

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۹، شماره ۳۵، زمستان ۱۴۰۰

ص ص: ۱۶۱-۱۷۷

طراحی مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال

جبار سیف پناهی شعبانی^{۱*} - رحیم خسرومنش^۲ - حسین براخاص^۳

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران ۲. دکتری مدیریت

ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی،

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال بود. این پژوهش کیفی بود و از روش نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند استفاده شد. داده‌های مورد نیاز از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با نخبگان و برجستگان فوتبال ایران به دست آمد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، مربیان و بازیکنان اسبق و فعلی باشگاه‌های فوتبال ایران بود. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و داده‌ها با انجام ۱۶ مصاحبه عمیق انفرادی نیمه ساختاریافته تا رسیدن به مرحله اشباع نظری به دست آمد. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تحلیل داده‌ها ۱۳ مقوله مهم؛ توان مالی، بازیکنان، کادر فنی، اماکن و تجهیزات، فرآیند استعدادیابی، آکادمی باشگاه، اردوهای آمادگی و مسابقات، حمایت تماشاگران، هواداران، مردم محلی و دولت، تمرینات، مدیریت اثربخش و کارآمد، تیم‌های پایه، برند و پیشینه باشگاه و برنامه‌های آموزشی به عنوان عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال تبیین شد. توجه به عوامل تبیین شده ضمن تثبیت عملکرد ورزشی مطلوب باشگاه‌های موفق، می‌تواند به ارتقاء عملکرد ورزشی ضعیف‌تر دیگر باشگاه‌های فوتبال کمک قابل توجهی نماید. همچنین مدل طراحی شده می‌تواند الگو و راهنمایی برای دیگر باشگاه‌های رشته‌های ورزشی برای کسب موفقیت و پیشرفت باشد.

واژه‌های کلیدی

باشگاه فوتبال، صنعت فوتبال، عملکرد ورزشی، فوتبال، موفقیت ورزشی

مقدمه

جهان بدون فوتبال غیرقابل تصور است، در میان همه ورزش‌ها، فوتبال بیشترین گستردگی و انتشار را در دو سده اخیر داشته است. ورزش فوتبال با بیش از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان، محبوب‌ترین، جذاب‌ترین و پرطرفدارترین ورزش دنیا است (۶، ۱۴). باشگاه‌های فوتبال بخش عمده‌ای از صنعت ورزش و هسته اصلی صنعت فوتبال محسوب می‌شوند، به گونه‌ای که ادامه حیات این صنعت منوط به ادامه حیات باشگاه‌ها است (۳، ۱). در یک باشگاه فوتبال مجموعه‌ای از ذینفعان، از جمله؛ مدیران، کارمندان، مربیان، بازیکنان، سهامداران، حامیان و هواداران فعالیت می‌کنند تا عملکرد باشگاه را ارتقا داده و آن را به موفقیت برسانند (۱۱). عملکرد باشگاه‌های فوتبال را می‌توان در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و ورزشی بررسی کرد. منظور از عملکرد اقتصادی؛ توان درآمدزایی و سودآوری، منظور از عملکرد اجتماعی؛ ترویج فوتبال و جذب تماشاگران و هواداران و منظور از عملکرد ورزشی نتایج، امتیازات کسب‌شده، رتبه‌ها، عناوین، قهرمانی‌ها و به طور کلی موفقیت‌هایی است که باشگاه‌ها در رقابت‌های داخلی و خارجی به دست می‌آورند (۲۸، ۵). در کشورهای مختلف دنیا ساختار تشکیلاتی فوتبال از چندین سطح تشکیل شده است، تیم‌ها و باشگاه‌های فوتبال معمولاً فعالیت خود را از سطح آماتوری شروع می‌کنند و با برنامه‌ریزی صحیح سعی در صعود به سطوح بالاتر و حرفه‌ای را دارند. در این راه بعضی از تیم‌ها و باشگاه‌های فوتبال با توجه بر عوامل اثرگذار بر موفقیت و پیشرفت در ورزش به سطوح بالاتر راه می‌یابند و بعضی از آن‌ها در این راه توفیقی حاصل نمی‌کنند (۶).

عوامل مختلفی بر عملکرد و موفقیت در ورزش اثرگذار است. قربانی و همکاران (۱۳۹۷) بودجه و منابع مالی را مهم‌ترین عامل مؤثر بر موفقیت و بی‌توجهی به توسعه مربیان و نیروی انسانی، استعدادیابی و آموزش و پرورش ورزشکاران را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افول رشته‌های ورزشی می‌دانند (۱۳). فرکینز^۱ (۲۰۱۷) حمایت دولت‌ها، ارتباطات بین‌المللی، مدیریت دانش و راهبردی و تسهیلات و تجهیزات جدید را در موفقیت‌های ورزشی ضروری می‌داند (۲۱). هاتچینسون^۲ (۲۰۱۷) بر نقش حاکمیت سیاسی کارآمد، تعهد اجرایی مدیران، تسهیلات و تجهیزات استاندارد، بودجه و حمایت مالی در موفقیت‌های ورزشی تأکید دارد (۲۹). تروینس^۳ و همکاران (۲۰۱۴) ده مقوله؛ امکانات رقابتی و تمرینی، حمایت از حرفه ورزشکاری، استعدادیابی، مشارکت جوانان، حمایت‌های دولتی و سازمانی، حمایت مالی، شرایط محیطی نخبگان ورزشی، حمایت‌های علمی، فرصت‌های رقابت و آموزش و تجهیز مربیان را در موفقیت‌های ورزشی یک سازمان ورزشی کلیدی می‌دانند (۳۸). بروورس^۴ و همکاران (۲۰۱۴) حمایت مالی، سازمان و ساختار منسجم، میزان مشارکت‌کنندگان در ورزش، کشف و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران در زمان فعالیت و بازنشستگی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و مربیگری، فراهم کردن فرصت‌های رقابت، تسهیلات تمرینی و پژوهش‌های علمی را در موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی مؤثر می‌دانند (۱۸). دی بوسچر^۵ و همکاران (۲۰۰۹) نه مورد اساسی را در موفقیت‌های ورزشی مؤثر می‌دانند. این نه مورد شامل، حمایت‌های مالی، سازمان‌دهی و ساختار سیاست‌های ورزشی (نگرش جامع به سیاست پیشرفت)، پایه‌ریزی و مشارکت در ورزش، سیستم شناسایی و پرورش استعدادها، حمایت از ورزشکاران و

تسهیلات و فضا) به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت‌های ورزشکاران اشاره کرده‌اند (۳۴). ملائی و همکاران (۱۳۹۷) با یک نگاه کلان، به ترتیب سه متغیر فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را در توسعه ورزش قهرمانی مؤثر می‌دانند (۱۵) و گلبی و وود^۸ (۲۰۱۶)، مورگان^۹ و همکاران (۲۰۱۳)، فلتچر و سارکر^{۱۰} (۲۰۱۲)، رضوانی و همکاران (۱۳۹۷)، با نگاهی خرد، مهارت‌های روان‌شناختی را در کسب موفقیت‌های ورزشی ضروری می‌دانند (۲۶، ۳۱، ۲۳، ۲). فرانتس بکن باوئر^{۱۱} نابغه پیشین فوتبال آلمان و دنیا، عوامل مؤثر بر موفقیت تیم‌های فوتبال را بازیکنان، کادر مربیگری، تاکتیک، قدرت بدنی، تغذیه و پیشینه فوتبالی می‌داند (<https://vista.ir/m/a/ygeic/>).

