها فراهم نمی‌شود. از جمله بسترهای لازم برای واگذاری باشگاه، عامل آموزش است. با توجه به نبود دانش مالکیت هواداران و کم‌اطلاعی از مدل مالکیت هواداران و اینکه هواداران به حقوق خود آشنایی ندارند ممکن است با مطرح شدن مبحث مالکیت هواداران این تلقی صورت بگیرد که با کسب مالکیت هواداران در باشگاه، آنها می‌توانند در هر امور جزئی باشگاه دخالت کنند، در حالی که در این نوع مالکیت، هواداران از حقوق و تعهدات خاصی برخوردار خواهند بود و باد به آنها پایبند باشند. همچنین کمبود دانش ورزش در مسئولان و عدم تمایل آنها به کسب آموزش حرفه‌ای در حوزه ورزش از جمله موانعی است که اقدامات را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

از جمله عوامل اثرگذار در راهبردهای دستیابی به مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، عوامل مداخله‌گر در این تحقیق دو دسته از عوامل به عنوان عوامل مداخله‌گر

شناسایی شدند. اولین عامل، سیاسی است. در عامل سیاسی، مهم‌ترین مانع عدم تمایل دولت به واگذاری است. از آنجا که دولت همواره بخش غیردولتی را به عنوان رقیب می‌نگرد یا برداشت غلطی از واگذاری دارد. همچنین به دلیل نگاه امنیتی به هواداران و حساس بودن نهادهای امنیتی به واگذاری باشگاه، دولت تمایل یا جرأت واگذاری باشگاه را ندارد. از سوی دیگر عوامل حاکمیتی‌اند که می‌توانند بر راهبردهای اتخاذ مالکیت هواداران تأثیرگذار باشند. وجود تحریم‌های اقتصادی و سیاسی کشور از سوی بیگانگان، ضعف ساختار اقتصادی کشور، ضعف ساختار ورزش کشور و عدم وجود استانداردهای لازم در ورزش کشور از جمله عواملی است که می‌توانند بر راهبردهای واگذاری باشگاه تأثیرگذار باشند.

مطابق با مدل پارادایمی تحقیق، راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال شناسایی شدند. بر این اساس، برای رسیدن به مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال اقداماتی در حوزه‌های قانونی، فرهنگی-اجتماعی، حاکمیتی، آموزشی، سازمانی و مدیریت ذی‌نفعان باید صورت گیرد. از جمله اقداماتی که در وهله اول باید صورت گیرد تصویب قانونی خاص برای واگذاری باشگاه استقلال به هواداران است، چراکه قوانین موجود پشتوانه کافی برای این امر را ندارند. در پی این اقدام تهیه اساسنامه و آیین‌نامه‌های اجرایی و چک‌لیست‌ها برای اجرایی کردن این مدل از مالکیت الزامی می‌نماید. همچنین مطابق با یافته‌های تحقیق باشگاه باید به عنوان یک تعاونی ثبت شود. در قانون اساسی کشورمان حوزه اقتصاد در قالب سه بخش دولتی، خصوصی و تعاونی تعریف شده است. از آنجا که باشگاه‌هایی که تحت مالکیت هواداران قرار دارند، به شکل تعاونی اداره شده و سازمان‌های غیرانتفاعی محسوب می‌شوند و براساس اصول سازمان‌های غیرانتفاعی سودی بین اعضا توزیع نمی‌شود و سود حاصل از فعالیت باشگاه به

