



Research Paper 

Qualitative Model of Professional Sports Clubs Management in East Azerbaijan province

Mohammad Rasoul Khodadadi^{1*} , Maryam Faridfathi² ,
Reza Shahbazi³ , Samin Jodairy⁴ 

Received: Jun 28, 2024

Revised: Apr 04, 2025

Accepted: Apr 04, 2025

ABSTRACT

Objective: The aim of the present research was to provide a qualitative model for the management of professional football clubs in East Azerbaijan Province.

Methodology: The present study is an applied research of qualitative nature, employing the grounded theory method with Glaser's approach. The statistical population of the research consisted of sports management professors, managers of the General Directorate of Sports and Youth, and experts in the field of professional football club management in East Azerbaijan Province. The research sample was selected from among the population members using purposive and snowball sampling methods. The research instrument was a semi-structured interview conducted with 17 experts in the field, which continued until theoretical saturation was reached. The validity of the research was confirmed by relevant experts, and the reliability of the research instrument was obtained at 85% using the inter-coder agreement method. Data analysis was carried out in three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

Results: The research results indicated that the postmodern perspectives, resource management, environmental and spatial management, legal aspects management, organizational management, revenue generation management, communication and media management, resource management, social responsibility management, public relations management, organizational culture management, fan management, and brand management were the 12 key categories in the management of professional football clubs in East Azerbaijan Province.

Conclusion: The management of professional clubs can vary for each region and province depending on local conditions, and the results of this research can serve as a model for the management of professional football clubs in East Azerbaijan Province.

Keywords: Management Model; Professional Clubs; Professional Football; Glaser Approach.

1. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran. (**Corresponding author**)
2. Assistant Professor of Sport Management, Department of Sport Sciences, Faculty of Humanities, University of Maragheh, Maragheh, Iran.
3. Ph.D Candidate in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
4. M.A in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: m.khodadadi@tabrizu.ac.ir

Cite this article: Khodadadi, M.R., Faridfathi, M., Shahbazi, R., & Jodairy, S. (2026). *Qualitative Model of professional sports clubs management in East Azerbaijan province*. *Journal of Sport Management and Development*, 15(2), 25-52.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.27794.2906>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Professional sports clubs, as core entities in the sports industry, require effective management to achieve their developmental goals (Bonakdarchyan et al., 2020). Given the increasing costs of sports clubs and the intensifying competition for acquiring resources such as players, coaches, and facilities, clubs strive to optimize the use of their available capacities and increase their revenues to secure a better position in competitions (Dubey & Gunasekaran, 2015). Football management in East Azerbaijan Province faces serious challenges. Despite having the necessary infrastructure, managerial weaknesses have caused numerous problems for clubs. In the current situation, the need to reform professional management structures is more critical than ever to mitigate issues arising from mismanagement. Accordingly, the present study aims to propose an appropriate model for managing professional football clubs in East Azarbaijan Province.

Methodology

The present study is applied research of a qualitative nature, employing the grounded theory method with Glaser's approach. The statistical population of the research consisted of sports management professors, managers of the General Directorate of Sports and Youth, and experts in the field of professional football club management in East Azerbaijan Province. The research sample was selected from among the population members using purposive and snowball sampling methods. The research instrument was a semi-structured interview, which, with prior coordination and scheduling, was fully transcribed on paper after each session. Initial coding of the data was performed to extract primary concepts. A total of 17 interviews were conducted in this study. From the tenth interview onward, repetition in the received information was observed, and from the fifteenth interview onward, the data became completely redundant, reaching theoretical saturation. However, to ensure accuracy, the interviews continued up to the 17th participant. To confirm validity, two methods were employed: participant validation and triangulation. In participant validation, the initial findings were presented to the participants to assess their consistency with their experiences and perspectives. In triangulation, multiple data sources, theories, or researchers were used to enhance the accuracy of the analyses and ensure the reliability of interpretations. The reliability of the research was obtained at 85% using the inter-coder agreement method. Data analysis was carried out in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding stage, each interview transcript was reviewed multiple times, and key sentences were extracted and converted into codes based on the researcher's conceptual terms. Then, codes with similar meanings were grouped together. In the axial coding stage, the similarities and differences among the categories were compared, and those with shared characteristics were merged under common themes. Finally, in the selective coding stage, which is the process of integrating and refining categories, a focus was placed on the emerging categories, interviews, memos, and related texts to identify the relationships between categories and subcategories. Ultimately, the paradigmatic model of the study was developed.

Results

The research results indicated that the factors influencing the management of professional football clubs in East Azerbaijan province were categorized into 400 key points, 155 initial codes, 40 categories, and 12 main categories. Accordingly, the 12 main categories in the management of professional football clubs in East Azerbaijan province were identified as follows: postmodern perspective, resource management, environmental and spatial management, legal aspects management, organizational management, revenue generation management, communication and media management, resource management, social responsibility management, public relations management, organizational culture management, fan management, and brand management.



Figure 1. Paradigmatic Model of the Research

Discussion and Conclusion

The results of this study showed that the management of professional football clubs in East Azerbaijan province requires a comprehensive and multidimensional approach, encompassing resource management, environmental and spatial planning management, legal aspects management, organizational management, revenue generation management, communication and media management, social responsibility management, public relations management, organizational culture management, fan management, and brand management. These findings emphasize that the success of football clubs depends on adapting to local conditions, utilizing regional capacities, and applying scientific and practical models in sports management. In this regard, transforming football clubs into innovative and postmodern organizations is an essential necessity. This transformation requires the establishment of a dynamic, flexible, and innovation-driven organizational culture within the clubs. To achieve this goal, it is crucial for football clubs to move away from traditional structures and adopt modern management models in which decision-making processes are based on data-driven strategies, business intelligence, and



scientific analyses. Furthermore, clubs must continuously evaluate their programs and align themselves with environmental, economic, and social changes to maintain their competitiveness. One of the key steps in this process is enhancing managerial capabilities and leveraging the scientific and research potential of universities and research centers. Establishing joint working groups between clubs, universities, and scientific institutions can lead to the transfer of knowledge and new technologies into the field of sports management. Therefore, it is recommended that clubs keep their managerial knowledge up to date by organizing specialized meetings, training workshops, and collaborative research projects, while also utilizing modern management and marketing methods. Moreover, establishing sustainable revenue-generation systems and leveraging existing economic opportunities for club development is crucial. Expanding the fan market, attracting financial sponsors, investing in the club's brand, and creating complementary commercial opportunities can ensure the financial stability of football clubs. Additionally, adopting modern football economy models, such as the digital economy, online businesses, and blockchain technology in club financial management, can help create a sustainable competitive advantage. The role of communication and media management is also vital in the development of football clubs. Clubs that effectively utilize digital marketing strategies, social media, and modern communication platforms will be able to enhance their interaction with fans and present a more positive image of their brand at both the national and international levels.

Originality/Value

This study presents an innovative qualitative model for the management of professional football clubs in East Azerbaijan Province, addressing a significant gap in the existing literature where regional and local factors have often been overlooked. Unlike previous studies that have mainly focused on general management principles, this research takes into account the specific cultural, economic, and organizational dimensions of the region to offer a comprehensive and practical framework tailored to local conditions. The proposed model can provide valuable insights for club managers, policymakers, and sports development authorities in East Azarbaijan Province who aim to enhance the sustainability and performance of professional football in the region.

Research Limitations/Implications

Reasech Limitations

- **Dynamic Changes in the Football Industry:** Football club management is constantly evolving due to its dynamic nature and dependence on various factors. This may lead to the need for revising and updating some of the research findings over the long term.
- **National Sports Policies:** National sports policies, football federation regulations, and government interventions can influence the implementation of the research's proposed strategies.
- **Limitations in Generalizability of Findings:** This study specifically focuses on the management of professional football clubs in East Azerbaijan Province; therefore, its findings may not be generalizable to different contexts or regions.

Implications

Management Model: Refers to a set of principles, processes, and methods designed to organize and direct the resources and activities of an organization in order to achieve its goals. This model includes



strategies, execution methods, and monitoring processes that are used to improve the performance and efficiency of the organization (Cucui & Cucui, 2016).

Professional Clubs: Sports entities with a complex organizational structure that operate based on professional principles and regulations (Heydar et al., 2023). These clubs have professional sports teams with specialized players, technical staff, and management teams, competing in domestic and international leagues. All of their activities are focused on generating income and achieving success at a high level (Gammelsæter, 2023).

Professional Football: A type of football in which players and technical staff work officially and under professional contracts for clubs (Mirzamani & Shafiei, 2023). In this context, clubs seek to generate revenue through competitions, advertising contracts, and sponsorships, with the goal of succeeding in both domestic and international competitions (Rohde & Breuer, 2016).

Glaser's Approach: An approach in grounded theory where theories and concepts are derived from the collected data. In this approach, the data is first carefully coded, and then meaningful patterns are derived from it. This process includes three stages: open coding, axial coding, and selective coding, all of which assist in analyzing and interpreting the data (Bonakdarchyan et al, 2020).

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

The authors have adhered to all ethical principles.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

Not use AI and AI-assisted technologies.

Funding

This project has been carried out with the financial support of the General Directorate of Sport and Youth of East Azarbaijan Province.

Authors' contribution

The authors declare that the contributions of the authors to the present article have been made in the order of their names.

Conflict of interest

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this manuscript.

Acknowledgments

The authors of the article express their deepest appreciation and gratitude to all the professors, managers of the General Directorate of Sports and Youth, specialists, and experts who collaborated with the researcher in conducting the interviews.

References

- Bonakdarchyan, N., Nazari, R., & Bastanifar, E. (2020). Presenting the Brand Leverage Model for Iranian Professional Football Clubs Approach: Grounded Theory. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 73 -88. [Link] [In Persian]
- Cucui, G.G., & Cucui, I. (2016). Analysis of the management Football Clubs Junior. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series IX: Sciences of Human Kinetics*, 9(1), 67-70. [Link]
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76(9-12), 2147-2157. [https://doi.org/10.1007/s00170-014-6455-6]
- Gammelsæter, H. (2023). Managing more than a football club. *In Research Handbook on the Law of Professional Football Clubs*, 161-174. Edward Elgar Publishing. [https://doi.org/10.4337/9781802206975.00015]



- Heydar, R., Keshtidar, M., & Alizaie, O. (2023). Identification and Classification of Factors Affecting the Exit of Financial Disadvantages of Iranian Professional Football Clubs Based on Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 58-90. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.15931.2263>] [In Persian]
- Mirzamani, S.Z., & Shafiei, S. (2023). Designing model for applying new technologies to the performance of Iranian football clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 91-117. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25885.2854>] [In Persian]
- Rohde, M., & Breuer, C.H. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12. [<https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>]





الگوی کیفی مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی

محمد رسول خدادادی^{۱*}، مریم فرید فتحی^۲، رضا شهبازی^۳، ثمین جدیری^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۸

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، ارائه الگوی کیفی مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر، کاربردی از نوع پژوهش‌های کیفی با روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد گلیزر بود. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران اداره کل ورزش و جوانان، متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی بودند و نمونه آماری از بین اعضای جامعه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از متخصصان بود که تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. روایی پژوهش توسط متخصصان مربوطه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی ۸۵ درصد به دست آمد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد دیدگاه فرانوگرا، مدیریت منابع، مدیریت محیط و آمیض، مدیریت جنبه‌های قانونی، مدیریت سازمانی، مدیریت درآمدزایی، مدیریت ارتباطات و رسانه‌ها، مدیریت منابع، مدیریت مسئولیت اجتماعی، مدیریت روابط عمومی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت هوادار و مدیریت برند ۱۲ مقوله مهم در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی بودند.

نتیجه‌گیری: مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای برای هر منطقه و استان با توجه به شرایط بومی آن می‌تواند متفاوت باشد و نتایج حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان الگویی برای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: الگوی مدیریت، باشگاه‌های حرفه‌ای، فوتبال حرفه‌ای، رویکرد گلیزر.

۱. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول)
۲. استادیار مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه مراغه، مراغه، ایران.
۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.
۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: m.khodadadi@tabrizu.ac.ir

استناد: خدادادی، محمد رسول؛ فرید فتحی، مریم؛ شهبازی، رضا و جدیری، ثمین. (۱۴۰۵). الگوی کیفی مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان آذربایجان شرقی. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵ (۲)، ۲۵-۵۲.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.27794.2906>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش یک الگوی کیفی جامع و بومی برای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی ارائه می‌دهد. تمرکز بر شرایط خاص منطقه‌ای و نیازهای مدیریتی بومی از ویژگی‌های متمایز این پژوهش است. مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال باید با در نظر گرفتن شرایط بومی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی هر منطقه تنظیم شود. یافته‌های این پژوهش می‌توانند به‌عنوان الگوی عملی برای بهبود عملکرد و توسعه پایدار باشگاه‌های فوتبال در استان آذربایجان شرقی مورد استفاده قرار گیرند.