همان‌طور که اشاره شد باشگاه‌های فوتبال در سه حوزه عملکردی یعنی حوزه ورزشی، اقتصادی و اجتماعی فرهنگی فعالیت می‌کنند. حوزه ورزشی مشهودتر و مقدم بر دو حوزه دیگر است و عملکرد ورزشی موفق بستر لازم را برای عملکرد موفق در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌کند (۵، ۲۸). امروزه شاهد هستیم، باشگاه‌هایی همچون بارسلونا، رئال مادرید و بایرن مونیخ که از نظر اقتصادی به‌خوبی عمل می‌کنند و درآمدهای میلیون دلاری دارند، در درجه اول در داخل زمین عملکرد ورزشی بسیار خوبی را از خود نشان می‌دهند به‌گونه‌ای که توجه تماشاگران، هواداران، رسانه‌ها و اسپانسرها را به‌خوبی جلب می‌کنند. همچنین شاهد هستیم که باشگاه‌هایی همچون پرسپولیس، استقلال، سپاهان و تراکتورسازی که عملکرد ورزشی بهتری از خود نشان می‌دهند، در حوزه اجتماعی-فرهنگی همچون ترویج ورزش فوتبال در جامعه، ایجاد زمان مناسب برای

قهرمانان، تسهیلات و امکانات تمرینی، برگزاری دوره‌های مربیگری و ارتقای مربیان، برگزاری رقابت‌های ملی و بین‌المللی و درنهایت تحقیقات علمی است (۲۰). میراگایا^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، گالاریوتیس^۲ و همکاران (۲۰۱۸)، پیرا^۳ (۲۰۱۸) و ساکینچ^۴ و همکاران (۲۰۱۷) عملکرد اقتصادی و توان مالی باشگاه‌های فوتبال را بر عملکرد موفقیت ورزشی آن‌ها مؤثر می‌دانند (۳۰، ۲۴، ۳۳، ۳۵) ساتیرادو و شیلبری^۵ (۲۰۰۹) به اهمیت نقش عوامل اقتصادی، فرهنگی و روش‌های علمی در تربیت ورزشکاران نخبه اشاره می‌کنند. آن‌ها همچنین به این نتیجه رسیدند که کشف افراد علاقه‌مند و بااستعداد، تدوین راهبردهای بلندمدت برای دستیابی به موفقیت، جذب کمک‌های مالی و کسب منزلت اجتماعی از راه‌های جذب افراد به ورزش و درنهایت تربیت ورزشکاران نخبه است (۳۷). گاملساتر^۶ (۲۰۱۳) نقش سرمربیان را در عملکرد تیم‌های ورزشی ویژه می‌داند و معتقد است موفقیت تیم‌های ورزشی حاصل رهبری موفقیت‌آمیز و مؤثر سرمربیان است (۲۵). شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵) حمایت مالی، سیستم مربیگری، رقابت‌های ملی و بین‌المللی و استعدادیابی را در موفقیت‌های ورزشی مؤثر می‌دانند (۷). قربانی مورینه و خداداد کاشی (۱۳۹۸) اعتبار تیم‌ها، سرمایه‌گذاری بر تیم‌های پایه و هواداران را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت ورزشی تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران می‌دانند (۱۲). فلیپس^۷ و همکاران (۲۰۱۳) به عوامل روان‌شناختی (مانند تمرکز ذهنی، تنظیم اهداف، خودارزیابی)، عوامل اجتماعی و فرهنگی (مانند ارتباطات، حمایت خانواده، فرهنگ)، عوامل فیزیکی (مانند قدرت و قد) و عوامل محیطی (مانند

7. Phillips
8. Golby & Wood
9. Morgan
10. Fletcher & Sarkar
11. Franz Beckenbauer

1. Miragaia
2. Galariotis
3. Pereira
4. Sakinç
5. Sotiriadou & Shilbury
6. Gammelsater

گذران اوقات فراغت و جذب تماشاگران و هواداران مسئولیت خود را در قبال جامعه بهتر ایفا می‌کنند.

علی‌رغم مطالعات فوق هنوز نظریه‌ای که عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال را تبیین کند و مورد توافق عمومی باشد وجود ندارد و هر پژوهشگر با توجه به تخصص خود و از دیدگاهی به تبیین عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی پرداخته است. بعضی از پژوهشگران منابع مالی را مهم‌ترین می‌دانند، تعدادی بر استعدادیابی و استعداد پروری تأکید می‌کنند، عده‌ای امکانات و تجهیزات ورزشی را کلیدی می‌دانند، عده‌ای دیگر به قدرت سیاسی و اراده سیاسی دولتمردان معتقدند، افرادی نقش نیروی‌های انسانی متخصص همچون مدیران و مربیان را مهم می‌دانند و برخی‌ها دیدگاه خردتری داشته و به قابلیت‌های فیزیکی، تمرین، تغذیه، مهارت‌های روان‌شناختی و وراثت در موفقیت‌های ورزشی اشاره می‌کنند. با توجه به اینکه عملکرد ورزشی باشگاه‌های فوتبال، عملکرد اقتصادی و اجتماعی آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که، چه عواملی عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی به روش تحلیل محتوی و باهدف طراحی مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال انجام شد. بدین‌صورت که بعد از مطالعات کتابخانه‌ای، فهرستی اولیه از عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت در ورزش تهیه و در ادامه برای شناسایی و تبیین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، مصاحبه با خبرگان انجام شد. همچنین پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. با توجه به این‌که یافته‌ها و نتایج این پژوهش می‌تواند الگویی

برای عملکرد و موفقیت باشگاه‌های ورزشی، خصوصاً باشگاه‌های فوتبال باشد، می‌توان آن را یک تحقیق کاربردی نامید.

به‌منظور رسیدن به هدف پژوهش از روش پژوهش نظریه داده بنیاد استفاده شد. این روش معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه سیستماتیک یا نظام‌مند، شیوه نوحاسته و شیوه ساخت‌گرایانه. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین نسبت داده می‌شود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در رویکرد نظام‌مند روش تحقیق نظریه داده بنیاد سه مرحله (۱) کدگذاری باز، (۲) کدگذاری محوری و (۳) کدگذاری گزینشی وجود دارد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، مربیان و بازیکنان اسبق و فعلی باشگاه‌های فوتبال ایران بود. با توجه به روش‌شناسی تحقیق؛ نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری نظری بود و نمونه‌های اولیه برای انجام مصاحبه به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و سپس به روش گلوله برفی تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد و همه عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال تبیین شد. درمجموع تعداد ۱۶ مصاحبه با ۱۶ نفر انجام شد. محور گفتگو در مصاحبه‌ها ۳ سؤال کلی زیر بود؛

۱. چه عواملی بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال تأثیرگذار است؟

۲. چه موانع و چالش‌هایی عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

۳. چه راهکارها یا راهبردهایی را جهت ارتقاء عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال پیشنهاد می‌کنید؟

تجزیه و تحلیل داده‌ها در یک فرآیند شش مرحله‌ای صورت گرفت: ۱. مرور متن نوشتاری داده‌ها، کسب احساس کلی نسبت به آن‌ها و تعیین چگونگی بخش‌بندی متن نوشتاری ۲. انتخاب بخش‌هایی از متن نوشتاری داده‌ها به‌صورت اطلاعات کدگذاری شده ۳. مرور کدهای

یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان (افراد مصاحبه‌شونده) در پژوهش به تفکیک مدیران، مربیان و بازیکنان آورده شده است.