خود باشگاه بازمی‌گردد؛ از این‌رو، از طریق ثبت باشگاه به شکل تعاونی نه تنها دولت نخواهد توانست دخالتی در امور باشگاه کند، بلکه سایر افراد نیز نخواهند توانست از اموال و دارایی باشگاه سوءاستفاده کنند. تصویب قانونی برای پرداخت حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌ها نیز از جمله اقدامات لازم برای تحقق مالکیت هواداران در باشگاه استقلال شناسایی شد. براساس یافته‌های تحقیق، از دیگر اقداماتی که باید صورت گیرد در حوزه آموزش است. از آنجا که موضوع مالکیت و به‌طور خاص مدل مالکیت هواداران در کشورمان به‌ندرت مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است، لزوم تحقیق در این حوزه الزامی می‌نماید تا با بررسی موشکافانه آن تمامی جوانب امر بررسی شود. در کنار پژوهش، لزوم برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مسئولان و دست‌اندرکاران می‌تواند به دانش مالکیت در کشورمان بیفزاید. در این بین از نقش رسانه نیز به‌عنوان آگاهی‌دهنده و آموزش‌دهنده نمی‌توان غافل شد. از جمله مواردی که در حوزه آموزش باید مورد توجه قرار گیرد، لزوم آشنایی هواداران به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی باشگاه با حقوق خود در این نوع از مالکیت باشگاه است. هواداران عنصر اصلی تشکیل و اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه محسوب می‌شوند، بنابراین لازم است تا آنها با نحوه کارکرد این مدل آشنا و آگاه شوند و به درکی از این موضوع دست یابند که اتخاذ مدل مالکیت هواداران مستلزم پایبندی به اصول این نوع از باشگاه‌داری است، چراکه برای عضو شدن در باشگاه‌هایی که تحت مالکیت هواداران اداره می‌شوند، اعضا از حقوقی برخوردار خواهند بود و در قبال آن مسئولیت‌ها و تعهداتی بر عهده خواهند داشت. از این‌رو، از جمله اقدامات بسیار مهمی که باید صورت گیرد، آشنایی و آموزش هواداران با حقوق و مسئولیت‌هایشان است. تغییر نگرش مسئولان به باشگاه و باشگاه‌داری یکی دیگر از اقدامات است. مسئولان به‌ویژه مسئولان دولتی باید به این درک

برسند که در عصر حاضر باشگاه‌داری حرفه‌ای در فوتبال به شکل دولتی منسوخ شده است و امر ورزش و اداره باشگاه باید به دست خود مردم و هواداران صورت گیرد. مورد دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد لزوم توجه به ارزش‌ها و اخلاق‌مداری از سوی مسئولین است. مسئولان باشگاه باید به اصول اخلاقی و ارزش‌ها پایبند باشند تا افراد (هواداران) هویت خود را نسبت به باشگاه حفظ کنند. به مسئولان باید آموزش داد که فضا را برای رابطه مردم با مردم آماده کنند. توسعه روحیه همکاری متقابل بین هواداران نیز می‌تواند امری تسهیل‌کننده برای مالکیت هواداران تلقی شود. به این منظور برای ایجاد ارتباط با هواداران و آموزش آنها لزوم تشکیل کمیته‌ای در این زمینه از جمله اقداماتی است که می‌تواند همکاری متقابل بین باشگاه و هواداران را توسعه دهد. همچنین مردمی کردن ورزش و اعتماد به مردم از جمله اقداماتی است که می‌تواند ما را به سوی مالکیت هواداران سوق دهد. در کنار اقدامات فوق، عوامل حاکمیتی نیز شناسایی شدند. براساس یافته‌های تحقیق، لزوم بازنگری ساختار ورزش کشور از جمله اقدامات اساسی برای تسهیل واگذاری باشگاه است. الگوبرداری از کشورهای توسعه‌یافته و به‌کارگیری متخصصان خارجی که در استفاده از مدل مالکیت هواداران در باشگاه‌های حرفه‌ای تجربیاتی کسب کرده‌اند نیز می‌تواند راهگشا باشد. کارشناسان معتقد بودند که اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال باید به‌صورت تدریجی صورت گیرد. همچنین برای واگذاری باشگاه به هواداران، دولت باید به‌طور واضح مشخص کند که مالکیت باشگاه را به چه کسانی می‌خواهد واگذار کند. انعطاف‌پذیری در اجرای واگذاری، حمایت از قانون واگذاری، حمایت دولت از باشگاه پیش از واگذاری برای مستقل شدن از طریق تأمین زیرساخت‌ها، حمایت جامعه محلی، و عدم دخالت دولت پس از واگذاری از جمله اقداماتی است که پیش از واگذاری باید مدنظر قرار گیرند. یکی از راه‌های