مقدمه

امروزه موفقیت هر سازمانی به مدیریت صحیح و کارآمد بستگی دارد و نقش مدیریت در موفقیت یا شکست گروه‌ها و سازمان‌ها بسیار پررنگ است؛ بدون شک، سازمان‌ها برای پیشرفت و تبدیل شدن به یک سازمان با عملکرد بالا، نیازمند برنامه‌ریزی و اجرای دقیق برنامه‌های ساختاریافته هستند (حق‌گو و مفاخری، ۲۰۲۴). باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی از جمله سازمان‌هایی هستند که مدیریت آن‌ها برای دستیابی به اهداف توسعه ورزش حرفه‌ای بسیار حیاتی است. همچنین، نقش باشگاه‌ها در صنعت ورزش بسیار پراهمیت است؛ به‌گونه‌ای که باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی به عنوان هسته اصلی این صنعت شناخته می‌شوند (بنکدارچیان و همکاران، ۲۰۲۰). توسعه ورزش حرفه‌ای از درون باشگاه‌ها آغاز می‌شود و این باشگاه‌ها به عنوان زیربنای اصلی صنعت ورزش نقش‌آفرینی می‌کنند، آن‌ها مشابه کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی در این صنعت فعالیت دارند و به رشد و پویایی آن کمک می‌کنند (نقوی و خادم، ۲۰۲۲)؛ در این میان، باشگاه‌های حرفه‌ای نه تنها به‌عنوان مراکز توسعه ورزش، بلکه به‌عنوان برندهای قدرتمند اقتصادی شناخته می‌شوند که با درآمدزایی قابل‌توجه، ارزش اقتصادی و جایگاه خود را در صنعت ورزش تقویت می‌کنند، مدیریت اثربخش این باشگاه‌ها نقشی کلیدی در توسعه برند و افزایش رقابت‌پذیری آن‌ها دارد (قربانی و همکاران، ۲۰۲۱).

در گذشته و حال، موفقیت یا شکست مالی و ورزشی همواره به مدیریت وابسته بوده است. مدیران باشگاه‌های ورزشی مسئولیت استفاده بهینه از منابع را بر عهده دارند و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها تعیین‌کننده مسیر باشگاه است (تاستان؛ ۲۰۱۹)؛ با این حال، مدیریت باشگاه‌ها با ریسک‌های متعددی از جمله چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تغییرات بازار، قوانین و زیرساخت‌ها مواجه است که بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند منجر به بی‌ثباتی و بحران شود (طریقی و رضوی، ۲۰۲۵)؛ از این رو، مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن کنترل این ریسک‌ها، امکان تعامل مؤثر با نهادهای دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی را فراهم کرده و بیشترین بهره را از نظر ورزشی و اقتصادی کسب کند (جانسون^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین باید توجه داشت ورزش در دهه‌های اخیر تغییرات اقتصادی عمیقی را تجربه کرده است و همچنین در عوامل مربوط به درگیری طرفداران (ارتباط عاطفی طرفداران) و توانایی تأثیرگذاری بر جامعه محلی از طریق تأثیرات اقتصادی و اجتماعی گسترده (فرهنگی، سیاسی عاطفی، رابطه‌ای و غیره) در مناطق محلی باشگاه‌ها می‌باشد (فرناندز^۲، ۲۰۲۱)؛ بنابراین مدیریت و عملکرد باشگاه‌های ورزشی نیز بر اساس اهداف و شاخص‌های مختلفی بررسی و ارزیابی می‌شود تا تأثیر هر یک از این شاخص‌ها بر اساس الگوی ارزیابی مورد استفاده بر عملکرد باشگاه مشخص شود (زولیچ^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت فوتبال در ساده‌ترین تعریف، به معنای استفاده مؤثر و کارآمد از تمام وظایف مدیریتی و منابع باشگاه برای دستیابی به حداکثر موفقیت مالی و ورزشی است (بریچ‌واتر^۴، ۲۰۱۰). با این حال، این وظیفه مدیریتی به دلیل تغییرات پویا و روزافزون، روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. در گذشته، مدیریت فوتبال حول سه محور اصلی بازیکن، مربی و مدیر بود اما امروزه به سمت یافتن منابع جدید برای حفظ و ارتقای قدرت باشگاه‌ها پیش می‌رود؛ به عبارت دیگر، موفقیت ورزشی به تنهایی برای باشگاه‌ها کافی نیست و مدیریت فوتبال باید به‌صورت سیستماتیک و با برنامه‌ریزی دقیق انجام شود (سامر^۵، ۲۰۱۷). مدیریت باشگاه‌های ورزشی را می‌توان از دو جنبه عملکرد ورزشی و غیرورزشی مورد

¹ Tastan

² Johnson

³ Fernandez

⁴ Zulch

⁵ Bridgewater

⁶ Samur



بررسی قرار داد. عملکرد ورزشی که معمولاً بیشترین توجه را جلب می‌کند، به نتایج و رتبه‌بندی باشگاه‌ها مرتبط است و بر اساس اهداف تعیین‌شده و امکانات موجود ارزیابی می‌شود؛ در مقابل، عملکرد غیرورزشی شامل شاخص‌هایی مانند زیرساخت‌ها، ارتباطات، تجهیزات و منابع مالی است که نقش مهمی در ارزیابی کلی باشگاه‌ها ایفا می‌کند (میرزمانی و شفیع، ۲۰۲۳ و رضانی‌نژاد و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، فناوری‌های نوین با ارائه اطلاعات دقیق می‌تواند نقش کلیدی در بهینه‌سازی مدیریت عملکرد باشگاه‌ها ایفا کند. استفاده از فناوری در ارزیابی عملکرد مدیریت منابع، نه تنها باعث افزایش کارایی می‌شود، بلکه به باشگاه‌ها کمک می‌کند تا در رقابت‌های ورزشی و اقتصادی موفق‌تر عمل کنند (میرزمانی و شفیع، ۲۰۲۳). این مسئله به‌ویژه در شرایطی که هزینه‌های باشگاه‌های ورزشی در حال افزایش است و رقابت برای جذب منابع ورزشی، از جمله بازیکنان، مربیان و امکانات ورزشگاهی شدت یافته، از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود (دابی و گوناسکاران، ۲۰۱۵). باشگاه‌ها به دنبال استفاده حداکثری از منابع خود برای کسب بیشترین درآمد هستند (حیدری و همکاران، ۲۰۲۳)؛ با این حال، بسیاری از مدیران باشگاه‌ها باید برنامه‌های خود را در شرایطی تدوین کنند که منابع درآمدی در حال کاهش و هزینه‌های اجرایی در حال افزایش است (ویجایا و همکاران، ۲۰۲۳)؛ بنابراین اتخاذ استراتژی‌های نوین مدیریتی و بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته برای تضمین پایداری مالی و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها ضروری به نظر می‌رسد (گاملساتر، ۲۰۲۳). برای دستیابی به اهداف ورزش حرفه‌ای، توجه به عواملی همچون ساختارهای سازمانی کارآمد، روش‌های اجرایی اثربخش، تجهیزات مناسب، محیط کاری متعادل و مهم‌تر از همه، نیروی انسانی ماهر و شایسته، از ضروریات مدیریت باشگاه‌ها محسوب می‌شود (حاج محمدی و محمدیان، ۲۰۲۱).

در دهه‌های اخیر، مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال با چالش‌های متعددی در زمینه پایداری، نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی مواجه شده است. در این راستا، دیدگاه فرانوگرایی به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی نوین، تلاش می‌کند با عبور از چارچوب‌های سنتی و بهره‌گیری از راهبردهای منعطف و مشارکتی، مدیریت باشگاه‌ها را به سطحی بالاتر ارتقا دهد (گاملساتر، ۲۰۲۳). دیدگاه فرانوگرایی بر اصولی همچون ترغیب، هم‌آفرینی و خودکنترلی تأکید دارد. ترغیب به‌معنای توانمندسازی باشگاه‌ها برای پیگیری اهداف نوآورانه و مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری است؛ هم‌آفرینی بر ایجاد فضای مشارکتی برای توسعه دانش، مهارت‌آموزی مجدد و استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد و خودکنترلی به‌معنای ایجاد ساختاری منعطف است که در آن، مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی تقویت شده و اعضای باشگاه‌ها به‌جای اتکا به نظارت‌های سخت‌گیرانه، بر پایه اصول خودتنظیمی عمل می‌کنند (زولپچ و همکاران، ۲۰۲۰). این رویکرد می‌تواند به افزایش بهره‌وری، خلاقیت و پایداری در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال منجر شود و زمینه‌ساز توسعه پایدار در این حوزه باشد (فرناندز، ۲۰۲۱).

در حوزه مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، چه به صورت کلی و چه به صورت موردی، پژوهش‌های زیادی انجام شده است. جیا^۴ (۲۰۱۲) در تجزیه و تحلیل وضعیت عملیات و مدیریت در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای چین، سیستم نادرست مدیریت باشگاه، نرخ بازگشت سرمایه پایین و عملکرد ضعیف را از علل تغییر مکرر سرمایه‌گذاران باشگاه و حتی انحلال برخی باشگاه‌های فوتبال بیان می‌کند. ویجایا و همکاران (۲۰۲۳) در تجزیه و تحلیل مدیریت باشگاه فوتبال حرفه‌ای در اندونزی با بررسی موردی باشگاه فوتبال بالی‌یونایتد بیان کردند، محدودیت فعالیت‌های ورزشی، به تعویق افتادن مسابقات و کاهش حضور می‌تواند تأثیر منفی بر درآمد و عملکرد مالی باشگاه داشته باشد.

¹ Dubey & Gunasekaran

² Wijaya

³ Gammelsæter

⁴ Jia



مدیریت مالی مؤثر و مدیریت خوب بازیکن نقش مهمی در عملکرد مالی باشگاه دارد. مدیریت هوشمند قرارداد بازیکن، کنترل خوب هزینه و سرمایه‌گذاری مناسب بر روی بازیکنان با کیفیت می‌تواند به بهبود عملکرد مالی باشگاه کمک کند. علاوه بر این عوامل، همکاری با حامیان مالی و شرکای تجاری، اجرای استراتژی‌های بازاریابی مؤثر و مدیریت درآمد از منابعی مانند فروش بلیت، کالا و حق پخش نیز می‌تواند بر مدیریت نسبت‌های مالی باشگاه تأثیر بگذارد. میرزمانی و شفیع (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان بکارگیری فناوری‌های نوین بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال ایران بیان کردند، فناوری‌های نوین با ارائه داده‌های دقیق و ابزارهای پیشرفته، نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری مربیان و مدیران ورزشی ایفا می‌کنند. این فناوری‌ها با تسهیل تحلیل عملکرد ورزشکاران، بهینه‌سازی برنامه‌های تمرینی و ارتقای کارایی مدیریتی، زمینه را برای پیشرفت باشگاه‌های فوتبال فراهم می‌سازند. بیچرا و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی مشکلات مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ترکیه از دیدگاه مدیران حرفه‌ای، چالش‌هایی در زمینه‌های مختلف مانند بازیکنان (مشکلات مالی و انضباطی)، زیرساخت‌ها (کمبود زمین‌های تمرین و بازی)، مدیران (تضاد منافع)، مربیان (شکست‌های مالی و ورزشی) و هواداران (امتیاز و تعداد تماشاگران) بیان کردند. ماجدی و همکاران (۲۰۲۲) به ارائه الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران پرداختند. در این پژوهش مقوله‌های «امکانات سخت‌افزاری» و «بازاریابی» به منزله شرایط بستر، مقوله‌های «عوامل محیطی» و «فنی» به منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله «عوامل انگیزشی» و «عوامل اقتصادی و اجتماعی» به‌عنوان شرایط علی و راهبردهای «عوامل مدیریتی» راه‌حلی برای استقرار الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران بیان کردند.