تدوین شده و ادغام آن‌ها به صورت دسته‌های عمده تر اطلاعات ۴. کاهش دسته‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده ۵. تبدیل دسته کدها به پنج تا هفت موضوع ۶. انتخاب کدهایی (مقوله‌هایی) به عنوان موضوع بحث و مشخص کردن بقیه مقوله‌ها برای توصیف آن‌ها در گزارش تحقیق.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مدیران	مربیان	بازیکنان
تعداد	۳ نفر	۵ نفر
جنس	مرد	مرد
سن	۶۰ - ۶۳ - ۶۴	۴۳ - ۴۵ - ۴۹ - ۵۴ - ۷۲
تحصیلات	۲ نفر کارشناسی ۱ نفر کارشناسی ارشد	۲ نفر کارشناسی ۲ نفر کارشناسی ارشد ۱ نفر دکتری

آمادگی و مسابقات، (۸) حمایت تماشاگران و هواداران، مردم محلی و دولت، (۹) تمرینات، (۱۰) مدیریت اثربخش و کارآمد، (۱۱) تیم‌های پایه، (۱۲) برند و پیشینه باشگاه و (۱۳) برنامه‌های آموزشی است.

عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال که حاصل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های محقق با مدیران، مربیان و بازیکنان باشگاه‌های فوتبال ایران است به صورت کدگذاری باز در جدول شماره ۲ بیان شده است. در این پژوهش، تحلیل داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. کدگذاری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری آن‌ها انجام شد، تا در فرآیند پژوهش به نمونه‌گیری نظری کمک نماید. همان‌طور که از جدول مشخص است، عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال در ۱۳ مقوله کلی تبیین شده است، که زیر مقولات و مفاهیم بسیاری را درون خود جای می‌دهند. لازم به ذکر است مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال بر اساس فراوانی تکرار در مصاحبه‌ها به ترتیب شامل؛ (۱) توان مالی، (۲) بازیکنان، (۳) کادر فنی، (۴) اماکن و تجهیزات، (۵) فرآیند استعدادیابی (۶) آکادمی باشگاه، (۷) اردوهای

جدول ۲. کدگذاری باز: عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاههای فوتبال

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	مفاهیم
برنامه‌های آموزشی	آموزش علوم مرتبط با فوتبال	آگاهی از شیوه‌های تمرینی مدرن، آموزش شیوه‌های بدنسازی پیشرفته، آموزش تغذیه مناسب، شیوه‌های ارتقای آمادگی جسمانی، علم تمرین پیشرفته، آموزش سبک زندگی حرفه‌ای، آموزش سبک زندگی سالم، برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای بازیکنان، مربیان و مدیران، سمینارها، کارگاه‌ها، اهمیت خواب منظم
	زمین چمن و سالن	زمین چمن باکیفیت، زمین تمرینی مناسب، سالن برای تمرین در آب‌وهوای نامناسب، داشتن استادیوم استاندارد، کمپ تمرینی
اماکن و تجهیزات	وسایل و تجهیزات	توپ استاندارد، کفش و دیگر پوشاک‌های فوتبالی، تجهیزاتی همچون تاکتیک برد، کیف و مخروط‌های پلاستیکی، آدامک، تی آر ایکس، بوسو بال و تخته تعادل، انواع مانع پرش، میله پلاستیکی و پایه میله، انواع ری باند و
	دیگر سالن‌ها، فضاها و تجهیزات ضروری و مکمل	سالن بدنسازی مجهز، استخر با امکانات کامل، سالن پزشکی و فیزیوتراپی، سالن ماساژ، سونا و جکوزی جهت ریکاوری، سالن غذاخوری، خوابگاه
	مدیران	ثبات مدیریت، مدیریت کارآمد، مدیریت اثربخش، مدیران لایق و دلسوز، برقراری تعهد و مسئولیت‌پذیری، برقراری نظم و انضباط، مدیران آشنا به علم بازاریابی و مالی
مدیریت اثربخش و کارآمد	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی، برنامه‌های کوتاه‌مدت، برنامه‌های میان‌مدت، برنامه‌های بلندمدت، داشتن طرح و برنامه، هدفمند بودن، داشتن چشم‌انداز، رؤیاپردازی، راهبرد داشتن، راهبردهای جایگزین، مأموریت
	ساختار مناسب	تصمیم‌گیری به‌موقع، کار تیمی، مشارکت، مشاوره، تصمیمات سریع، تصمیمات گروهی، خلاقیت و نوآوری، کمیته استعدادیابی، کمیته تیم‌های پایه، بخش بازاریابی، بخش حقوقی، بخش تدارکات، بخش اداری مالی، تخصص گرایی، شفافیت مالی و اطلاعاتی، چابکی، سرعت عمل، دوری از بروکراسی، وجود دستورالعمل‌های مختلف (حقوقی، مالی، فنی، اداری)، ساختار مالکیت و اداره باشگاه
	رهبری	تهیه کردن مربیان و بازیکنان، ایجاد انگیزه، متخصص در ارتباطات داخل و بیرون سازمانی، برطرف کردن تعارضات، هدایت‌گر، برطرف کردن مشکلات
	کنترل	نظارت عملکرد همه بخش‌ها، ارزیابی مربیان، ارزیابی بازیکنان، اصلاح اشتباهات، بازنگری در اهداف، تعادل هزینه‌ها و درآمدها
حمایت تماشاگران و هواداران	حمایت تماشاگران و هواداران	حمایت تماشاگران، حمایت هواداران، کانون هواداران، تعداد تماشاگران، تعداد هواداران، پر شدن استادیوم،
	حمایت‌های محلی	حمایت‌های مردم محلی، حمایت‌های اجتماعی، علاقه به فوتبال در آن منطقه، جایگاه فوتبال در بین مردم آن شهر و کشور
	حمایت‌های دولتی	حمایت سازمان‌ها و نهادهای دولتی، حمایت‌های حاکمیت، سیاست‌های حمایتی دولت، حمایت بانک‌ها
برند و پیشینه باشگاه	پیشینه باشگاه	تاریخچه، سوابق قبلی، مقام‌ها و قهرمانی‌های پیشین، زمان تأسیس، پیشینه فوتبالی، وجهه، اعتبار، نام، نشان، شهرت، سابقه موفقیت
	شناسایی استعدادها	شناسایی استعدادهای فوتبالی، جذب استعدادها، در نظر گرفتن ترکیب بدنی و تناسب بدنی مناسب، قابلیت‌های فیزیولوژیک، توانایی‌های جسمانی و ویژگی‌های روان‌شناختی در استعدادیابی، توانایی تکنیکی و تاکتیکی اولویت استعدادیابی