استفاده از ظرفیت‌های بالقوه باشگاه استقلال و اقدامات لازم برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری حامیان مالی است تا از طریق حضور حامیان مالی قدرتمند، باشگاه بتواند به‌طور مستقل در درآمدزایی موفق باشد و از کمک دولت و سازمان‌های دولتی بی‌نیاز شود. اقدامات لازم دیگر برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال اقدامات سازمانی است که باید در داخل باشگاه صورت گیرد. براساس نتایج تحقیق، تبدیل تیم‌داری به باشگاه‌داری، جذب سرمایه‌داران علاقه‌مند به باشگاه، استفاده از مدیران متخصص و اصلاح پرداخت حقوق بازیکنان از جمله اقدامات سازمانی لازم به‌شمار می‌آید. اقدام دیگر در حوزه مدیریت ذی‌نفعان است. ابتدا باید هواداران واقعی و علاقه‌مند را شناسایی کرد. به این منظور باید مشخص شود که شرایط عضویت چگونه است، مزایایی که اعضا دریافت می‌کنند چیست.

ایجاد ارتباط خوب با ذی‌نفعان می‌تواند برای یک باشگاه حرفه‌ای فوتبال در دوران مالی و ورزشی دشوار، به‌عنوان حمایت فزاینده باشد. به‌طور خاص در بخش غیرانتفاعی، ارتباط با ذی‌نفعان اصلی، حیاتی است و موجب فواید بالقوه، هزینه‌های پایین‌تر، افزایش اعتماد و در نتیجه جذب بیشتر منابع جدید سرمایه‌گذاری می‌شود (۲۷). تعیین افراد واجد شرایط برای عضویت در باشگاه، شناسایی نیازها و انگیزه‌های هواداران از عضو شدن در باشگاه، برآوردن انتظارات هواداران، همچنین توجه و استفاده از پیشکسوتان باشگاه و استفاده از هواداران وفادار باشگاه استقلال از جمله اقدامات شناسایی شده برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال است.

نتایج تحقیق نشان داد، اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال پیامدهایی را در پی خواهد داشت. این پیامدها در قالب پیامدهای مالی، اجتماعی، حاکمیت و

پاسخگویی، ایجاد هویت و توسعه داوطلبی شناسایی شدند. براساس یافته‌های تحقیق در بخش پیامدهای مالی، اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال موجب توسعه کسب‌وکار و ارتقای ثبات اقتصادی شده و امکان بهره‌برداری از ظرفیت مالی هواداران را فراهم می‌کند و ضمن استقلال مالی، مسائل مالی باشگاه را بهبود داده و مزایای مالی را به‌دنبال خواهد داشت. استفاده از پول کم اعضا برای حل مشکلات مالی و سرمایه‌گذاری‌های بزرگ و کوچک باشگاه می‌تواند یکی از بهترین امکانات جمع‌سپاری^۱ یا مشارکت هواداران در مالکیت و اداره باشگاه استقلال باشد. همچنین با رشد و توسعه فناوری وب روش‌های نوینی مثل خرید پیکسل وب‌سایت باشگاه‌ها برای هواداران فراهم شده است (۹). نتایج تحقیق نشان داد مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال می‌تواند موجب بازگشت درآمدها به باشگاه شود. یکی از ویژگی‌های مهم باشگاه‌هایی که تحت مالکیت هواداران و به شکل غیرانتفاعی اداره می‌شوند عدم توزیع سود است. در تخصیص حق سود، بر مزیت انجمن عضو محور تأکید می‌شود. نبود حق سود، خطر بروز مشکلات برای حامی مالی را کاهش می‌دهد. با وجود این، برخی محققان معتقدند محدودیت غیرتوزیعی بودن سود جایی برای سرمایه‌گذاران مالی باقی نمی‌گذارد و سرمایه‌گذاران را از مشارکت در این باشگاه‌ها باز می‌دارد (۱۹، ۲۱).