نکته قابل توجه این است با وجود اینکه منابع مدیریت ورزشی اساساً مدیریت در ورزش را از مدیریت در سایر زمینه‌های سازمانی متمایز نمی‌کند (گاملسائتر، ۲۰۲۳)؛ اما بر ضرورت بررسی تخصصی و ساختاری صنعت ورزش و تطبیق استراتژی‌ها با سطوح مختلف ورزش تأکید می‌شود. به‌عنوان مثال هویه^۲ و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند، مدیریت سازمان‌های ورزشی شامل استفاده از تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی است که در بسیاری از سازمان‌های تجاری، دولتی و غیرانتفاعی مدرن نیز مشاهده می‌شود؛ این بدان معناست که مدیران ورزشی باید با طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و استراتژی‌ها آشنا باشند، از جمله مدیریت استراتژیک، رهبری، طراحی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، توسعه، امور مالی، بازاریابی، رسانه، عملکرد و اخلاق (هویه و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی می‌تواند برای هر منطقه یا استان با توجه به شرایط بومی آن متفاوت باشد و نمی‌توان برای همه یک نسخه واحد تجویز کرد. در این زمینه ژائو^۳ (۲۰۱۳) اشاره می‌کند که تغییرات در ساختار باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال از الگوهای فعالیت اقتصادی پیروی می‌کند و تحت تأثیر تفاوت‌های منطقه‌ای در توزیع منابع، شرایط بازار و زمینه‌های فرهنگی قرار دارد (لی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین کولون^۵ و همکاران (۲۰۲۳) بیان می‌کنند، تحلیل فضایی و زمانی رشد ورزش‌های حرفه‌ای، به ویژه در ورزش‌های محبوبی مانند فوتبال و بسکتبال، از اهمیت بالایی برخوردار است. پویایی و سازوکارهای تکامل مکانی و زمانی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای نتیجه تعامل عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و سایر عوامل است. مطالعه ویژگی‌های باشگاه‌ها، انتخاب استعدادها و ارتباطات محلی، دیدگاه جدیدی ارائه می‌دهد که به درک بهتر الگوهای مدیریتی کمک می‌کند.

¹ Bicer

² Hoyer

³ Zhao

⁴ Li

⁵ Kunlun



باشگاه‌های فوتبال هر استان به عنوان نماد غرور و هویت در منطقه جغرافیایی خود شناخته می‌شوند، به گونه‌ای که ذینفعان مختلف (مانند هواداران، سرمایه‌گذاران و جامعه محلی) سطح بالایی از تعهد، همبستگی و وابستگی عاطفی به این باشگاه‌ها نشان می‌دهند. استان آذربایجان شرقی، با توجه به استعدادهای ورزشی فراوان و حضور تیم‌های مطرحی مانند تراکتورسازی، مس سونگون و ماشین‌سازی به عنوان یکی از قطب‌های مهم فوتبال در ایران شناخته می‌شود. با این حال، علی‌رغم وجود زیرساخت‌های لازم، مدیریت فوتبال در این استان با کاستی‌های اساسی مواجه است. این کاستی‌ها شامل ضعف در برنامه‌ریزی، نبود مدیریت مالی پایدار، عدم استفاده بهینه از منابع انسانی و فقدان سیستم‌های نوین مدیریتی می‌شود. به علاوه، نبود هماهنگی بین نهادهای مرتبط با فوتبال، ضعف در جذب سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و عدم توجه کافی به توسعه پایدار باشگاه‌ها از دیگر چالش‌های پیش‌روی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در این استان است. این مشکلات نه تنها باعث کاهش عملکرد ورزشی تیم‌ها شده، بلکه رضایت هواداران و ذینفعان را نیز تحت تأثیر قرار داده است؛ بنابراین، تدوین الگوی مدیریتی کارآمد و متناسب با شرایط بومی این استان به عنوان یک ضرورت اساسی مطرح می‌شود تا بتوان از ظرفیت‌های موجود به بهترین شکل استفاده کرده و باشگاه‌های فوتبال را به جایگاه واقعی خود در سطح ملی و بین‌المللی بازگرداند. با توجه به این چالش‌ها، پژوهش حاضر به پیشنهاد اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی به عنوان یک طرح پژوهشی در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲ انجام شده است. فوتبال استان آذربایجان شرقی امروز بیش از هر زمان دیگری نیازمند اصلاح ساختار حرفه‌ای در حوزه مدیریت است تا بتوان بخش عمده‌ای از مشکلات ناشی از سوء مدیریت را کاهش داد؛ بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، ارائه الگویی مناسب برای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی می‌باشد و سؤالی که پیش می‌آید این است که چه الگویی برای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی مناسب است؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر مبنای جستجوی داده، از نوع کیفی است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع پژوهش، خلأ نظری در مفهوم ارائه الگوی مدیریتی باشگاه‌های فوتبال در استان آذربایجان شرقی و ضرورت شناخت چیرستی و چگونگی موضوع و تبیین عمیق مؤلفه‌های مؤثر و نوع روابط آن‌ها، از طرح پژوهش اکتشافی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران اداره کل ورزش و جوانان، مدیران باشگاه‌های فوتبال، متخصصان و خبرنگاران حوزه مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی بودند و نمونه آماری از بین اعضای جامعه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. پس از شناسایی اولیه برخی از خبرگان، از آن‌ها خواسته شد تا افراد دیگری را که دارای دانش تخصصی در این حوزه هستند، معرفی کنند، این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که با هماهنگی و زمان‌بندی قبلی، با ۱۷ نفر از متخصصان پژوهش تا اشباع نظری ادامه یافت. با توجه به نیمه‌ساختار یافته بودن مصاحبه‌ها در ابتدا سؤالاتی از قبیل: "در مدیریت باشگاه‌های فوتبال در استان چه عواملی تأثیرگذار هستند؟ یا در مدیریت باشگاه‌های فوتبال استان باید به چه مواردی توجه کرد؟ و..." مصاحبه شروع شده و در ادامه به تناسب پاسخ‌هایی که مصاحبه‌شونده ارائه می‌کرد، سؤالات دیگری از سوی مصاحبه‌کننده مطرح می‌شد. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به‌طور کامل روی کاغذ پیاده‌سازی و کدگذاری اولیه داده‌ها برای استخراج مفاهیم اولیه انجام شد. در پژوهش حاضر از مصاحبه پانزدهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه نفر ۱۷ ادامه یافت.

کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌گیرد. طبقات اولیه‌ای که در جریان مرحله کدگذاری باز پدیدار شده بودند، در مرحله کدگذاری محوری، از نظر نقاط تشابه و تفاوت با یکدیگر مقایسه



شدند و طبقات دارای نقاط اشتراک، ادغام شدند و حول محور مشترکی قرار گرفتند. سپس در کدگذاری انتخابی که مرحله فرآیند ادغام و تصحیح طبقات است، با تمرکز بر روی طبقات پدیدار شده، مصاحبه‌ها، یادآورها و متون مرتبط، به کشف ارتباط بین طبقات و زیرطبقات بررسی شده، اقدام شد و در نهایت مدل پارادایمی پژوهش ارائه شد. در روش گلیزر، پژوهشگر بدون وابستگی به ادبیات نظری موجود، داده‌ها را جمع‌آوری کرده و با مقایسه مستمر، الگوها، مفاهیم و نظریه را به‌طور طبیعی از داده‌ها استخراج می‌کند. روش گلیزر در این پژوهش کمک کرد تا بدون تحمیل پیش‌فرض‌ها، یک مدل جامع برای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی تدوین شود. از طریق مقایسه مستمر داده‌ها و کشف تدریجی مفاهیم، پژوهشگر توانست الگوهای پنهان را شناسایی کند و نظریه‌ای منطبق بر واقعیت‌های موجود ارائه دهد. به منظور تأیید روایی از دو روش اعتبار شرکت‌کنندگان و مثلث‌سازی استفاده شد. در روش اعتبار شرکت‌کنندگان، یافته‌های اولیه به شرکت‌کنندگان ارائه شد تا همخوانی آن‌ها با تجربیات و دیدگاه‌هایشان بررسی شود. در روش مثلث‌سازی نیز با بهره‌گیری از منابع داده، نظریات یا محققان مختلف، دقت تحلیل‌ها را افزایش داده و از صحت تفاسیر اطمینان حاصل می‌کند. پایایی پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی (پایایی بازآزمون) ۸۵ درصد به دست آمد، برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری شدند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند؛ سپس محقق به همراه همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل مورد استفاده قرار می‌گیرد، بر اساس نسبت دو برابر تعداد توافقی‌ها به مجموع کل داده‌ها و با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر با ۷۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۲ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۲ هست. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۵ درصد است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

جدول ۱. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

Table 1. Reliability Percentage Using the Re-Coding Method

درصد توافق درون موضوعی Intra-Subject Agreement Percentage	تعداد عدم توافقات Number of Disagreements	تعداد توافقات Number of Agreements	تعداد کل کدها Total Number of Codes	کد مصاحبه‌شونده Interviewee Code
٪۸۶	۵	۱۲	۲۸	۲
٪۸۸	۴	۱۱	۲۵	۵
٪۸۲	۳	۹	۲۲	۹
٪۸۵	۱۲	۳۲	۷۵	کل

یافته‌ها

جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



جدول ۲. فراوانی مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 2. Frequency of Research Participants

درصد Percentage	فراوانی Frequency	مشارکت‌کنندگان پژوهش Research Participants
۲۳/۵	۴	اساتید مدیریت ورزشی
۱۷/۶	۳	مدیران ادارات کل ورزش و جوانان
۲۹/۵	۵	مدیران باشگاه‌های فوتبال
۲۹/۴	۵	متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال
۱۰۰	۱۷	جمع

در پژوهش حاضر، از حدود ۸۱۲ جمله پیاده‌سازی شده از مصاحبه‌ها، ادبیات و اسناد مربوطه، پس از پالایش و حذف موارد غیرضروری، حدود ۴۰۰ نکته کلیدی شناسایی شد. این نکات کلیدی در فرآیند کدگذاری به ۱۵۵ کد اولیه، ۴۰ مقوله و ۱۲ کد متمرکز شده تبدیل شد که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج کدگذاری متمرکز

Table 3. Results of Focused Coding

کد متمرکز شده Focused Code	مقوله‌ها Categories	گزاره‌ها Statements
دیدگاه فرانویگرای Postmodern Perspective	نوآوری	اداره عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط ورزش حرفه‌ای، ارائه ایده‌های نو به‌طور مستمر در مدیریت باشگاه، تعدیل در برنامه‌های باشگاه و تجدیدنظر در هدف‌ها و راه‌های رسیدن نیل به هدف‌ها، نسبی‌گرایی در ارائه برنامه‌های استراتژیک باشگاه، استقبال از هرگونه نوآوری در مدیریت تیم و باشگاه‌داری با ارائه نمونه توجیهی سازماندهی باشگاه بر اساس شناسایی شرایط محیط، هدف‌ها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی فعلی باشگاه، سازماندهی منعطف و مسطح برای تیم‌های خودمختار، تمرکززدایی
	ترغیب	پیگیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی‌جویی آن‌ها در باشگاه، هدایت باشگاه از طریق راه نفوذ و تأثیرگذاری، شریک شدن کارکنان باشگاه در معادله دانش - قدرت تأکید هم بر فرد، هم بر گروه و هم بر جامعه، نیاز به مهارت‌آموزی مجدد همه کارکنان، ایجاد تیم‌های مشاوره هم‌آفرینی، جلسات مشاوره‌ای با اساتید مدیریت ورزشی، تشکیل کارگروه علمی مدیریت باشگاه
	هم‌آفرینی	کنترل از راه مصاحبت با کل کارکنان باشگاه، پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود، ارائه شاخص‌های خودکنترلی برای تمامی اعضای باشگاه، نظارت نامحسوس بر خودکنترلی کارکنان باشگاه
	بومی‌سازی فرایندها	بومی‌سازی روش‌های موفقیت تیم‌های خارجی، بومی‌سازی فرایندهای مدیریت باشگاه‌ها، بومی‌سازی قراردادهای بر اساس آمایش منطقه
مدیریت محیط Environmental Management	آب و هوا	توجه به آب و هوای منطقه در تدوین برنامه‌های باشگاه، احداث اماکن بر اساس مهندسی آب و هوا
مدیریت سازمانی Organizational Management	عوامل محیطی	اهمیت دادن به متغیرهای جامعه‌شناختی، توجه به مسائل سیاسی و اجتماعی منطقه
	مدیریت هوشیاری باشگاه	چشم‌انداز راهبردی کل باشگاه، پذیرش سرنوشت مشترک در باشگاه، میل به تغییر در خط‌مشی باشگاه، اتحاد و توافق کل کادر باشگاه
	مدیریت دانش باشگاه	خلق دانش علمی جدید در باشگاه، ذخیره و نگهداری دانش باشگاه، به