فرآیند استعدادیابی	آموزش و پرورش استعدادها	هدایت استعدادها، پرورش استعدادها، حمایت از استعدادها، تحت پوشش گرفتن استعدادها، آموزش استعدادها
کادر فنی	سرمربی	سرمربی، مربیان با دانش روز، استفاده از تاکتیک‌های متناسب و مدرن، آگاهی از سیستم‌های متنوع بازی، داشتن علم روانشناسی، قدرت هدایت و رهبری مربیان، تناسب بازیکن با پست بازی، ارائه ترکیب مناسب، بازیکنان جایگزین مناسب، عدم تغییر زیاد در ترکیب تیم نتیجه گرا، توانایی برانگیخته کردن بازیکنان و تماشاچیان، اعتقاد و عمل به شایسته‌سالاری، تنبیه و تشویق بجا و مناسب، اخلاق حرفه‌ای، آگاهی از اهمیت بازخورد و ارائه مناسب آن، رفتار منصفانه و عادلانه، عشق و علاقه به مربیگری، خلاق و نوآور در ارائه تاکتیک و سیستم، استراتژی بازی، هنر ایجاد انگیزه
	دیگر مربیان و کادر ضروری	مربی، مربی بدنساز، مربی دروازه‌بان، آنالیزور، روان‌شناس، تیم پزشکی، فیزیوتراپ، ماساژور، سرپرست تیم، مربیان با دانش روز، متخصص تغذیه
تیم‌های پایه	تیم‌های پایه	داشتن تیم‌های فوتبال در رده‌های سنی مختلف، داشتن تیم کودکان، داشتن تیم نونهالان، داشتن تیم نوجوانان، داشتن تیم جوانان، داشتن تیم امید، پستوانه سازی برای تیم اصلی، شرکت در مسابقات همه رده‌های سنی
آکادمی فوتبال	آکادمی فوتبال	تأسیس مدارس فوتبال، تجهیز مدارس فوتبال، توجه ویژه به مدارس فوتبال، آموزش استعدادها در مدارس فوتبال، استفاده از مربیان با دانش و تجربه در آکادمی
توان مالی	حق پخش رسانه‌ای	پخش تلویزیونی، پخش رادیویی، پخش اینترنتی، پخش ماهواره‌ای، داشتن شبکه تلویزیونی و رادیویی اختصاصی
	حمایت حامیان	شراکت با حامیان مالی و غیرمالی، قرارداد با اسپانسرها، حامیان اصلی، حامیان تولیدی، حامیان جانبی، حامیانی که با پول حمایت می‌کنند. حامیانی که تجهیزات و خدمات فراهم می‌کنند.
	درآمدهای روز مسابقه	بلیت‌فروشی، حق عضویت، فروش نوشیدنی و مواد غذایی داخل استادیوم، بهره برداری از جایگاه‌های ویژه و شرکتی، فروش البسه ورزشی در حومه استادیوم، ارائه امکانات ویژه حین مسابقه، تبلیغات داخل استادیوم، نمایش نشان شرکای تجاری در میکس زون، بهره‌برداری از منطقه هواداران
	بازار پردازی	فروش لباس‌های ورزشی، تبلیغات، خریدوفروش بازیکنان، صدور مجوز، صدور کارت هواداری، فروش سمبل‌ها (کلاه، تی‌شرت، تقویم، پوستر، دسته‌کلید، پرچم)، اجاره امکانات باشگاه، بازدید از موزه و تالار افتخارات، وبسایت باشگاه، تورهای تفریحی، شرط‌بندی و دیگر شیوه‌های تجاری
	وضعیت مالی بازیکنان و کادر فنی	پرداخت به موقع حقوق بازیکنان و کادر فنی، قراردادهای مناسب، پرداخت‌های تشویقی، توجه به معیشت و نیازهای بازیکنان
	کمک‌های دولتی و عمومی	حمایت مالی سازمان‌های بالادستی، حمایت دولت و حاکمیت، رفع مشکلات مالی، کمک‌های خیرین، حق عضویت
	ویژگی‌های فنی بازیکنان	هوش تاکتیکی، تکنیک خوب، مهارت عالی، قدرت بدنی بالا، آمادگی جسمانی خوب، فیزیک مناسب، هوش بالا، ثبات در بازی، توانایی ذهنی و روانی، توانایی انجام کار تیمی
		خواب کافی و به موقع، نظم و انضباط، خلاق، آرام و خونسرد، تغذیه مناسب، دوری از حاشیه، کنترل بر گفتار و رفتار، پذیرش اشتباه، احترام به قوانین و داوران، احترام

بازیکنان	ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری بازیکنان	به مربی، اخلاق جوانمردی و پهلوانی، پشتکار، اعتمادبه‌نفس، پرهیز از دخانیات و مشروبات الکلی، پایبند به خانواده، انتقادپذیر، جدی، رفتار سنجیده و حرفه‌ای در فضای مجازی و برخورد با رسانه‌ها، اشتیاق، نگرش مثبت، خودباوری،
	مهارت‌های روان‌شناختی بازیکنان	اراده و پشتکار، داشتن اعتمادبه‌نفس، تعهد و مسئولیت‌پذیری، کنترل فشارهای روانی از جمله استرس، اضطراب و پرخاشگری، وحدت و همدلی، انگیزه پیشرفت و موفقیت، احترام متقابل، نظم و انضباط، کنترل هیجانات منفی، ایجاد هیجانات مثبت، خودباوری، انگیزه، تمرکز حواس، ارتباط اجتماعی، کنترل ترس، رقابت‌گرایی، استحکام ذهنی، سرسختی ذهنی، اشتیاق، تصویرسازی، خودتنظیمی، روحیه همکاری، تعادل هیجانی، آرام‌سازی، خود گفتاری، قدرت تصمیم‌گیری
اردوهای آمادگی و مسابقات	مسابقات رسمی	تجربه رقابت، شرکت در مسابقات مختلف، کسب تجربه با شرکت در مسابقات، کسب خودباوری و اعتمادبه‌نفس با شرکت در مسابقات، از بین رفتن ترس و استرس، کنترل فشارهای روانی، سازگاری با شرایط سخت و پرتنش
	مسابقات تدارکاتی	بازی‌های دوستانه، مسابقات چندجانبه، بازی با تیم‌های قدرتمند، بازی با بزرگان
تمرینات	اردوهای آمادگی	اردوهای آمادگی، اردوهای پیش فصل، اردوهای تدارکاتی، تمرین در ارتفاعات
	تمرینات فوتبالی	تمرین مهارت‌ها، تمرینات تکنیکی، تمرین‌های تاکتیکی، تمرینات برای هماهنگی، مدت تمرین، شدت تمرین، تنوع تمرین، تمرینات شبیه‌سازی، شکل و شیوه تمرین، تعداد جلسات تمرینی، استراحت کافی بین جلسات تمرینی
	تمرینات آمادگی جسمانی و بدنسازی	تمرینات بدنسازی، تمرینات آمادگی جسمانی، مدت تمرین، شدت تمرین، تنوع تمرین، شکل و شیوه تمرین، تعداد جلسات تمرینی، استراحت کافی بین جلسات تمرینی
	تمرینات ذهنی	تصویرسازی، تجسم کردن، مرور ذهنی، تمرین ذهن، تصور فکری، تقویت ذهن، مهارت ذهنی، فن ذهنی