نتایج تحقیق نشان داد مالکیت هواداران در باشگاه استقلال موجب استقبال حامیان مالی و تسهیل ورود آنها به باشگاه استقلال برای سرمایه‌گذاری می‌شود، چراکه در این نوع از مالکیت، حامیان مالی با حجم وسیعی از افراد مرتبط خواهند شد. نتایج تحقیق نشان داد با عضو شدن هواداران در باشگاه استقلال و پرداخت حق عضویت سالانه توسط هر عضو، منبع مالی خوبی نصیب باشگاه خواهد شد.

به علاوه، با حضور هواداران گسترده باشگاه استقلال و قدرت مردمی که ایجاد خواهد شد امکان دریافت حق پخش تلویزیونی و قانون کپی رایت نیز تسهیل خواهد شد. اگر مردم پشت قضیه قرار بگیرند، قضیه حق پخش تلویزیونی و کپی رایت نیز راحت تر حل می شود، یعنی اگر صداوسیما حق پخش را بدهد، فوتبال یک بخش سودده خواهد شد. مردم وقتی باشند اجازه نمی دهند که صداوسیما بدون دادن پول، بازی های استقلال را پخش کند، اگر هواداران باشند، دیگر پیراهن استقلال را به شکل تقلبی از هر مغازه ای تهیه نخواهند کرد. از دیگر پیامدهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران، پیامدهای اجتماعی آن است. پیامدهایی چون ارتقای دموکراسی، گذراندن اوقات فراغت، ارتقای نشاط و شادابی و سلامت روحی و جسمی جامعه، ارتقای رابطه متقابل هواداران با باشگاه، هنجاریابی اجتماعی، کسب حمایت هواداران. براساس یافته های تحقیق، اصل هر عضو یک رأی، به عنوان یکی از اصول مهم باشگاه های تحت مالکیت هواداران، مردم سالاری یا دموکراسی را ارتقا می دهد. نتایج تحقیق نشان داد مدل مالکیت هواداران پیامدهایی را در حوزه حاکمیت و پاسخگویی در پی خواهد داشت، پیامدهایی چون ارتقای شفافیت و پاسخگویی، ارتقای ثبات و پایداری، بهبود نظارت و کنترل، اصلاح ساختار باشگاه و ثبات سازمانی، جلوگیری از هرج و مرج و ورود افراد غیرورزشی به باشگاه و جلوگیری از سیاسی کاری، ارتقای مطالبه گری و خروج دولت از باشگاه داری، ایجاد حق رأی برای هواداران و چالش نمایندگی. نتایج نشان داد مدل مالکیت هواداران موجب ارتقای شفافیت و پاسخگویی می شود. پیامد دیگر مالکیت هواداران، ارتقای ثبات سازمانی و پایداری و بهبود نظارت و کنترل بود. ثبات و قابل پیش بینی بودن استراتژی در باشگاه های عضو محور، از بروز مشکلات برای هواداران جلوگیری می کند (۱۹). از جمله پیامدهای مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، اصلاح