		اشتراک‌گذاری دانش باشگاه در بین باشگاه‌های دیگر
	کیفیت خدمات	تعیین شاخص‌های کیفیت خدمات باشگاه، میزان‌سازی و بهینه‌سازی عملکرد خدمات باشگاه، ضرورت ارائه خدمات اساسی و بنیادی در باشگاه اولویت‌بندی خدمات اساسی بر اساس اولویت تقاضا، تمرکز بر فرصت‌های ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان مانند ارائه خدمات جانبی در کنار فرایند اصلی، ارائه خدمات انگیزشی
	تجارت	تولید و فروش لباس و تجهیزات ورزشی، ارتقا بازیکنان در زنجیره تأمین استعداد و فروش آن‌ها به تیم‌های کشوری و جهانی، فعالیت تجاری نقل و انتقال بازیکنان، احداث مراکز تفریحی ورزشی، فروشگاه و ... به نام باشگاه جذب و توسعه گردشگری ورزشی فوتبال، اجاره دادن استادیوم مخصوص خود یا امکان دیگر، فعالیت‌های بازاریابی مشارکتی با سازمان‌های غیر ورزشی، امکان حضور باشگاه در بورس
مدیریت درآمدزایی Revenue Management	درآمد روز مسابقه	فروش بلیط، درآمدهای متفرقه در استادیوم مانند (فروش لوازم باشگاه مانند پیراهن، لوگوی پیکسل تیم، فروش تغذیه و...)، حق پخش تلویزیونی، پخش لایو در شبکه‌های اجتماعی
	حمایت مالی	حمایت‌های مالی ثابت، حمایت‌های مالی مقطعی و مختص به بازه زمانی یا مسابقه، حمایت مالی تهیه تجهیزات، حمایت مالی منابع مادی
	خصوصی‌سازی	توسعه اشتغال در استان از طریق خصوصی‌سازی، شایسته‌سالاری و توجه به نظام بهینه‌سازی تخصص، برون‌سپاری اجرای راهبردها
	ارتباطات درون سازمانی	ارتباطات بهینه‌سازی باشگاه‌های فوتبال با بک‌دیگر در استان، اقدامات مشارکتی باشگاه‌های فوتبال استان، سرمایه‌گذاری‌های مشترک
مدیریت ارتباطات و رسانه‌ها Communication Management & Media	ارتباطات خارجی	ارتباطات با صنایع غیر ورزشی برای توسعه برند، ارتباطات با مراکز فرهنگی استان تبادل اطلاعات علمی با باشگاه‌های کشورهای همسایه و همجوار، تبادل منابع فنی و تجهیزاتی با باشگاه‌های کشورهای همسایه و همجوار، تبادل منابع انسانی با باشگاه‌های کشورهای همسایه و همجوار، ارتباطات با کشورهای همجوار برای مسابقات دوستانه
	ارتباطات با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	ارتباطات مداوم با رسانه‌های خبری، ایجاد و عضویت در شبکه‌های اجتماعی مجازی، توجه به لزوم مدیریت ارتباطات در شبکه‌های مجازی، ایجاد گروه هواداران شبکه‌های مجازی
مدیریت منابع Resource Management	منابع انسانی	همسویی با زنجیره تأمین استعدادیابی فوتبال استان، زنجیره ارزش آموزش و توسعه علمی منابع انسانی (مدیران، مربیان، ورزشکاران)، جذب منابع انسانی خارجی، نظام بیمه‌ای، بازنشستگی و خدمات درمانی منابع انسانی، ارزش‌گذاری منابع انسانی، انتخاب منابع انسانی با توجه به ارزش افزوده، آموزش منابع انسانی (به خصوص مدیران)، توجه به رضایت شغلی منابع انسانی، شناسایی عوامل ماندن یا ترک نیروی انسانی
	منابع زیرساختی سخت‌افزاری	بهینه‌سازی استفاده از منابع طبیعی، استفاده از منابع طبیعی برای اردو و جذب گردشگر، بهبود تجهیزات و زیرساخت‌ها، تأسیس آکادمی و مدارس فوتبال در کل استان، تدوین چارچوب بررسی ایمنی اماکن باشگاه
	منابع زیرساختی نرم‌افزاری	توسعه منابع نرم‌افزاری، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات باشگاه، استفاده از فناوری هوش مصنوعی، منابع پردازشی و زیرساخت مجازی‌سازی
مدیریت مسئولیت	مسئولیت آموزشی	آموزش رایگان فوتبال برای افراد بی‌بضاعت، ارائه تخفیفات قیمتی برای آموزش فوتبال



اجتماعی Social Responsibility Management	مسئولیت خیریه	به همه علاقه‌مندان، فعالیت رایگان در تمامی بخش‌های ورزش فعالیت‌های خیریه، کمک مادی و امکانات به افراد جامعه، ایجاد مرکز خیریه به صورت سازماندهی شده
	مسئولیت اجتماعی	برگزاری جشن‌ها و رویدادهای استانی، برگزاری رویدادهای مذهبی، برگزاری رویدادهای یادبود و بزرگداشت افراد تأثیرگذار استان، حمایت از پروژه‌های اجتماعی، ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی برای جوانان و محلیان، ایجاد روابط مستمر با نهادها و سازمان‌های محلی
	مسئولیت سلامتی و ورزشی	اقدامات در حوزه ورزش همگانی، ایجاد مراکز درمانی و بهداشتی، همکاری با سازمان‌های متولی ورزش همگانی به صورت مشارکتی
مدیریت جهت‌های قانونی Legal Orientation Management	مسئولیت زیست‌محیطی	تدوین زنجیره تأمین سبز باشگاه، ارائه الگوهای سبز در مدیریت، مدیریت منابع انسانی سبز، تولید تجهیزات و البسه ورزشی با رویکرد سبز
	عوامل قانونی	آگاه‌سازی عوامل باشگاه از محیط قانونی و شاخص‌های آن در کشور، آگاهی از عوامل قانونی فوتبال در کشورهای خارجی، شفافیت مسئولیت‌های قانونی باشگاه، شفافیت عوامل تقص قوانین دولتی
مدیریت روابط عمومی Public Relations Management	عوامل حقوقی	شفاف بودن انعقاد قراردادها بین باشگاهی و سایر سازمان‌ها، رسیدگی کامل بر مسائل حقوقی در اقدامات باشگاه، رسیدگی به مسائل حقوقی در مورد بازیکنان
	مدیریت بحران	ایجاد کیت بحران، پیش‌بینی بحران‌های مختلف و راه‌های حل آن‌ها قبل از وقوع، بهبود شفافیت اثرات بحران و حل آن
مدیریت فرهنگ Cultural Management	مدیریت خبر	شفافیت در اخبار، صداقت در خبرهای ارائه شده به مردم، ارائه خبرهای مهم به هواداران، پرهیز از انتشار اخبار حاشیه‌ساز برای باشگاه
	فرهنگ برابری	فرهنگ نفی تعصبات کورکورانه، برابری شرایط تمامی افراد (استان نشین یا شهرستانی و روستایی) برای موفقیت در باشگاه، فعالیت‌های فرهنگی برای ایجاد اتحاد فرهنگی بین اقوام و زبان‌های مختلف کشور
مدیریت فرهنگ Fan Management	تدوین فرهنگ سازمانی مخصوص باشگاه	پایبندی تمامی افراد باشگاه به فرهنگ باشگاه، تدوین الگوی راهبردی فرهنگ باشگاه، اولویت‌سنجی فرهنگ در باشگاه، تدوین بودجه جداگانه برای امور فرهنگ باشگاه، حفظ تاریخچه و اثرات باشگاه، حفظ و بهره‌برداری از اثرات و ارزش‌های موروثی باشگاه
	فرهنگ تقدیر از هواداران	ترویج فرهنگ ناب ایرانی در ورزش فوتبال، ترویج فرهنگ قومی استان ترویج فرهنگ جوانمردی، تعیین آرمان‌های مشترک با جامعه استان، ارائه الگوی والای انسانیت از طرف تمامی اعضای باشگاه
مدیریت هوادار Fan Management	مدیریت ارتباط با مشتری	سیستم گزارش‌گیری پویا، سیستم ارتباطات با هواداران، رفتارهای مشارکتی با هواداران، نظرسنجی از هواداران در اقدامات عمومی، ایجاد فضای تعاملی در شبکه‌های اجتماعی، برقراری ارتباط مستمر با انجمن‌ها و انجمن‌های هواداران
	فرهنگ تقدیر از هواداران	پاداش مادی، پاداش‌های معنوی، برگزاری رویدادها و جشنواره‌های هواداری، ارائه خدمات خاص به هواداران
مدیریت برند Brand Management	رسیدگی به شکایات هواداران	دریافت واکنش‌های هواداران، ثبت و ضبط داده‌های هواداران، تشکیل جلسات توجیهی با هواداران اصلی باشگاه، استاندارد رفتاری و ارتباطی برای ارتباط هواداران در پاسخگویی، تنوع راه‌های جبران شکایات و دلجویی، جبران مبتنی بر راضی ساختن مشتریان شاکی نه رفع تکلیف
	بهینه‌سازی برند باشگاه	ارتقای شخصیت برند باشگاه، بهبود تصویر برند ادراک شده باشگاه، توسعه هویت برند باشگاه، تقویت برند باشگاه، کمک به بهبود برند شخصی بازیکنان و مربیان

توسعه برند به خدمات ورزشی غیر فوتبالی، محصولات افزودنی و مکمل برند،
 استفاده از قدرت نام برند برای اقدامات توسعه‌ای باشگاه
 توسعه برند باشگاه

در این پژوهش مدلی برای مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی مبتنی بر رویکرد سیستمی در پنج بخش ورودی، پردازش، خروجی، بازخور، محیط طراحی شد. نظریه سیستمی در مدیریت، یک روش تفکر در مورد سازمان‌هاست که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر خواهند بود نگاه جامع‌تر بر مسائل مختلف داشته باشند. در شکل ۱ مدل پارادایمی مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی به صورت کیفی و تفصیلی ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

Figure 1. Paradigmatic Model of the Research

بحث و بررسی

پژوهش حاضر به منظور تدوین الگوی کیفی مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی انجام گرفت. نتایج نشان داد، دیدگاه فرانوگرایی، مدیریت منابع، مدیریت محیط و آمایش، مدیریت جنبه‌های قانونی، مدیریت سازمانی، مدیریت درآمدزایی، مدیریت ارتباطات و رسانه‌ها، مدیریت منابع، مدیریت مسئولیت اجتماعی، مدیریت روابط عمومی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت هوادار و مدیریت برند ۱۲ مقوله مهم در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی بودند. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد، مدیریت منابع با زیر مقوله‌های منابع انسانی، منابع زیرساختی ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری از موارد مدیریتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های روح‌د و برور^۱ (۲۰۱۶)، ریگی و صفائی (۲۰۲۲) و ماجدی و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد. در این زمینه کوکای و کوکای^۲ (۲۰۱۶) بر اهمیت ساختارهای سازمانی و زیرساخت‌ها در مدیریت باشگاه‌های فوتبال کشور رومانی تأکید کرده‌اند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، مانند

¹ Rohde & Breuer

² Cucui & Cucui



سایر سازمان‌ها، نیازمند نیروهای انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف هستند. گاهی اوقات، مشکل درآمدزایی باشگاه‌ها ناشی از شیوه تأمین مالی آن‌ها نیست، بلکه به دلیل ضعف‌های ساختاری در مدیریت باشگاه‌ها است. ترکیب مهارت‌های سخت (فنی) و مهارت‌های نرم (ارتباطی و مدیریتی) منابع انسانی می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به یک زنجیره پایدار از منابع انسانی منجر شود (دابی و گوناسکاران، ۲۰۱۵). کارکنان با استعداد بالا به دلیل ارزش افزوده بالقوه و نقش آن‌ها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند هستند (کوکای و کوکای، ۲۰۱۶). به همین ترتیب، مدیران تیم‌های فوتبال به دنبال جذب کادر فنی و بازیکنان بسیار ماهر و با استعداد هستند. با این حال، فرآیند تصمیم‌گیری در مورد بازیکنان حرفه‌ای فوتبال، از جمله نحوه انتخاب آن‌ها، معیارهای مورد استفاده، عوامل موفقیت در انتخاب بازیکنان و دلایل ماندن یا ترک آن‌ها، باید به دقت بررسی و شناسایی شود.