مرحله دوم تحقیق به شکل الگوی پارادایمی در شکل

(۱) ارائه شده است. درواقع در الگوی پارادایمی مقوله‌های

شناسایی‌شده در مرحله قبل را تحت عناوین «شرایط علی

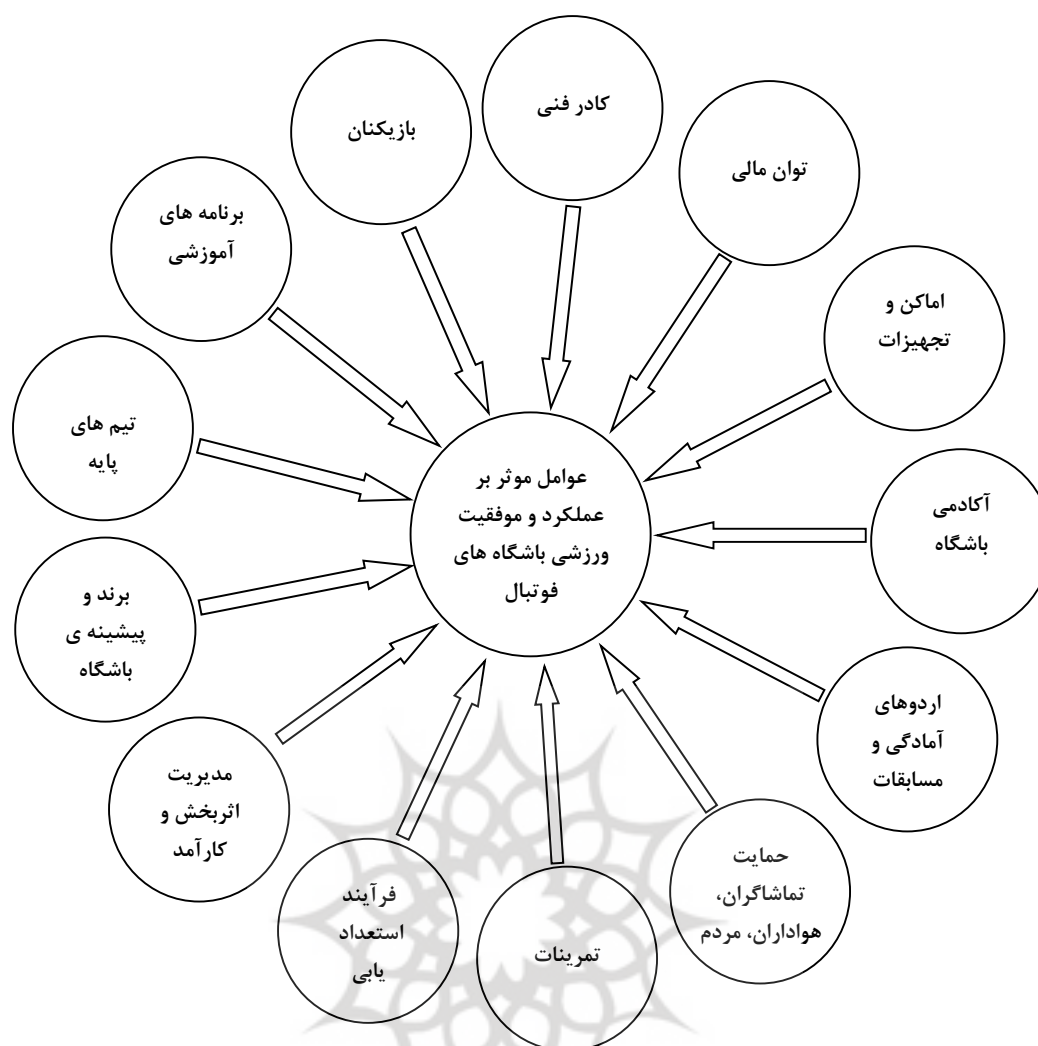
یا سبب‌ساز»، «زمینه‌ای یا بسترساز»، «تعدیل‌گر یا

مداخله‌گر»، «مقوله محوری»، «عمل-تعامل یا راهبرها» و

«پیامدها» دسته‌بندی می‌کنند.



شکل ۱. کدگذاری محوری (الگوی پارادایمی عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال)



شکل ۲. مدل مفهومی عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال

بحث و نتیجه گیری

عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال علاوه بر ایجاد شور و شوق در جامعه، دارای اثرات اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و حتی سیاسی برای جامعه هدف است. هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال بود. در این پژوهش ۱۳ مقوله مهم؛ توان مالی، بازیکنان، کادر فنی، اماکن و تجهیزات، فرآیند استعدادیابی، آکادمی باشگاه، اردوهای آمادگی و مسابقات، حمایت تماشاگران، هواداران، مردم محلی و دولت، تمرینات، مدیریت اثربخش و کارآمد، تیم های پایه، پیشینه باشگاه و برنامه های آموزشی به عنوان

عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال تبیین شد.

اولین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال، توان مالی باشگاه است. بزرگان علم مدیریت، منابع مالی سازمان را همچون خون در بدن تصور می کنند که بدون آن ادامه حیات مقدور نیست. میراگایا و همکاران (۲۰۱۹)، گالاریوتیس و همکاران (۲۰۱۸)، پیرا (۲۰۱۸) و ساکینچ و همکاران (۲۰۱۷) و پاناجیوتیس و واسیلیوس (۲۰۱۴) نیز به تأثیر توان مالی باشگاه های فوتبال بر عملکرد و موفقیت ورزشی آن ها تأکید کرده اند (۳۰، ۲۴، ۳۳، ۳۵، ۳۲). منابع مالی برای یک باشگاه فوتبال آن قدر اهمیت دارد که امروزه باشگاه های ثروتمند فوتبال با

خرید بهترین بازیکنان و مربیان و احداث بهترین استادیوم‌ها و مجموعه‌های تمرینی حرف اول را در رقابت‌ها و مسابقات داخلی و خارجی می‌زنند. توان اقتصادی یک باشگاه فوتبال دیگر مؤلفه‌های مهم، همچون امکانات و تجهیزات باشگاه، به کارگیری نیروهای متخصص، اردوهای آمادگی و تمرینی، تیم‌های پایه و فرآیند استعدادیابی را نیز به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و از این رو می‌توان آن را مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال در نظر گرفت. البته همان‌طور که گالاریوتیس و همکاران (۲۰۱۸) بیان کرده‌اند، این ارتباط دوطرفه است و موفقیت‌های ورزشی نیز از طریق ارتقای عملکرد تجاری به توان مالی باشگاه‌های فوتبال کمک می‌کند (۲۴).

دومین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، کیفیت بازیکنان است. بهترین نمود همه اقدامات و فعالیت‌های یک باشگاه فوتبال، زمین‌بازی است، جایی که کیفیت بازیکنان موفقیت ورزشی باشگاه را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. دیگو سیمئونه^۱ مربی باشگاه اتلتیکو مادرید اسپانیا که پردرآمدترین مربی دنیای فوتبال نیز هست، بارها اشاره کرده که سرنوشت لیگ برتر اسپانیا را لیونل مسی^۲ رقم می‌زند! بسیار شنیده‌ایم که در بازی‌های سرنوشت‌ساز، این بازیکنان ستاره هستند که نتیجه بازی را رقم می‌زنند. در ارتباط با توانایی و کیفیت بازیکنان آنچه امروزه بسیار تعیین‌کننده است مهارت‌های روان‌شناختی بازیکنان است. گلی و وود (۲۰۱۶)، فلیپس و همکاران (۲۰۱۳)، مورگان و همکاران (۲۰۱۳)، فلتچر و سارکر (۲۰۱۲)، رضوانی و همکاران (۱۳۹۷)، برتولو و همکاران (۲۰۰۹) نیز به اهمیت مهارت‌های روان‌شناختی در کسب موفقیت‌های ورزشی اشاره کرده‌اند (۲۶، ۳۴، ۳۱، ۲۳، ۱۶).

به اهمیت مهارت‌های روان‌شناختی در کسب موفقیت‌های ورزشی اشاره کرده‌اند، زمانی که در رقابت‌های سطح بالا، بازیکنان و تیم‌ها از نظر توانایی و مهارت‌های جسمانی به همدیگر نزدیک می‌شوند، این مهارت‌های روان‌شناختی است که تفاوت‌ها را رقم می‌زند و اثر بسیار زیادی بر نتیجه رقابت دارد. امروزه نقش مهارت‌های روان‌شناختی در عملکرد و موفقیت ورزشی ثابت شده است، به گونه‌ای که بسیاری از ورزشکاران و تیم‌ها با به کارگیری روانشناسان خبره و تمرین مهارت‌های روان‌شناختی سعی در ارتقای عملکرد خود دارند. باشگاه‌های فوتبال یا باید خودشان بازیکنان باکیفیت را تربیت کنند، که در اینجا نقش کمیته استعدادیابی و آکادمی باشگاه بسیار مهم است تا بتوانند با شناسایی و جذب استعدادها و آموزش آن‌ها بازیکنان با کیفیتی را به تیم اصلی معرفی کنند یا باید بازیکنان باکیفیت را به خدمت بگیرند، که در این حالت نیز توان اقتصادی باشگاه بسیار مهم است.