ساختار، جلوگیری از هرج و مرج و ورود افراد غیرورزشی به باشگاه، جلوگیری از سیاسی کاری و خروج دولت از باشگاه داری بود. چنانچه مردم (هواداران) مالکیت باشگاه را در اختیار بگیرند، نخواهند گذاشت افراد غیرورزشی به باشگاه ورود کنند و این امر در درون خود، خروج دولت از باشگاه داری را در پی خواهد داشت و مانعی برای سیاسی کاری خواهد بود. یکی از پیامدهای مالکیت هواداران در باشگاه استقلال چالش نمایندگی بود. در این مدل از مالکیت اینکه چه کسانی عضو هیأت مدیره شوند، چه کسی مدیرعامل شود، ممکن است در سازوکارهای اجرایی، باشگاه را با مشکلات عدیده مواجه سازد. پیامد دیگر مالکیت هواداران در باشگاه استقلال ایجاد و ارتقای هویت تیمی و فردی هواداران بود. کارشناسان معتقد بودند افراد با عضو شدن در باشگاه، هویت فردی، فرهنگی و اجتماعی پیدا می کنند. افراد هزینه می کنند، چون می خواهند هویت پیدا کنند. خیلی ها با استقلال خودشان را مطرح می کنند، یعنی پیراهن استقلال را می پوشند که بگویند من استقلالی هستم، یعنی هویت خود را نشان می دهند. باشگاهی که می تواند ایجاد رضایت کند و خدمات به هواداران ارائه دهد، می تواند هویت تیمی را ارتقا دهد. آخرین پیامد شناسایی شده برای مالکیت هواداران در باشگاه استقلال توسعه داوطلبی بود. بهره مندی از ظرفیت های هواداران، همراستا شدن انگیزه های هواداران، استفاده از ظرفیت فیزیکی و فکری و احساسی هواداران، ایجاد هم افزایی و توسعه کار داوطلبی، از جمله مفاهیم این زیرمقوله محسوب می شوند. براساس نتایج به دست آمده، عضو شدن در باشگاه استقلال کاری داوطلبانه است و اساس این کار حس وفاداری و مالکیت هواداران است. حس وفاداری و مالکیت هواداران است که می تواند انگیزه مشارکت در اداره باشگاه برای رسیدن به اهداف متعالی را ایجاد کند. عضو شدن هواداران در باشگاه موجب می شود به منظور کارایی بهتر، انگیزه

هوادارانی که اهداف متفاوتی از عضو شدن دارند همراستا شده و ایجاد هم‌افزایی کند. وجود مهارت‌ها و توانایی‌های متنوع در بین هواداران این بستر را فراهم می‌کند تا از ظرفیت‌های فیزیکی و فکری هواداران در امور باشگاه حداکثر استفاده به‌عمل بیاید. به عبارت دیگر با واگذاری مالکیت باشگاه به هواداران می‌توان از مزایایی چون استفاده از نظرات و ایده‌های ذی‌نفعان، استفاده از ظرفیت فکری و فیزیکی آنان برای انجام وظایفی چون نظافت و تأمین امنیت ورزشگاه و بلیت‌فروشی، و استفاده از توان مالی هواداران و اعضا برای تأمین مالی در باشگاه مانند ساخت استادیوم و طرح‌های بلندمدت بهره‌مند شد. هواداران، ذی‌نفعان اصلی در صنعت فوتبال هستند و ماهیت رابطه‌شان با باشگاه فوتبال بیش از یک رابطه معمولی تجارت با مشتری است. باشگاه‌های فوتبالی که تحت مالکیت هواداران هستند لازم است تا تشخیص دهند که اصلی‌ترین ذی‌نفعان خارجی، هواداران آنها هستند که می‌توانند حمایت داوطلبانه ارزشمندی را از طریق تزریق پول به باشگاه به‌وسیله دریافت ورودی، تجارت، جمع‌آوری کمک‌های مالی و متولیان اشتراک عضویت، فراهم سازند. توانایی یک باشگاه فوتبال برای حفظ رابطه با هواداران بسیار مهم است. علاوه بر این، باشگاه‌ها از تمایل کار