علاوه بر این، برای دستیابی به موفقیت تیمی در ورزش، ادغام مؤثر اعضا و رضایت شغلی بالا از عوامل کلیدی به شمار می‌روند. با این حال باشگاه‌های استان گاهی در این زمینه‌ها با مشکلاتی مواجه می‌شوند. مدیران نیز جز منابع انسانی مهم باشگاه‌های فوتبال هستند که متأسفانه با سبک مدیریتی متناسب با عصر حاضر آشنایی ندارند. در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P5) بیان می‌کند: "در ایران، دوره‌های متعددی برای آموزش مربیگری برگزار می‌شود اما برای مهارت مهم مدیریت، هیچ برنامه آموزشی خاصی در باشگاه‌ها وجود ندارد و مدیران به شکل حرفه‌ای تربیت نمی‌شوند". علاوه بر این، منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری از عناصر حیاتی در مدیریت باشگاه‌ها محسوب می‌شوند. زیرساخت‌ها، تسهیلات و ساختارهای فیزیکی اولیه برای انجام عملیات و فرآیندهای باشگاه‌ها، از ضروریات و نیازهای اساسی باشگاه‌های فوتبال استان هستند. با توجه به اهمیت رعایت استانداردهای ساخت‌وساز اماکن ورزشی و استفاده از فناوری‌های نوین در تأمین امنیت رویدادهای ورزشی، بررسی وضعیت امنیت زیرساخت‌های ورزشگاه‌های باشگاه‌های استان از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین، باشگاه‌های استان باید به مدیریت منابع نرم‌افزاری توجه ویژه‌ای داشته باشند. این شامل توسعه منابع نرم‌افزاری، به‌روزرسانی فناوری اطلاعات و ارتباطات، استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی، منابع پردازشی و زیرساخت مجازی‌سازی توجه داشته باشند، این اقدامات می‌تواند به بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها کمک شایانی کند.

نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت درآمد یکی از عوامل مهم در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های کالاهو و راتکای^۱ (۲۰۲۴)، کارتکولیس^۲ و همکاران (۲۰۱۳) و حیدری و همکاران (۲۰۲۳) همسو می‌باشد. بیش‌تر کارشناسان ورزشی بر این باورند که باشگاه‌ها باید به صورت مستقل وضعیت خود را مدیریت کنند تا از مداخله مسئولان دولتی در امورشان جلوگیری شود (کالاهو و راتکای، ۲۰۲۴). همگام با افزایش علاقه نسبت به این رشته ورزشی، فوتبال حرفه‌ای دستخوش تغییرات بنیادینی شده است، به‌گونه‌ای که شکل کنونی آن قابل مقایسه با گذشته نیست. قراردادهای چند ده میلیون دلاری برای انتقال بازیکنان، حضور سرمایه‌گذاران کلان در قالب حامیان مالی، خرید و فروش محصولات ورزشی و غیرورزشی با نشان باشگاه‌ها، معاملات چندصد میلیون دلاری برای تبلیغات محیطی، درآمدهای قابل توجه از حق پخش تلویزیونی مسابقات، ورود باشگاه‌ها به بازار بورس و بسیاری موارد دیگر، نقشی تعیین‌کننده در توسعه اقتصادی فوتبال در کشورهای مختلف دارد (نادریان و همکاران، ۲۰۱۵ و کارتکولیس و همکاران، ۲۰۱۳).

همچنین مسائل اقتصادی کشور، قوانین و مقررات، مسائل فرهنگی می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد؛ اما مدیر مالی باشگاه می‌تواند با توجه به تمامی مسائل محیطی و بررسی انواع روش‌های تأمین مالی بهترین و امکان‌پذیرترین

¹ Calahorro & Ratkai

² Kartakoullis



گزینه‌ها را انتخاب نماید. در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P₈) بیان می‌کند: "داشتن درآمد برای باشگاه‌ها ضروری است، این درآمد می‌تواند از طریق حق پخش تلویزیونی، بلیط فروش، استفاده از تبلیغات دور زمین، استفاده از پرورش بازیکن استعدادیابی و خرید و فروش آن صورت گیرد". در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P₁₂) بیان می‌کند: "باشگاه‌های ما از فوتبال درآمد چندانی کسب نمی‌کنند. درآمد حاصل از ثبت‌نام در مدارس فوتبال و فروش گروهی بلیت‌ها به تنهایی کافی نیست و نمی‌تواند نیازهای مالی باشگاه‌ها را تأمین کند. برای ایجاد درآمد پایدار و قابل توجه، باشگاه‌ها باید بر جذب اسپانسرهای قدرتمند، فروش حق پخش تلویزیونی و همچنین پرورش استعدادها، خرید و فروش بازیکنان تمرکز کنند، این منابع درآمدی می‌تواند به بهبود وضعیت مالی باشگاه‌ها کمک شایانی کند". حمایت مالی پایدار و مدیریت مالی کارآمد می‌تواند نقش مهمی در توسعه برند باشگاه‌های فوتبال ایفا کند. بهره‌گیری از منابع مالی مناسب نه تنها امکان تأمین نیازهای تیم را فراهم می‌کند، بلکه به بهبود زیرساخت‌های ورزشگاه‌ها، توسعه امکانات آموزشی و افزایش کیفیت خدمات باشگاه‌ها نیز کمک می‌کند؛ علاوه بر این، سازمان‌های غیرورزشی به‌طور فزاینده‌ای به دنبال فرصت‌هایی برای تقویت نام و برند خود از طریق همکاری با باشگاه‌های ورزشی هستند و حاضرند برای این هدف سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی انجام دهند. این موضوع در مورد شرکت‌های ایرانی، به‌ویژه شرکت‌های مستقر در استان آذربایجان شرقی، نیز صدق می‌کند. در نتیجه، طراحی راهبردهای مشارکتی مبتنی بر منافع متقابل و ایجاد توافق‌های خلاقانه میان باشگاه‌ها و این سازمان‌ها می‌تواند به حل چالش‌های مالی باشگاه‌های استان کمک کند؛ چنین همکاری‌هایی نه تنها موجب افزایش منابع درآمدی باشگاه‌ها می‌شود، بلکه امکان تبلیغات گسترده و مؤثر را برای شرکت‌های حامی فراهم می‌سازد؛ در این راستا، تدوین برنامه‌های بازاریابی ورزشی و استفاده از مدل‌های نوین تأمین مالی، همچون قراردادهای اسپانسری منعطف، حق پخش تلویزیونی و توسعه برندینگ باشگاهی می‌تواند مسیر پایداری برای رشد اقتصادی و ارتقای جایگاه باشگاه‌های فوتبال فراهم کند.

نتایج پژوهش نشان داد مدیریت مسئولیت اجتماعی یکی از عوامل مهم دیگری هست که در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای اهمیت دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های ماجدی و همکاران (۲۰۲۲)، زمانی‌دادانه و همکاران (۲۰۲۱) و افروزه و همکاران (۲۰۱۷) همسو می‌باشد. مسئولیت‌های آموزشی، خیریه، اجتماعی، سلامتی و ورزشی و زیست‌محیطی به عنوان شاخص‌های اصلی مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی شناسایی شدند. اگرچه بازی فوتبال و ظاهر ورزشگاه برای هواداران مهم است، اما به تنهایی عناصر کافی نیستند؛ ایجاد یک تصویر اجتماعی خوب و ظاهر نهادی و اجتماعی برای باشگاه نیز بسیار مهم است (بلومورد، ۲۰۱۴). هر تیم در ذهن هواداران خود تصویر و هویت خاصی دارد که فراتر از عملکرد ورزشی آن است (مارکوئو و همکاران، ۲۰۱۷). در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P₃) بیان می‌کند: "باشگاه‌های حرفه‌ای نه تنها باید به عملکرد فنی خود توجه داشته باشند، بلکه باید در قبال جامعه نیز احساس مسئولیت کنند. ایجاد فرصت‌های آموزشی، حمایت از فعالیت‌های خیریه، مشارکت در برنامه‌های بهداشتی و زیست‌محیطی و تقویت تعاملات اجتماعی، به ارتقای جایگاه باشگاه در سطح جامعه کمک می‌کند.

در واقع، یک باشگاه حرفه‌ای تنها با حضور در مسابقات به موفقیت نمی‌رسد، بلکه باید نقشی فعال و تأثیرگذار در جامعه داشته باشد. باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی همان‌طور که طرفدارانش باور دارند، دربرگیرنده شخصیت ملی، سنت‌ها و روحی است که جامعه آن باشگاه تعریف می‌کند. باشگاه‌های فوتبال این استان می‌توانند به شکلی ساخته شوند که بازتابی از ایدئولوژی قومی و محلی، خصوصیات، روحیات، باورها، اعمال و سنبل‌هایی باشند که

¹ Blumrodt

² Marquetteo



فرهنگ‌ها را تشکیل می‌دهند اما نتیجه ورزشی باشگاه در فعالیت‌هایش آن‌ها را ترویج می‌دهد. با توجه به شرایط عصر حاضر مسئولیت زیست‌محیطی باشگاه‌های ورزشی اهمیتی دوچندان پیدا کرده است. مسئولیت اجتماعی هر سازمان یا باشگاه فوتبال می‌تواند مزایای قابل توجهی برای خود آن سازمان به همراه داشته باشد. باشگاه‌های فوتبال به دلیل توانایی انجام مسئولیت‌های اجتماعی متنوع، می‌توانند با بخش‌های مختلف جامعه ارتباط مؤثری برقرار کنند. این ارتباط نه تنها باعث افزایش تعداد هواداران می‌شود، بلکه با جذب هواداران بیشتر، ذینفعان باشگاه نیز از سود اقتصادی بیشتری بهره‌مند خواهند شد (افروزه و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، مسئولیت اجتماعی می‌تواند بخش مهمی از اصول اخلاقی یک باشگاه فوتبال را تشکیل دهد. باشگاه‌ها از طریق مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی قادرند ارتباط مستحکم‌تری با جامعه برقرار کرده و همزمان به اهدافی فراتر از فوتبال، همچون ارتقای رفاه اجتماعی در داخل و خارج از ورزشگاه، دست یابند. با توجه به جایگاه برجسته باشگاه‌های فوتبال در استان، ارتباط عمیقی میان این باشگاه‌ها و جامعه محلی شکل گرفته است. حمایت گسترده هواداران موجب شده است که باشگاه‌ها رویکردی فراتر از رقابت‌های ورزشی اتخاذ کرده و ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی را نیز در اولویت قرار دهند. باشگاه‌های استان آذربایجان شرقی، با توجه به محبوبیت و تأثیرگذاری خود در سطح استان و منطقه، لازم است توجه ویژه‌ای به مسئولیت‌های اجتماعی‌شان داشته باشند؛ این باشگاه‌ها می‌توانند با اجرای برنامه‌های آموزشی، بهداشتی، خیریه‌ای، ایمنی، ایجاد فرصت‌های برابر و حمایت از کودکان، نقش مؤثری در بهبود شرایط اجتماعی ایفا کنند؛ چنین اقداماتی نه تنها پیوند میان باشگاه و جامعه را مستحکم‌تر می‌سازد، بلکه موجب ارتقای تصویر باشگاه به‌عنوان یک نهاد مسئول و متعهد در ذهن عموم مردم خواهد شد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد، عوامل درک محیط و سازمان در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی نقش مهمی دارند؛ نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های کالیسون^۱ (۲۰۲۴)، گاملساوتر (۲۰۲۳) و جانسون و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که شناخت دقیق محیط درونی و بیرونی باشگاه‌ها می‌تواند تأثیر مستقیمی بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، بهره‌وری و توسعه پایدار آن‌ها داشته باشد. بسیاری از سازمان‌های ورزشی در کشورهای مختلف، متناسب با مأموریت و اهداف کلان خود، راهبردهای الزام‌آوری را طراحی کرده و با اجرای مؤثر آن‌ها به موفقیت‌های چشم‌گیری در حوزه مدیریت باشگاهی، توسعه برند و افزایش منابع درآمدی دست یافته‌اند؛ در این راستا، اتخاذ سیاست‌های راهبردی مبتنی بر شرایط محیطی و ظرفیت‌های منطقه‌ای می‌تواند به باشگاه‌های فوتبال استان در مسیر توسعه پایدار کمک کند. با توجه به اینکه توسعه زیرساخت‌های ورزشی و تجهیز امکانات آن یک فرآیند زمان‌بر و مستلزم سرمایه‌گذاری قابل‌توجه است، استفاده از اصول آمایش سرزمینی در برنامه‌ریزی ورزشی، ارزیابی نیازهای منطقه‌ای و انتخاب مکان‌های مناسب برای احداث اماکن ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است (کالیسون، ۲۰۲۴). رعایت این اصول نه تنها بهره‌وری و اثربخشی باشگاه‌های حرفه‌ای را افزایش می‌دهد، بلکه به کاهش هزینه‌های اجرایی، بهینه‌سازی تخصیص منابع و بهبود کیفیت خدمات ورزشی برای جامعه کمک شایانی می‌کند (جانسون و همکاران، ۲۰۲۰).