سومین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، کادر فنی مجرب و کارآمد است. اهمیت مربیان در موفقیت‌های ورزشی در پژوهش‌های گاملستر (۲۰۱۳)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵) و دی بوسچر (۲۰۰۹) نیز به خوبی اشاره شده است (۲۵، ۳۸، ۱۸، ۷). بارها شاهد بوده‌ایم زمانی که یک تیم فوتبال نتیجه لازم را نمی‌گیرد، مسئولان آن باشگاه مربی تیم را کنار می‌گذارند و مربی جدیدی را استخدام می‌کنند. گومز و همکاران (۲۰۲۱) برایسون و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در سطح حرفه‌ای با تغییر مربی تیم، عملکرد تیم به طور چشمگیری بهتر می‌شود (۲۷، ۱۹). نقش پراهمیت کادر فنی در موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال به اثبات رسیده است. مربیان باتجربه و بادانش روز

که از مهارت‌های مدیریتی و روانشناسی برخوردار هستند می‌توانند تاریخچه و پیشینه یک باشگاه را تحت تأثیر قرار دهند. مربیانی همچون پپ گواردیولا و ژوزه مورینو در دنیای فوتبال از این دسته مربیان بوده‌اند.

چهارمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، اماکن و تجهیزات است. نقش اماکن و تجهیزات در موفقیت ورزشی در پژوهش‌های هاتچیسون (۲۰۱۷)، فرکینز (۲۰۱۷)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، ضمیری کامل و همکاران (۱۳۹۵)، نیز اشاره شده است (۲۹، ۲۱، ۱۸، ۱۰). با پیشرفت صنعت و فناوری نقش امکانات و تجهیزات در موفقیت‌های ورزشی بیش‌ازپیش شده است (۳۶). استادیوم‌های استاندارد، زمین چمن باکیفیت جهت مسابقات و تمرین، سالن سرپوشیده، استخر، سالن‌های بدنسازی، پزشکی و فیزیوتراپی، غذاخوری و خوابگاه از اماکن ضروری و تجهیزاتی همچون توپ استاندارد، کفش و دیگر لباس‌های فوتبالی، تاکتیک بور، قیف و مخروط‌های پلاستیکی، آدامک، تی آر ایکس، بوسو بال (ابزاری برای تمرینات تعادلی) و تخته تعادل، انواع مانع پرش، میله پلاستیکی و پایه میله، انواع ری باند از تجهیزات ضروری برای باشگاه‌های فوتبال هستند. توان مالی باشگاه‌های فوتبال عامل کلیدی در فراهم کردن اماکن و تجهیزات ضروری است.

پنجمین و ششمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، استعدادیابی و آکادمی باشگاه است که به همدیگر گره خورده‌اند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵)، تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، دی بوسچر و همکاران (۲۰۰۹) و ساتیرادو و شیلپوری (۲۰۰۹) شناسایی و پرورش استعدادها را از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کسب موفقیت‌های ورزشی

می‌دانند (۷، ۳۸، ۱۸، ۲۰، ۳۷). امروزه باشگاه‌های فوتبال موفق در سراسر دنیا استعدادیاب‌های خود را دارند. این استعدادیاب‌ها با تخصصی که دارند استعدادهای فوتبالی را شناسایی و به آکادمی باشگاه معرفی می‌کنند، تا در آنجا آموزش ببینند و پرورش یابند. باشگاه‌های بزرگ فوتبال دنیا آکادمی‌های خود را تأسیس کرده‌اند، آکادمی‌هایی که نه تنها درصد قابل‌توجهی از بازیکنان تیم‌های باشگاه را تأمین می‌کنند، بلکه فرصت بسیار خوبی را در اختیار باشگاه‌ها قرار داده تا با فروش یا اجاره این بازیکنان، درآمد قابل‌توجهی را نصیب باشگاه نماید. اهمیت آکادمی‌های فوتبال برای باشگاه‌هایی که از نظر اقتصادی ضعیف‌تر هستند، بسیار بیشتر است، چراکه این باشگاه‌ها نمی‌توانند بازیکنان باکیفیت را که نیازمند صرف مبالغ بالا هستند به خدمت بگیرند و خود باید آن‌ها را آموزش و پرورش دهند. از مشهورترین آکادمی‌های فوتبال دنیا می‌توان آکادمی بارسلونای اسپانیا، آژاکس هلند، سانتوس برزیل و لیسبون پرتغال را نام برد که بازیکنان نامدار زیادی را به دنیا فوتبال معرفی کرده‌اند.

هفتمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، اردوهای آمادگی و مسابقات است. تروینس و همکاران (۲۰۱۴)، بروورس و همکاران (۲۰۱۴)، دی بوسچر و همکاران (۲۰۰۹) نیز بر اردوهای آمادگی، مسابقات یا فرصت رقابت به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در موفقیت ورزشی تأکید کرده‌اند (۳۸، ۱۸، ۲۰). در گذشته هدف اصلی باشگاه‌های فوتبال از برگزاری اردوهای آمادگی پیش از فصل، ارتقای عملکرد ورزشی و آماده شدن برای رقابت‌های اصلی بود. در همین راستا اردوهای آمادگی را در مناطق مرتفع تدارک می‌دیدند و گاهی هم امکانات کمپ و شرایط آب و هوایی منطقه را نیز در نظر می‌گرفتند، اما

امروزه باشگاه‌های فوتبال در برگزاری اردوهای آمادگی، اهداف تجاری و درآمدزایی، را نیز دنبال می‌کنند. مسابقات تدارکاتی نیز به بازیکنان جوان‌تر فرصت کسب تجربه و هماهنگی و به مربیان فرصت شناسایی نقاط قوت و ضعف تیم و دستیابی به ترکیب اصلی را می‌دهد.

هشتمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، حمایت دولت، مردم محلی، تماشاگران و هواداران است. فرکینز (۲۰۱۷) و هاتچیسون (۲۰۱۷) نیز به نقش بسیار مهم حمایت حاکمیت و دولت (۲۱، ۲۹) و صادقی دیزج و همکاران (۱۳۹۹) در یک پژوهش فرا تحلیل به نقش تماشاگران در موفقیت و عملکرد ورزشی تأکید می‌کنند (۸) و قربانی مورینه و خداداد کاشی (۱۳۹۸) نیز به نقش پراهمیت هواداران در این راستا اشاره کرده‌اند (۱۲). نگاهی به کشورهای صاحب‌نام فوتبال همچون برزیل و آرژانتین در قاره آمریکا و انگلستان، آلمان، ایتالیا و اسپانیا در قاره اروپا نشان می‌دهد که فوتبال ورزش اول این کشورها است. این مورد نشان می‌دهد که چگونه حمایت‌های حاکمیت، مردم و تماشاگران در این کشورها باعث پیشرفت فوتبال در عرصه باشگاهی و ملی شده است. علاقه به فوتبال باعث می‌شود که استادیوم‌های فوتبال از تماشاگران پر شود. در عصر کنونی اهمیت و نقش تماشاگران در توسعه همه‌جانبه صنعت ورزش و خصوصاً صنعت فوتبال بر کسی پوشیده نیست. تماشاگران با حضور خود در استادیوم‌ها، ضمن اثرات مثبت و چشمگیری که بر درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال دارند، هیجان و جذابیت مسابقات را صدچندان می‌کنند. اهمیت نقش تماشاگران و هواداران در عملکرد و موفقیت باشگاه‌های فوتبال زمانی خود را بیشتر نشان می‌دهد که همه باشگاه‌ها در رقابت‌های مختلف، میزبانی یا بازی‌های خانگی را به علت حمایت تماشاگران و هواداران ترجیح می‌دهند.

نهمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، تمرینات است. تأثیر تمرین و تکرار در کل فرایند یادگیری و حیطه‌های مختلف آن به‌ویژه در حیطه روانی - حرکتی، انکارناپذیر است. همه این ضرب‌المثل قدیمی که می‌گوید "کار نیکو کردن از پر کردن است" را شنیده‌ایم. تمرینات بدنسازی و آمادگی جسمانی در همه رشته‌های ورزشی مقدمه تمرینات مهارتی، تکنیکی و تاکتیکی است و فوتبال نیز از این قاعده مستثنا نیست. همچنین متخصصان ورزش معتقدند که تمرین‌های ذهنی بر عملکرد و موفقیت ورزشکاران تأثیرگذار است (۹). نکته بسیار مهم این است که باشگاه‌های فوتبال باید تلاش کنند شرایطی فراهم شود که این سه نوع تمرین اشاره‌شده به بهترین شکل ممکن انجام شود تا نتیجه اثرات تمرین را در عملکرد و موفقیت ورزشی خود ببینند.

دهمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، مدیریت اثربخش و کارآمد است. هاتچیسون (۲۰۱۷)، فرکینز (۲۰۱۷)، شیلبوری (۲۰۱۰) و ساتیرادو و شیلبوری (۲۰۰۹) نیز به اهمیت مدیریت در موفقیت‌های ورزشی اشاره کرده‌اند (۲۹، ۲۱، ۲۲، ۳۷). رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) ثبات مدیریت و عدم تغییرات پیاپی را در بهبود عملکرد باشگاه‌های فوتبال مؤثر می‌دانند (۳). همچنین سیف پناهی شعبانی و خطیبی (۱۳۹۶) بیان می‌کنند که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کنند، در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست‌یافته‌اند. مدیریت باشگاه‌های فوتبال باید با برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی در حوزه‌های مختلف (حوزه تجاری و مالی، ورزشی و اجتماعی)، طراحی ساختار مناسب، رهبری مجموعه تحت هدایت و کنترل دقیق و به هنگام، باشگاه را به بهترین شکل ممکن اداره کند. فلورنتیو

پرز^۱ رئیس باشگاه رئال مادرید اسپانیا بهترین نمونه برای مدیریت موفق یک باشگاه است که به تازگی رکورد کم نظیر ۱۰۰۰ بازی را به عنوان مدیر باشگاه کسب کرده است.

یازدهمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال، تشکیل تیم های پایه است. اهمیت سرمایه گذاری بر رده های پایه برای موفقیت در ورزش در پژوهش قربانی مورینه و خداداد کاشی (۱۳۹۸) نیز دیده می شود (۱۲). باشگاه های موفق دنیا در رده های سنی مختلف صاحب تیم هستند و در رقابت های رده های سنی شرکت می کنند. تیم های پایه نه تنها مکمل فرآیند استعدادیابی و اقدامات انجام شده در آکادمی باشگاه هستند، بلکه پشتوانه تیم اصلی نیز محسوب می شوند.

دوازدهمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال، برند و پیشینه آن ها است. قهرمانی ها و موفقیت های ورزشی، بازیکنان و مربیان ستاره، پیشینه، وفاداری هواداران، مدیریت، نشان و استادیوم باشگاه از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر برند یک باشگاه فوتبال هستند (۱۷، ۴). زمانی که گفته می شود تیم یا باشگاهی شخصیت قهرمانی دارد و دیگری این شخصیت را ندارد، بیشتر منظور برند و پیشینه آن ها است. قربانی مورینه و خداداد کاشی (۱۳۹۸) نیز اعتبار تیم های فوتبال را در موفقیت ورزشی آن ها پراهمیت می دانند (۱۲). باشگاه های برند و با سابقه نه تنها خود صاحب اعتماد به نفس و خودباوری هستند، بلکه برای رقبا هم ترس و دلهره ایجاد می کنند. این گونه باشگاه ها و تیم ها یاد گرفته اند که هیچ وقت ناامید نشوند و دست از تلاش و کسب موفقیت بیشتر برندارند. باشگاه های با سابقه به مرور زمان در ابعاد مختلف تکامل پیدا کرده و نقاط ضعف خود را برطرف کرده اند. قهرمانان بسیاری از رشته های ورزشی از جمله فوتبال، آن تیم ها، باشگاه ها و کشورهایی هستند که خاستگاه و پیشرو آن رشته های

ورزشی بوده اند. این مطلب اهمیت برند، پیشینه و سابقه را در کسب موفقیت های ورزشی مشخص می کند.

سیزدهمین عامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال، برنامه های آموزشی برای کارکنان باشگاه، از جمله بازیکنان است. موارد بسیار مهمی همچون تغذیه مناسب، خواب کافی و خوب، سبک زندگی سالم و حرفه ای، بدنسازی و ارتقای آمادگی جسمانی وجود دارند که عملکرد ورزشکاران را تحت تأثیر قرار می دهند. آگاهی از این موارد برای بازیکنان فوتبال نیز ضروری است. شاید در باشگاه های کوچک تر و کمتر موفق این موارد کم اهمیت باشد، اما در باشگاه های بزرگ و موفق دنیا به خوبی به اهمیت این موارد پی برده اند و آموزش های لازم به صورت منظم و کاملاً علمی برای ورزشکاران فراهم می شود. بسیاری از صاحب نظران فوتبال معتقد هستند که یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد درخشان دو فوق ستاره دنیای فوتبال یعنی لیونل مسی و کریستیانو رونالدو در طی دو دهه اخیر، سبک زندگی سالم و حرفه ای (دوری از دخانیات، مواد مخدر و الکل، تغذیه مناسب، خواب منظم و کافی، پابندی به خانواده و ...) آن ها بوده است.

به طور کلی در این پژوهش توان مالی، بازیکنان، کادر فنی، اماکن و تجهیزات، فرآیند استعدادیابی، آکادمی باشگاه، اردوهای آمادگی و مسابقات، حمایت تماشاگران، هواداران، مردم محلی و دولت، تمرینات، مدیریت اثربخش و کارآمد، تیم های پایه، پیشینه باشگاه و برنامه های آموزشی به عنوان عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال تبیین شد که برنامه ریزی در جهت ارتقای آن ها می تواند تأثیر چشمگیری بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه های فوتبال و به طبع آن عملکرد اقتصادی و اجتماعی فرهنگی آن ها داشته باشد.