داوطلبانه هواداران در حفظ و نگهداری ورزشگاه و زمین بازی و حتی کار داوطلبانه در روز بازی بهره‌مند می‌شوند. در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری کلی از نتایج و یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که شرایط موجود باشگاه استقلال به علت وجود عواملی چون ضعف در مدیریت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، ضعف در درآمدزایی، سیاسی‌کاری، ضعف در کنترل و نظارت، نتیجه‌گرایی و نبود نگاه بلندمدت، امکان اداره باشگاه توسط دولت را توجیه‌ناپذیر می‌نماید. از این‌رو، انجام اقدامات قانونی، آموزشی، فرهنگی-اجتماعی، حاکمیتی، سازمانی و مدیریت ذی‌نفعان در سطح کلان و خرد می‌تواند بسترهای لازم برای مشارکت ذی‌نفعان باشگاه استقلال به‌طور خاص هواداران را فراهم سازد. اما باید توجه داشت که وجود موانع حقوقی، فرهنگی-اجتماعی، آموزشی، سخت‌افزاری، سیاسی و حاکمیتی، می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر اقدامات مذکور تأثیر بگذارند. بنابراین، برای انجام بهتر اقدامات شناسایی‌شده، باید موانع مذکور برطرف شوند تا شاهد پیامدهای مالی، اجتماعی، شفافیت و پاسخگویی، ایجاد هویت و توسعه داوطلبی در باشگاه استقلال باشیم.

منابع و مآخذ

۱. ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم؛ طریقی، سمانه (۱۳۹۴). «روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه»، فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری، سال چهارم، ش ۱۳، ص ۲۱۷-۲۳۱.
۲. تسلیمی، زهرا (۱۳۹۵). ارائه چارچوب تأمین مالی فدراسیون‌های ورزشی با محوریت خودکفایی: مورد مطالعه فدراسیون‌های دوومیدانی، شنا و ژیمناستیک، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان.
۳. جلیلیان، غلامرضا؛ خبیری، محمد (۱۳۸۴). «توصیف وضعیت باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و مقایسه آن با باشگاه‌های لیگ‌های برتر کشورهای چین، مالزی و انگلستان»، نشریه علوم حرکتی و ورزش. ج ۱، ش ۵، ص ۵۴-۴۱.

۴. دانایی فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، ش ۲، ص ۷۶ - ۶۹.
۵. درویشی، ابوالفضل؛ ناصری‌پور، مینا؛ دوستی، مرتضی (۱۳۹۶). «شناسایی راهکارهای حفظ و افزایش هواداران باشگاه فرهنگی ورزشی پرسپولیس». نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۹، ش ۴، ص ۶۹۵-۶۷۹.
۶. زارع، امین؛ بابائیان احمدی، علی؛ مرادی، غلامرضا؛ حسینی، سید عبدالرسول (۱۳۹۳). «شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور براساس مدل PEST»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۶، ش ۴، ص ۵۷۵-۵۹۳.
۷. سالدانیا، جانی (۱۳۹۵). راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی، ترجمه عبد... گیویان. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی، چ نخست.
۸. علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ جلالی فراهانی، مجید؛ نادران، الیاس (۱۳۸۹). «موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر سیاست‌های کلی اصل ۴۴»، نشریه مدیریت ورزشی، ش ۷، ص ۴۲-۲۳.
۹. محمدکاظمی، رضا؛ حسینی‌نیا، حسین؛ حبیبی، حمیدرضا (۱۳۹۲). جمع‌سپاری در باشگاه‌های فوتبال: مفاهیم، کاربردها، سیستم‌ها، تهران، نشر مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، چ اول.
۱۰. نوروزی سیدحسینی، رسول (۱۳۹۴). طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در ورزش با تأکید بر رویکرد قابلیت، رساله دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۱. ویمر، راجر دی؛ دومینیک، جوزف آر (۱۳۸۹). تحقیق در رسانه‌های جمعی، ترجمه کاووس سیدامامی. تهران: انتشارات سروش و مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای، چ دوم.
۱۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۹۱). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت. چ چهارم.
13. Adams, A & Armitage, s.(2004). "Mutuality for football clubs? Lessons from the financial sector", Studies in Economics and Finance, vol 22, no. 1, pp. 26-41.
14. Ahtiainen. Santeri (2018). "Top 5 European football leagues – The association between financial performance and sporting success". Master's Thesis, Aalto University, School of Business Department of Accounting.
15. Amirnejad. Saeed, Elahi. Ali Reza, Akbari Yazdi. Hossein (2018). A Comparative Study to Identify a Suitable Model of Ownership for Iran Football Pro League Clubs. International Journal of Applied Exercise Physiology, Vol.7, No.1, pp 30-48.
16. Brown, W., Hillman, A., Okun, M.A. (2011). "Factors that Influence Monitoring and Resource Provision Among Nonprofit Board Members", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, published online 29.
17. Brown, W., Guo, C. (2009). "Exploring the Key Roles of Nonprofit Boards", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(3), p. 536-546.
18. Cocieru. O.C, Delia. Elizabeth B, Katz. Matthew (2018). It's our club! From supporter psychological ownership to supporter formal ownership, Sport Management Review (2018), <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.005>.