در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P₆) بیان می‌کند: "در آمایش سرزمین باید شرایط آب‌وهوایی و محیطی هر منطقه را در نظر گرفت و سازمان‌ها را با آن هماهنگ کرد. به عنوان مثال، در آب‌وهوای سرد و کوهستانی استان آذربایجان شرقی، می‌توان با احداث سالن‌های سرپوشیده مجهز به چمن مصنوعی، امکان تمرین تیم‌ها در فصول سرد را فراهم کرد. دوره مدیریت سنتی باشگاه‌ها به پایان رسیده و نیاز به تغییرات اساسی احساس می‌شود. باشگاه‌ها باید با

¹ Collison



استفاده از دانش روز و الگوگیری از تجربیات موفق کشورهای اروپایی و پیشرفته، مدیریت شوند. همچنین، دولت باید با تأمین بودجه و حمایت‌های لازم، زمینه را برای پژوهش‌ها و پیشرفت‌های در این حوزه فراهم کند.^۱ باشگاه‌های فوتبال استان باید با بهره‌گیری از روش‌های موفق تیم‌های بین‌المللی و تطبیق آن‌ها با شرایط منطقه‌ای، فرآیندهای مدیریتی و قراردادهای خود را متناسب با ویژگی‌های محلی تدوین کنند. تنظیم برنامه‌های باشگاهی بر اساس شرایط اقلیمی و جغرافیایی، همراه با احداث اماکن ورزشی سازگار با شرایط آب‌وهوایی و در نظر گرفتن متغیرهای جامعه‌شناختی و عوامل سیاسی-اجتماعی، می‌تواند در تحقق اهداف استراتژیک باشگاه‌ها نقش بسزایی ایفا کند. در دنیای امروز که تحولات فناوری با سرعت چشم‌گیری در حال پیشروی است، دانش و اطلاعات به یکی از ارکان اصلی مدیریت ورزشی تبدیل شده‌اند؛ در این مسیر، باشگاه‌ها باید با اتخاذ رویکردی هوشمندانه، از دانش به‌عنوان ابزاری راهبردی برای کاهش عدم اطمینان، حفظ جایگاه رقابتی و ایجاد نوآوری بهره‌گیرند (گاملساوتر، ۲۰۲۳)، تحقق این امر مستلزم آن است که مدیریت دانش به‌عنوان یک اولویت اساسی در برنامه‌های باشگاه‌ها جای گیرد تا بتوانند در عرصه رقابت پیشرو بوده و مسیر رشد و توسعه پایدار را هموار سازند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت ارتباطات و روابط عمومی از ارکان اساسی در مدیریت باشگاه‌های فوتبال محسوب می‌شوند. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات هاسنو^۱ (۲۰۲۳) درباره تأثیر ارتباطات پایدار بر نگرش‌ها و نیت‌های مصرف‌کنندگان و رومرو^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در زمینه ارتباط با هواداران در عصر دیجیتال همسو است. در دنیای امروز، هر سازمانی که در تعامل با افکار عمومی است و به ایجاد تصویری مثبت از خود نیاز دارد، ناگزیر از بهره‌گیری از روابط عمومی حرفه‌ای است. باشگاه‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و برای مدیریت تصویر و ارتباط مؤثر با هواداران، نیازمند استفاده از مدیران باتجربه در حوزه روابط عمومی هستند (بلومورد، ۲۰۱۴). یکی از وظایف اصلی روابط عمومی، ارائه تصویری شفاف و واقعی از باشگاه به هواداران است. اگر این درک وجود داشته باشد که هواداران، صاحبان واقعی باشگاه هستند، نقش روابط عمومی حرفه‌ای به‌عنوان یک عنصر ضروری و اجتناب‌ناپذیر در مدیریت باشگاه‌ها پررنگ‌تر می‌شود (رومرو و همکاران، ۲۰۲۳). روابط عمومی کارآمد نه تنها به‌عنوان یک پل ارتباطی بین باشگاه و طرفداران عمل می‌کند، بلکه در فرآیند تصمیم‌گیری‌های کلان نیز نقش مؤثری دارد و حتی به هواداران کمک می‌کند تا در مسیر حمایت و تعامل سازنده با باشگاه هدایت شوند (هاسنو، ۲۰۲۳). با توجه به تعداد بالای هواداران باشگاه‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی، مدیریت علمی و حرفه‌ای روابط عمومی در این باشگاه‌ها امری حیاتی است. مدیران و اعضای هیئت‌مدیره باید در انتخاب مدیران روابط عمومی شایسته و متخصص دقت نظر داشته باشند تا از طریق استراتژی‌های ارتباطی اثربخش، تعامل سازنده‌ای میان باشگاه و جامعه هواداری برقرار شود.

علاوه بر مدیریت ارتباطات، مدیریت فرهنگ نیز یکی از عوامل کلیدی در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای استان محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی در یک باشگاه فوتبال، نه تنها به‌عنوان یک چارچوب ارزشی و رفتاری عمل می‌کند، بلکه نقشی محوری در تعیین مسیر استراتژیک و ایجاد هویت سازمانی دارد. این فرهنگ می‌تواند بر نحوه تعامل مدیران، بازیکنان، کارکنان و هواداران با یکدیگر تأثیر بگذارد و در ایجاد محیطی پایدار و هماهنگ نقش اساسی ایفا کند. فرهنگ سازمانی در باشگاه‌های حرفه‌ای شامل مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی است که به‌طور مشترک میان اعضای باشگاه پذیرفته شده و رفتارهای آنان را شکل می‌دهد؛ از جمله نقش‌های مهم آن می‌توان به ایجاد هویت مشترک میان اعضا، تقویت تعهد به اهداف باشگاه، افزایش انسجام تیمی و بهبود وفاداری هواداران اشاره کرد

¹ Hauseux

² Romero



(بیورنستاد^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). هنگامی که یک باشگاه فرهنگ سازمانی قوی و یکپارچه‌ای داشته باشد، تصمیم‌گیری‌ها بر اساس ارزش‌های محوری انجام می‌شود و این امر باعث ایجاد هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف باشگاه خواهد شد (کالیسون، ۲۰۲۴). ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی در باشگاه‌های فوتبال نیازمند اقدامات هدفمند و برنامه‌ریزی شده است، این فرآیند شامل طراحی منشور فرهنگی باشگاه، برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای بازیکنان و کارکنان، توسعه برنامه‌های مشارکت اجتماعی و تدوین سیاست‌های مدیریتی هماهنگ با ارزش‌های باشگاه می‌شود. به همین دلیل، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای استان باید فرهنگ‌سازی را به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در مدیریت خود لحاظ کنند تا از طریق آن، مسیر توسعه باشگاه را به‌سوی موفقیت‌های پایدار هدایت نمایند. در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P4) بیان می‌کند: "در باشگاه‌های اروپایی، بخش‌های ویژه‌ای برای فعالیت‌های فرهنگی وجود دارد که آموزش‌های لازم از همان ابتدا به افراد ارائه می‌شود و ساختار باشگاه بر اساس این فرهنگ‌سازی شکل می‌گیرد، این آموزش‌های فرهنگی از کودکی باعث شده است که افراد در بزرگسالی با مشکلات کم‌تری مواجه شوند. در ایران، متأسفانه به این موضوع توجه کافی نشده است، به طوری که برخی بازیکنان با رفتارهای نامناسب در زمین، درگیری با مربیان یا مشکلات خانوادگی روبرو هستند. فرهنگ‌سازی باید تمامی جنبه‌های ارتباطی را پوشش دهد و از خانواده شروع شده و در باشگاه ادامه یابد؛ به عنوان مثال، در کشورهای اروپایی، تماشاگران پس از پایان مسابقه، محیط ورزشگاه را تمیز می‌کنند که این رفتار ناشی از فرهنگ غنی و آموزش‌های صحیح آن‌هاست".

نتایج پژوهش حاضر نشان داد مدیریت هواداران یکی از عوامل کلیدی در اداره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های رومرو و همکاران (۲۰۲۳) و بهنام و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. هواداران به‌عنوان سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی باشگاه، نقش اساسی در مدل اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایفا می‌کنند؛ آن‌ها با حضور در استادیوم‌ها، خرید محصولات باشگاه، عضویت در برنامه‌های هواداری و جذب حامیان مالی، به پایداری و رشد باشگاه کمک می‌کنند (رومرو و همکاران، ۲۰۲۳)؛ در حالی که تکرار حضور در مسابقات و تشویق تیم از نزدیک، بارزترین نمود وابستگی رفتاری به تیم و بازیکنان است اما این شاخص به‌تنهایی نمی‌تواند ابعاد روان‌شناختی عمیق‌تر مانند احساس تعلق درونی و تعهد عاطفی را نشان دهد (بهنام و همکاران، ۲۰۱۴). زمانی که هواداران احساس وابستگی عمیقی به ورزشکاران مورد علاقه خود داشته و در طول زمان تعهدی پایدار به آن‌ها نشان دهند، باشگاه می‌تواند از این تعامل طولانی‌مدت برای توسعه برند، افزایش درآمد و تقویت ارتباط با حامیان مالی بهره‌برداری کند. هواداران همچنین تأثیر بسزایی بر تصویر و برند باشگاه دارند. افزایش تعداد هواداران و حضور گسترده آن‌ها در ورزشگاه، رابطه مستقیمی با تقویت تداعی برند و تصویر باشگاه دارد (رومرو و همکاران، ۲۰۲۳). در این میان، باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی، به‌ویژه باشگاه تراکتور، از وفادارترین و متعصب‌ترین هواداران در کشور و حتی آسیا برخوردارند؛ بنابراین، مدیریت هواداران باید به‌صورت حرفه‌ای، نظام‌مند و مستمر مورد توجه باشگاه‌ها قرار گیرد تا علاوه بر حفظ هواداران، تأثیرات مثبت آن‌ها بر عملکرد و برند باشگاه نیز تقویت شود. در این زمینه، مصاحبه‌شونده (P10) بیان می‌کند: "هواداران قلب تپنده باشگاه هستند. بدون آن‌ها، باشگاه هویت خود را از دست می‌دهد. باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی، به‌ویژه باشگاه تراکتور، باید راهکارهای نوین مدیریت هواداران را در اولویت قرار داده و با بهره‌گیری از فناوری‌های روز، تعامل سازنده و پایداری با هواداران خود ایجاد کنند. تنها در این صورت است که می‌توان از ظرفیت عظیم هواداران در جهت رشد و توسعه پایدار باشگاه بهره برد". در این راستا، باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی باید استراتژی‌های نوآورانه‌ای برای افزایش تعامل با هواداران طراحی

¹ Bjornstad



کرده و از فناوری‌های جدید مانند اپلیکیشن‌های هواداری، هوش مصنوعی و پلتفرم‌های شخصی‌سازی شده برای بهبود تجربه طرفداران و افزایش سطح مشارکت آن‌ها استفاده نمایند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد مدیریت الزامات قانونی یکی از عوامل کلیدی در اداره باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی محسوب می‌شود. محیط قانونی شامل مجموعه‌ای از عوامل سیاسی و حقوقی است که فعالیت‌های هر سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عواملی مانند قوانین دولتی، روابط سیاسی، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، میزان تعامل و تأثیرگذاری سازمان بر نهادهای رسمی، حقوق قانونی باشگاه، میزان مداخله دولت در کسب‌وکارهای ورزشی و نفوذ اتحادیه‌ها و بخش خصوصی بر محیط قانونی، از جمله متغیرهایی هستند که بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال اثر می‌گذارند. این مؤلفه‌ها به‌طور مستقیم تحت تأثیر سیاست‌های حقوقی، تصمیمات مقامات قانون‌گذار و تفسیرهای مختلف از قوانین قرار دارند. در این چارچوب، سازمان‌ها همانند بازیکنان یک بازی هستند و محیط قانونی نقش زمین بازی را ایفا می‌کند. برخی از باشگاه‌ها ممکن است در یک ساختار ایستا، تأثیر تغییرات قانونی را کم‌تر احساس کنند اما برای بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای، تغییرات در قوانین و مقررات می‌تواند مستقیماً بر راهبردهای مدیریتی و عملیاتی آن‌ها اثر بگذارد. باشگاه‌های فوتبال برای کاهش چالش‌های محیط قانونی نیازمند منابع و قدرت کافی برای تطبیق و اثرگذاری بر آن هستند. از دیدگاه نظریه وابستگی به منابع، موفقیت یک باشگاه در انطباق با تغییرات قانونی، به میزان قدرت و منابعی که در اختیار دارد بستگی دارد. در این چارچوب، قوانین می‌توانند برای برخی از باشگاه‌ها به‌عنوان یک ابزار تشویقی عمل کرده و برای برخی دیگر محدودیت‌هایی ایجاد کنند (ویجایا و همکاران، ۲۰۲۳). باشگاه‌های فوتبال باید بیاموزند که چگونه خود را با الزامات قانونی تطبیق دهند تا از آسیب‌های احتمالی جلوگیری کرده و از فرصت‌های قانونی به نفع خود استفاده کنند. محیط قانونی یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال است. باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی نیز باید به این مسأله توجه ویژه‌ای داشته باشند و تأثیر آن را بر اثربخشی راهبردهای خود در نظر بگیرند. مدیریت کارآمد این چالش می‌تواند به ایجاد ثبات و بهبود عملکرد باشگاه‌ها در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی کمک کند. برای دستیابی به این هدف، باشگاه‌ها باید با اتخاذ رویکردی فعالانه، از طریق تشکیل تیم‌های حقوقی متخصص، پایش مستمر تغییرات قانونی، تدوین سیاست‌های انطباق‌پذیر و برقراری ارتباط مؤثر با نهادهای نظارتی، خود را در برابر چالش‌های قانونی مقاوم سازند. علاوه بر این، بهره‌گیری از ظرفیت‌های قانونی موجود، از جمله حمایت‌های دولتی، معافیت‌های مالیاتی، تسهیلات حقوقی و قراردادهای تجاری مبتنی بر چارچوب‌های قانونی، می‌تواند نقش مؤثری در بهینه‌سازی منابع مالی و توسعه پایدار باشگاه‌ها ایفا کند.