منابع و مآخذ

۱. رضایی، شمس‌الدین. (۱۳۹۶). طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراند تئوری. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶(۳): ۱۰۱-۱۱۶.
۲. رضوانی، مرضیه. عبدلی، بهروز. واعظ موسوی، سید محمدکاظم. (۱۳۹۷). تأثیر مهارت‌های روان‌شناختی بر عملکردهای منتخب ورزشی بازیکنان فوتسال زن. مطالعات روانشناسی ورزشی، ۷(۲۳): ۱-۱۶.
۳. رضمانی نژاد، رحیم. همتی نژاد، مهر علی. رمضانیان، محمدرحیم. قلی زاده، محمدحسن. حسینی کشتان، میثاق. (۱۳۹۵). تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۶(۱۲): ۱۷-۲۶.
۴. سجادی، سید نصرالله. رجبی، حسین. عابد لاتی، محمد. طریقی، رسول. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند تیم‌های فوتبال حرفه‌ای مورد مطالعه: باشگاه استقلال تهران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۹): ۸۷-۱۰۲.
۵. سلطانی، محمد. هادوی، سیده فریده. تندنویس، فریدون. (۱۳۹۳). مطالعه تحلیلی عملکرد، پتانسیل و کارایی تیم‌های فوتبال لیگ حرفه‌ای ایران با روش تحلیل پوششی داده‌ها. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴(۷): ۵۳-۶۳.
۶. سیف پناهی شعبانی، جبار. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران و جهان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۳): ۲۱-۳۱.
۷. شعبانی بهار، غلامرضا. عرفانی، نصرالله. گودرزی، محمود. منصف، علی. (۱۳۹۵). کاربرد تحلیل مسیر در تبیین شاخص‌های مؤثر بر موفقیت ورزشی تیم‌های ایران در رویدادهای بین‌المللی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۵(۳۱): ۱-۲۴.
۸. صادقی دیزج، الناز. برقی مقدم، جعفر. عسکریان، فریبا. (۱۳۹۹). بررسی نقش حضور تماشاگران و اضطراب رقابتی بر عملکرد ورزشی ورزشکاران با رویکرد فرا تحلیل. روانشناسی ورزشی، ۵(۱): ۴۷-۶۵.
۹. صادقی، ناهید. زمانی ثانی، سید حجت. حسن‌زاده، نادر. (۱۳۹۸). تأثیر تمرین مهارت‌های روان‌شناختی بر نیمرخ روانی و عملکرد بازیکنان نوجوان فوتبال در مرحله آماده‌سازی. روانشناسی ورزش، ۴(۱): ۱۴-۲۷.
۱۰. ضمیری کامل، علی. سلیمانی، مجید. ایزدی مهر، اعظم. (۱۳۹۳). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ورزشکاران استان همدان در راه‌یابی به تیم‌های ملی. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزش، ۴(۸): ۱۰۳-۱۱۲.
۱۱. طیبی، سید مهدی. باقری، قدرت اله. زارعی متین، حسن. جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۶). شناسایی مهم‌ترین ذینفعان تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۵): ۱۷-۳۴.
۱۲. قربانی مورینه، لیلی. خداداد کاشی، فرهاد. (۱۳۹۸). ارزیابی عوامل اقتصادی مؤثر در موفقیت ورزشی تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران. علوم حرکتی و رفتاری، ۲(۲): ۱۵۰-۱۶۰.
۱۳. قربانی، سعید. طیبی، بهمن. رحمان نیا، غلامحسن. دیلمی، کیانوش. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت و افول رشته‌های ورزشی مستعد استان گلستان در یک دهه اخیر. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۷(۴۰): ۱۷-۴۰.
۱۴. گوهری، ظهراب. حمیدی، مهرزاد. امیرحسینی، سید احسان. (۱۳۹۹). طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه فوتبال کشور. مجلس و راهبرد، ۲۷(۱۰۴): ۲۹۱-۳۲۱.

۱۵. ملائی، مینا. رمضانی نژاد، رحیم. یاسوری، مجید. کاوسی، شراره. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی استان‌های ایران و ارائه الگوی پیشنهادی. مدیریت ورزشی، ۱۰(۴): ۷۷۵-۷۵۷.
16. Bertollo, M., Saltarelli, B., & Robazza, C. (2009). Mental preparation strategies of elite modern pentathletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 10, 244–254.
17. Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A. F., Maroco, J. (2013). “Spectator-based brand equity in professional soccer”. *Sport Marketing Quarterly*, 22, pp: 20-32.
18. Brouwers, Jessie,. Sotiriadou, Popi,. De Bosscher, Veerle. (2014). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003>
19. Bryson, A., Buraimo, B., Farnell, A., Simmons, R. (2021). Special Ones? The Effect of Head Coaches on Football Team Performance. IZA Discussion Paper No. 14104, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3785068>
20. De Bosscher, Veerle., De Knop, Paul., van Bottenburg, Maarten., Shibli, Simon., Bingham, Jerry. (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12(3), 113–136.
21. Ferkins L., Shilbury D., Ian O. (2017). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems, *Sport Management Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>.
22. Ferkins, Le. Shilbury, D. (2010). Developing Board Strategic Capability in Sport Organizations: The National-Regional Governing Relationship. *Sport Management Review*; 13: 235- 254.
23. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, 13, 669-678.
24. Galariotis, E., Germain, C. & Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Ann Oper Res* 266, 589–612.
25. Gammelsater, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. *Sport Business and Management: An International Journal*. 3(4), 285-296.
26. Golby, J., & Wood, P. (2016). The effects of psychological skills training on mental toughness and psychological well-being of student-athletes. *Psychology*, 7(06), 901.
27. Gomez MA., Lago-Penas C., Gomez MT., Jimenez, S., Leicht, AS. (2021). Impact of elite soccer coaching change on team performance according to coach- and club-related variables. *Biology of Sport*. 38(4):603–608.
28. Guzmán-Raja, I., Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence from Spanish Professional Football. *SAGE Open*, 11(1): 1-13.
29. Hutchinson M. (2017). Political activity in escalation of commitment: Sport facility funding and government decision making in the United States, *Sport Management Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.005>.

30. Miragaia, D., Ferreira, J., Carvalho, A. and Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 8 No. 1, pp. 84-102.
31. Morgan, P., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, (14) 549-559.
32. Panagiotis E. D., Vasilios L. (2014). Player contracts, athletic and financial performance of the Greek football clubs. *Global Business and Economics Review*, 16:2, 123-141.
33. Pereira, T.M.V. (2018). The Relation of Financial Performance and the Sports Performance in Football Clubs. Dissertation, Faculty of Economics, University of Porto.
34. Phillips, E., Davids, K., Renshaw, I., Portus, M. (2014). Acquisition of expertise in cricket fast bowling: perceptions of expert players and coaches. *J Sci Med Sport*, 17(1):85-90.
35. Sakınç, İ., Açıkalın, S., Soygüden, A. (2017). Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, 17, 16-22.
36. Savic, Z., Randelovic, N., Stojanovic, N., Stankovic, V., Šiljak, V. (2017). The sport industry and achieving top sports results. *Physical Education and Sport*, Vol. 15, No 3, pp. 513 – 522.
37. Sotiriadou, K. & Shilbury, D. (2009). Australian Elite Athlete Development: An Organizational Perspective. *Sport Management Review*, 12, pp: 137–148.
38. Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2013). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>
39. <https://vista.ir/m/a/ygeic/>

Developing a model of factors affecting sport performance and success of football clubs

Jabar Seifpanahi Shabani ^{*1} - Rahim Khosromanesh² - Hossien Brakhas³

1.Assistance Professor of Sport Management, Department of Sports Sciences, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran 2.PhD in Sport management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, Tehran University, Tehran, Iran 3.PhD student in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran

(Received:2021/05/11;Accepted:2021/10/13)

Abstract

The purpose of this study was to develop a model of factors affecting sport performance and success of football clubs. This research was qualitative and the Grounded theory method was used with a systematic approach. The required data were obtained from library studies and interviews with elites and celebrities of Iranian football. The statistical population of the study included managers, coaches and players of former and current Iranian football clubs. The sampling method was purposive and the data was obtained by conducting 16 in-depth semi-structured individual interviews to reach the theoretical saturation stage. Data collected from interviews was analyzed at three levels of open coding, axial coding and selective coding. In data analysis, 13 important categories; financial strength, players, technical staff, facilities and equipment, club academy, training camps and competitions, support from spectators, fans, locals and the government, training, talent identification process, effective and efficient management, grassroots teams, brand and club history and educational programs were explained as factors affecting on the sport performance and success of football clubs. Paying attention to the explained factors while stabilizing the optimal sport performance of successful clubs can significantly help to improve the poorer sport performance of other football clubs. Also, the designed model can be a model and guide for other sports clubs to achieve success and progress.

Keywords

Football club, football industry, football, sport performance, sport success.

* Corresponding Author: Email: seifpanahi.j@znu.ac.ir, Tel: +989126970140