19. Dietl, Helmut. & Weingärtner, Christian. (2011). "The Effect of Professional Football Clubs' Legal Structure on Sponsoring Revenue". Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich. Working Paper No. 141.
20. Fillis, I., & Mackay, C. (2014). Moving beyond fan typologies: The impact of social integration on team loyalty in football. *Journal of Marketing Management*, 30(3-4), pp 334-363.
21. Franck, E. (2010). "Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football". *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108-127.
22. Garcia, Borja. & Welford, Jo (2015). Supporters and Football Governance, From Customers to Stakeholders: A Literature Review and Agenda for Research, *Sport Management Review*, vol.18, No.4, pp 517-528.
23. Garcia, B., & Zheng, J (2017). *Football and supporter activism in Europe: Whose game is it?* Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
24. Hamil, S. (2013). Ownership structures of football clubs in Europe: A critical assessment. New horizons in football conference, [Retrieved from: <http://www.sportbusinesscentre.com>].
25. Puyvelde, S.V., Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M. (2011). "The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, published online 31 May 2011.
26. Rudd J. Marcus (2012). "The Impact Governance and Club Structure has on a Team's Spending Power: A Case Study on the German Bundesliga". Senior thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for a Bachelor of Arts degree in Economics at the University of Puget Sound.
27. Speckbacher, G. (2003). "The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3), 267-281.
28. Tobin, Shane (2016): *Supporter ownership as a method of football governance: the concept of a Supporters 'Trust and its operation within England and the Republic of Ireland*, *Soccer & Society*, DOI: 10.1080/14660970.2016.1230349.
29. Ward, Sara. (2013). "A Critical Analysis of governance structures within supporter owned football clubs". PhD thesis, department of management, The Manchester Metropolitan University.
30. Ward, Sara., Scanlon, J. Thomas., Hines, Tony. (2012). "Mutuality Ownership Form and professional Sports: Football". *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly* xx(x)1-18.

Designing a Framework for the Model of Supporters' Ownership in Esteghlal FC

**Ahmad Asadinia^{*1} - Nooshin Benar² - Mehr Ali Hemmatinezhad³ -
Mohammad Khabiri⁴ - Shahram Shafiee⁵**

1. PhD Student of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran
2,5. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran
3. Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran
4. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran
(Received: 2019/5/3; Accepted: 2019/10/10)

Abstract

The aim of this study was to design a framework for the model of supporters' ownership in Esteghlal FC. This study was conducted with a qualitative approach and an exploratory-applied nature using the Grounded Theory. The statistical population consisted of football club administrators, sport management professors and sport journalists who were familiar with the ownership of football clubs. The data were collected through theoretical sampling and deep interviews with 8 experts. Based on the Grounded Theory and the systematic approach, the data were analyzed in three stages of open, axial and selective coding. To validate the data, two methods of recoding by the researcher and member checking were used. Based on the coding paradigm, the final framework for the model of supporters' ownership in the Esteghlal FC was determined in causal conditions, context conditions, intervening conditions and strategies and consequences. According to these findings, it is suggested that the legal, cultural and educational platforms necessary for the transfer of the Esteghlal FC to the supporters should be provided while removing the existing barriers to achieve financial, social and accountability outcomes.

Keywords

Esteghlal FC, football, Grounded Theory, ownership, supporters.

^{*} Corresponding Author: Email: Ahmadasadinia@yahoo.com; Tel: +989198685769