نتایج پژوهش نشان داد، بهره‌گیری از دیدگاه فرانوگرایی در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال استان آذربایجان شرقی می‌تواند به‌عنوان رویکردی کارآمد برای حل چالش‌های مدیریتی و بهبود عملکرد باشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در دنیای پرتحول ورزش حرفه‌ای، مدیریت اثربخش باشگاه‌های فوتبال نیازمند انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری و پذیرش تغییرات مستمر است. بر همین اساس، پنج مؤلفه کلیدی شامل نوآوری، سازماندهی فعال، ترغیب، هم‌آفرینی و خودکنترلی به‌عنوان ابعاد اساسی مدیریت فرانوگرا، نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت عملکرد باشگاه‌ها دارند. نوآوری یکی از الزامات کلیدی مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای در شرایط کنونی است. محیط ورزش حرفه‌ای همواره با عدم قطعیت‌ها، تغییرات ناگهانی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تحولات اقتصادی و اجتماعی همراه است. باشگاه‌هایی که توانایی پذیرش تغییرات و ارائه ایده‌های نو را داشته باشند، می‌توانند در این فضای رقابتی موفق عمل کنند (زولبیچ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ از این‌رو، مدیران باشگاه‌ها باید بر توسعه تفکر خلاقانه، تجدیدنظر در اهداف و مسیرهای راهبردی، تعدیل برنامه‌های باشگاه متناسب با شرایط جدید و استقبال از ایده‌های نوین در باشگاه‌داری تأکید کنند.



در این چارچوب، پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌ها با ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه، بهره‌گیری از فناوری‌های جدید و بررسی مستمر روندهای جهانی در مدیریت ورزشی، بسترهای لازم برای نوآوری مستمر را فراهم کنند. سازماندهی فعال به معنای طراحی ساختارهای مدیریتی متناسب با شرایط محیطی، الزامات فنی و فناوری‌های نوین است (کوکای و کوکای، ۲۰۱۶). در مدل‌های سنتی مدیریت باشگاه‌ها، تمرکزگرایی و ساختارهای سلسله‌مراتبی باعث کاهش سرعت تصمیم‌گیری و کاهش کارایی شده‌اند اما در رویکرد فرانوگرایانه، باشگاه‌ها باید به سمت تمرکززدایی، ایجاد ساختارهای مسطح و منعطف و تشکیل تیم‌های خودمختار حرکت کنند (گاملسائتر، ۲۰۲۳). این امر نه تنها باعث افزایش سرعت و دقت در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود، بلکه به اعضای باشگاه این امکان را می‌دهد که در فرآیندهای مدیریتی نقش فعال‌تری داشته باشند. همچنین، استفاده از مدل‌های مدیریت مشارکتی، به کارگیری فناوری‌های مدیریت داده و تحلیل اطلاعات محیطی و بهره‌گیری از دانش تخصصی در حوزه‌های مختلف، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری باشگاه‌ها شود. ترغیب یکی از ابعاد کلیدی در مدیریت فرانوگرا است. موفقیت یک باشگاه حرفه‌ای فوتبال تنها به مهارت‌های فنی و تاکتیکی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند یک سیستم مدیریتی است که بتواند انگیزه، تعهد و همبستگی در میان بازیکنان، کارکنان و هواداران را تقویت کند. از این منظر، مدیران باشگاه‌ها باید راهبردهایی را برای افزایش انگیزه و تعهد اعضای باشگاه طراحی کنند. این راهبردها می‌توانند شامل برگزاری جلسات منظم برای تشویق ایده‌های جدید، ایجاد فضای باز برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فراهم کردن امکانات آموزشی برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای باشد.

همچنین، تقویت ارتباطات بین مدیران و اعضای باشگاه، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت و توسعه مدل‌های انگیزشی مناسب می‌تواند به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی منجر شود (بیورنستا و همکاران، ۲۰۲۴). هم‌آفرینی بر اهمیت همکاری و تعامل میان افراد، تیم‌ها و جامعه تأکید دارد. مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال تنها بر مبنای تصمیمات مدیران ارشد نیست، بلکه نیازمند مشارکت فعال همه ذینفعان، از جمله بازیکنان، مربیان، کارکنان، هواداران و حتی کارشناسان ورزشی است؛ در این راستا، ایجاد کارگروه‌های تخصصی در حوزه مدیریت باشگاه، برگزاری جلسات مشاوره‌ای با اساتید مدیریت ورزشی و تشکیل تیم‌های تحقیقاتی برای مطالعه بهترین روش‌های مدیریت ورزشی در سطح بین‌المللی، می‌تواند به افزایش سطح دانش و بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک کند. همچنین، باشگاه‌ها باید برنامه‌های آموزشی برای مهارت‌آموزی مجدد کارکنان، توسعه فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد بسترهایی برای اشتراک‌گذاری دانش و تجربه بین اعضا را در دستور کار خود قرار دهند، این امر به ایجاد یک محیط پویا و نوآور کمک می‌کند که در آن تمامی اعضا در مسیر رشد و توسعه باشگاه سهیم باشند. خودکنترلی یکی دیگر از عناصر اساسی در مدیریت فرانوگرا است که بر ارتقای مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی تأکید دارد. در بسیاری از سازمان‌های ورزشی، وابستگی بیش‌ازحد به سیستم‌های کنترلی رسمی باعث کاهش اعتماد، انگیزه و خلاقیت کارکنان می‌شود. در مقابل، مدل‌های مدیریتی نوین بر ایجاد سیستم‌های خودکنترلی تأکید دارند که در آن کارکنان و اعضای باشگاه به‌صورت داوطلبانه و خودانگیخته مسئولیت کارهای خود را بر عهده می‌گیرند (زولچ و همکاران، ۲۰۲۰). برای تحقق این هدف، باشگاه‌های فوتبال باید شاخص‌های مشخصی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و بازیکنان تدوین کنند، جلسات بازخورد منظم برگزار کنند و فضایی را فراهم آورند که اعضای باشگاه احساس کنند که نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. همچنین، نظارت نامحسوس و در عین حال مؤثر بر عملکرد افراد، تشویق به پذیرش مسئولیت فردی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت و اعتماد، می‌تواند به بهبود عملکرد باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی کمک کند.



نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی نیازمند یک رویکرد جامع و چندبعدی است که شامل مدیریت منابع، مدیریت محیط و آمایش، مدیریت جنبه‌های قانونی، مدیریت سازمانی، مدیریت درآمدزایی، مدیریت ارتباطات و رسانه‌ها، مدیریت مسئولیت اجتماعی، مدیریت روابط عمومی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت هوادار و مدیریت برند می‌شود. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که موفقیت باشگاه‌ها در گرو انطباق با شرایط بومی، استفاده از ظرفیت‌های منطقه‌ای و بهره‌گیری از مدل‌های علمی و کاربردی در مدیریت ورزشی است؛ در این راستا، تبدیل باشگاه‌های فوتبال به سازمان‌هایی نوگرا و فرانوگرا یک ضرورت اساسی است. این امر مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی پویا، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر نوآوری در باشگاه‌هاست. به‌منظور تحقق این هدف، ضروری است که باشگاه‌ها از ساختارهای سنتی فاصله بگیرند و به سمت الگوهای مدیریتی نوین حرکت کنند که در آن فرآیندهای تصمیم‌گیری بر پایه داده‌محوری، هوش تجاری و تحلیل‌های علمی باشد. همچنین، باشگاه‌ها باید به‌صورت مداوم برنامه‌های خود را ارزیابی کرده و با تغییرات محیطی، اقتصادی و اجتماعی همگام شوند تا بتوانند رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. یکی از گام‌های کلیدی در این مسیر، افزایش توانمندی‌های مدیریتی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی و تحقیقاتی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی است. ایجاد کارگروه‌های مشترک میان باشگاه‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای علمی می‌تواند منجر به انتقال دانش و فناوری‌های نوین به حوزه مدیریت ورزشی شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌ها با برگزاری نشست‌های تخصصی، کارگاه‌های آموزشی و پروژه‌های تحقیقاتی مشترک، دانش مدیریتی خود را به‌روز نگه دارند و از روش‌های نوین مدیریتی و بازاریابی بهره‌مند شوند؛ از سوی دیگر، ایجاد سیستم‌های پایدار درآمدزایی و بهره‌گیری از فرصت‌های اقتصادی موجود برای توسعه باشگاه‌ها ضروری است. توسعه بازار هواداری، جذب حامیان مالی، سرمایه‌گذاری در برند باشگاه و ایجاد فرصت‌های تجاری مکمل، می‌تواند پایداری مالی باشگاه‌ها را تضمین کند. علاوه بر این، استفاده از مدل‌های نوین اقتصاد فوتبال، مانند اقتصاد دیجیتال، کسب‌وکارهای اینترنتی و فناوری‌های بلاکچین در مدیریت مالی باشگاه‌ها، می‌تواند به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار کمک کند. نقش مدیریت ارتباطات و رسانه‌ها نیز در توسعه باشگاه‌های فوتبال بسیار حیاتی است. باشگاه‌هایی که بتوانند از استراتژی‌های دیجیتال مارکتینگ، رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های ارتباطی نوین به‌درستی استفاده کنند، قادر خواهند بود تعامل خود را با هواداران افزایش داده و تصویر مثبت‌تری از برند باشگاه در سطح ملی و بین‌المللی ارائه دهند. در این زمینه، شفافیت اطلاعاتی، تعامل مستمر با هواداران، استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی و به‌کارگیری مدیران متخصص در حوزه رسانه از جمله راهکارهایی است که می‌تواند باشگاه‌ها را در این مسیر یاری کند. علاوه بر این، در مدیریت باشگاه‌های فوتبال استان آذربایجان شرقی، توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مردم‌گرایی، عدالت، برابری، نفی نژادپرستی و آمایش سرزمین باید در اولویت قرار گیرد. باشگاه‌ها نباید تنها به موفقیت‌های ورزشی بسنده کنند، بلکه باید به‌عنوان نهادهایی اجتماعی در جهت تقویت ارزش‌های انسانی و فرهنگی جامعه گام بردارند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌ها برنامه‌های اجتماعی و فرهنگی را در کنار فعالیت‌های ورزشی خود توسعه دهند تا ارتباط مؤثرتری با جامعه برقرار کرده و حمایت عمومی را افزایش دهند. ترویج فرهنگ نوآوری، انعطاف‌پذیری و ریسک‌پذیری نیز باید به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های بلندمدت باشگاه‌ها در نظر گرفته شود. در این مسیر، استفاده از روش‌های مدرن مدیریت، مانند مدیریت چابک، تفکر طراحی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری باشگاه‌ها کمک کند. همچنین، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و تحلیل داده‌های کلان می‌تواند به باشگاه‌ها در بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریتی و ورزشی کمک کند. در نهایت، با توجه به اهمیت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در توسعه اقتصادی و اجتماعی استان آذربایجان شرقی، مدیریت این باشگاه‌ها باید بر اساس رویکردی علمی، داده‌محور و مبتنی بر مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان صورت گیرد. در این راستا، ضروری است که مدیران ورزشی، سیاست‌گذاران و متخصصان حوزه فوتبال با همفکری و همکاری مستمر، استراتژی‌های مدیریتی مؤثر و پایدار را برای توسعه فوتبال حرفه‌ای در استان تدوین و اجرا کنند. اگر این اقدامات به‌درستی انجام شود، باشگاه‌های فوتبال استان می‌توانند نه تنها در سطح ملی، بلکه در عرصه‌های بین‌المللی نیز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند و به الگویی برای سایر باشگاه‌های کشور تبدیل شوند.



محدودیت‌ها

- تغییرات پویا در صنعت فوتبال: مدیریت باشگاه‌های فوتبال به دلیل ماهیت پویای خود و وابستگی به عوامل مختلف (مانند تحولات تکنولوژیکی، تغییرات در سبک مدیریت، نوآوری‌های بازاریابی و روش‌های جذب سرمایه) همواره در حال تغییر است. این امر ممکن است موجب شود که برخی از یافته‌های پژوهش در بلندمدت نیاز به بازنگری و به‌روزرسانی داشته باشند.
- سیاست‌های کلان ورزشی: سیاست‌های کلان ورزشی کشور، قوانین فدراسیون فوتبال و مداخلات دولتی می‌توانند بر نحوه پیاده‌سازی راهکارهای پیشنهادی پژوهش تأثیر بگذارند.
- محدودیت در تعمیم‌پذیری یافته‌ها: این پژوهش به‌طور خاص بر مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در استان آذربایجان شرقی متمرکز بوده است؛ بنابراین، یافته‌های آن ممکن است با شرایط متفاوت، قابل تعمیم نباشد.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

نقش تحولات فناوری بر مدیریت باشگاه‌های فوتبال: با توجه به تغییرات سریع در فناوری‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های آتی به نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های بزرگ، بلاکچین و واقعیت مجازی را بر مدیریت، بازاریابی و درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال بپردازند.

نقش سیاست‌های کلان ورزشی بر عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال: سیاست‌های کلان ورزشی، از جمله قوانین و مقررات فدراسیون فوتبال، حمایت‌های دولتی و چارچوب‌های اقتصادی، نقش مهمی در تعیین مسیر توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال دارند. پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های آینده به نقش قوانین فدراسیون فوتبال، سیاست‌های دولتی و حمایت‌های اقتصادی در عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بپردازند.

مطالعه استراتژی‌های درآمدزایی پایدار در باشگاه‌های فوتبال: یکی از مهم‌ترین چالش‌های باشگاه‌های فوتبال، ایجاد منابع مالی پایدار و متنوع است. پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های آینده به بررسی مدل‌های نوین درآمدزایی از جمله سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های ورزشی، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای جذب حمایت مالی، مدل‌های نوین حق پخش تلویزیونی، برندسازی مؤثر، فروش محصولات هواداری و کسب درآمد از طریق شبکه‌های اجتماعی بپردازند.

ارزیابی مدل‌های موفق مدیریت باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و امکان تطبیق آن‌ها با باشگاه‌های فوتبال ایران: باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته از مدل‌های مدیریتی پیشرفته و کارآمدی بهره می‌برند که می‌توانند الگوی مناسبی برای فوتبال ایران باشند. پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های آینده به بررسی و تحلیل مدل‌های مدیریتی باشگاه‌های حرفه‌ای در کشورهای پیشرفته بپردازند و امکان تطبیق این مدل‌ها با شرایط فوتبال ایران را ارزیابی و بومی‌سازی کنند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

نویسندگان مقاله تمامی اصول اخلاقی برای پذیرش و انتشار را رعایت کرده‌اند.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

از هیچ نوع ابزار هوش مصنوعی در این مقاله استفاده نشده است.

منابع مالی

این پروژه با حمایت مالی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی انجام شده است.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان اظهار می‌دارند که سهم مشارکت آن‌ها در نگارش این مقاله به ترتیب اسامی آن‌ها صورت گرفته است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافی در رابطه با انتشار این مقاله وجود ندارد.



تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله از تمامی اساتید، مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی، متخصصان و کارشناسانی که در انجام مصاحبه‌ها با پژوهشگر همکاری کردند، صمیمانه قدردانی و تشکر می‌کنند.

References

- Afroozeh, M.S., Mozaffari, S.A.A., Aghaee, N., & Saffari, M. (2017). Identify Domains and Factors Affecting on Social Responsibility of Professional Football Clubs Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 5(2), 69-89. [Link] [In Persian]
- Behnam, M., Khabiri, M., Halabian, S., Ahmadi, H., & Bakhshandeh, H. (2014). The Investigation of Fans' Involvement Levels in Selected Teams of the Football Premier League of Iran Based on Psychological Continuum Model. *Journal of Sport Management*, 6(1), 135-155. [https://doi.org/10.22059/jsm.2014.50149] [In Persian]
- Bicer, A.B., Çolakoğlu, T., & Eraslan, A. (2022). Türkiye'deki spor kulüplerinin yönetsel sorunları: futbol kulüpleri örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 365-382. [https://doi.org/10.38021/asbid.1140380]
- Bjornstad, M., Tam, A., McDougall, M., & Feddersen, N.B. (2024). Relationships influencing organisational culture in men's elite football clubs in Norway. *Psychology of Sport and Exercise*, 72, 102604. [https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102604]
- Blumrodt, J. (2014). Enhancing Football Brands Brand Equity. *Journal of Applied Business Research*, 30 (5), 1551-1558. [https://doi.org/10.19030/jabr.v30i5.8807]
- Bonakdarchyan, N., Nazari, R., & Bastanifar, E. (2020). Presenting the Brand Leverage Model for Iranian Professional Football Clubs Approach: Grounded Theory. *Journal of Marketing Management*, 15 (1), 73 -88. [Link] [In Persian]
- Bridgewater, S. (2010). It's not as simple as black and white: chal-lenging racisms in English professional football through locally grounded multi-agency collaboration. IN: Long, J. and Spracklen, K.(eds). *Sport and Chal- lenges to Racism. Houndsmill*, 199–213 [Link]
- Calahorro Lopez, A., & Ratkai, M. (2024). European football clubs and their finances. A systematic literature review: Los clubes de fútbol europeos y sus finanzas. Una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 27(1), 75-91. [https://doi.org/10.6018/rcsar.496271]
- Collison, L.A. (2024). *The impact of environmental and cultural factors within a Scottish football club on the motivational attributes of professional footballers and coaches*. [Doctoral dissertation], Edinburgh Napier University. [https://doi.org/10.17869/ENU.2024.3789791]
- Cucui, G.G., & Cucui, I. (2016). Analysis of the management Football Clubs Junior. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series IX: Sciences of Human Kinetics*, 9(1), 67-70. [Link]
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76(9-12), 2147-2157. [https://doi.org/10.1007/s00170-014-6455-6]
- Fernandez Villarino, R (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. *Heliyon*, 7(6), e07318. [https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07318]
- Gammelsæter, H. (2023). Managing more than a football club. In *Research Handbook on the Law of Professional Football Clubs*, 161-174. Edward Elgar Publishing. [https://doi.org/10.4337/9781802206975.00015]



- Ghorbani Asiabar, M., Naderinasab, M., & RahChamani, A. (2021). Surrey the value of a sports brand in the clubs of the football Iranian Premier League. *Journal of Sport Management and Development*, 10(1), 98-109. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5035>] [In Persian]
- Haj Mohammadi, M., & Mohammadian Saravi, M. (2021). Prioritization of Factors Affecting Human Resource Productivity and Organizational Communication Using the MADM Technique (Case Study: Day Insurance Company). *Sociology of Communication*, 1(3), 27-44. [[Link](#)] [In Persian]
- Haqgo, M., & Mafakheri, G. (2024). Analysis of performance management in achieving organizational excellence. *Third International Conference on Research in Accounting, Management, Economics and Humanities*, Cologne-Germany. [[Link](#)] [In Persian]
- Hauseux, N. (2023). *Exploring the influence of sustainable communication on consumer attitudes and intentions: A study in the context of a football club*. [Master en sciences de gestion], a finalite specialisee en international strategic marketing. [[Link](#)]
- Heydar, R., Keshtidar, M., & Alizaie, O. (2023). Identification and Classification of Factors Affecting the Exit of Financial Disadvantages of Iranian Professional Football Clubs Based on Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 58-90. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.15931.2263>] [In Persian]
- Hoye, R., Smith, A.C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). Sport management: principles and applications. *Routledge*. [<https://doi.org/10.4324/9781351202190>]
- Jia, Yi. (2012). The Analysis of Operation and Management Situation in Chinese Professional Football Clubs. *Asian Social Science*, 8(6), 229-232. [[Link](#)]
- Johnson, S., Vuillemin, A., Geidne, S., Kokko, S., Epstein, J., & Van Hoye, A. (2020). Measuring health promotion in sports club settings: A modified Delphi study. *Health Education & Behavior*, 47(1), 78-90. [<https://doi.org/10.1177/1090198119889098>]
- Kartakoullis, N.L., Vrontis, D., Thrassou, A., & Kriemadis, T. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Busines and Entrepreneurship Development*, 7(1), 1-20. [<https://doi.org/10.1504/JIBED.2013.052128>]
- Kunlun, C., Xiaoqiong, L., Xu, Z., Lei, D. (2023). Spatiotemporal distribution and evolution pattern of Chinese Go League clubs in 20 years of professionalism. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1061751. [<https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1061751>]
- Li, D., Lin, C., Cheng, M., Leng, T., & Yang, S. (2024). Analysis of the spatio-temporal distribution of Chinese professional football clubs and influential factors based on empirical evidence of clubs. *Scientific Reports*, 14(1), 21415. [<https://doi.org/10.1038/s41598-024-69131-x>]
- Majedi, S.M, Hami, M, & Shojaei, V. (2022). Presenting a Native Model of Football Club Management in Iran (Qualitative Approach). *Sport Physiology & Management Investigations*, 13(3), 171-182. [[Link](#)] [In Persian]
- Marquetto, M.F., Pinto, N.G.M., Grohmann, M.Z., & Battistella, L.F. (2017). Knowing the fans behaviour in relation to love of football clubs brands. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(03), 272-287. [<https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.1>]
- Mirzamani, S.Z., & Shafiei, S. (2023). Designing model for applying new technologies to the performance of Iranian football clubs. *Sport Management and Development*, 12(4), 91-117. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.25885.2854>] [In Persian]
- Naderian, M., Rahbari, S., & Ghorbani, M. (2015). A comparative study of how to finance the professional football clubs in Iran's and England premier league. *Applied Research in Sport Management*, 3(3), 31-42. [[Link](#)] [In Persian]
- Naghavi, M., & Khadem, A. (2022). Investigating the role of social capital on the formation of desirable behaviors of football spectators with emphasis on the presence of women in sports stadiums. *Strategic*



- Studies on Youth and Sports*, 21(55), 211-236. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1288.1893>] [In Persian]
- Ramezanezhad, R., Hematinezhad, M.A., Ramezani, M.R., Gholizadeh, M.H., & Hoseini Keshtan, M. (2016). The Impact of Managerial Changes on Performance of Football Clubs in Iranian Premier League. *JRSM*, 6(12), 17-26. [[Link](#)] [In Persian]
- Rigi, S. & Safaei, I. (2022). Investigating the Impact of strategic human Strategic management HRM on the Performance and Success of Professional Football League clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, 13(4), 197-211. [[Link](#)] [In Persian]
- Rohde, M., & Breuer, C.H. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12. [<https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>]
- Romero Jara, E., Solanellas, F., Munoz, J., & Lopez Carril, S. (2023). Connecting with fans in the digital age: an exploratory and comparative analysis of social media management in top football clubs. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12. [<https://doi.org/10.1057/s41599-023-02357-8>]
- Samur, S. (2017). The dynamics of football club management. *European Journal of Education Studies*. 3(11), 848-859. [<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1136334>]
- Tarighi, R., & Razavi, S.M.H. (2025). Designing the model of Sustainable supply chain risk management for Irans football club ownership industry. *Sport Management and Development*, 14(3), 95-116. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23470.2754>] [In Persian]
- Taştan, H.Ş. (2019). *Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetişimin ve denetimin, örgüt performansı üzerine etkisi*. Türkiye profesyonel futbol takımları üzerine analitik bir araştırma. [[Link](#)]
- Wijaya, J.H., Saputera, D., & Hertina, D. (2023). Professional Football Club Management Analysis in Indonesia Case Study on Bali United Fc. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 4, 1487-1492. [<https://doi.org/10.37034/infec.v5i4.782>]
- ZamaniDadaneh, S., Esmaili, M. R., & Zarei, A. (2021). The Effect of Club Social Responsibility on the Supportive Behavior of the Football Fans Brand: (Case Study of Persepolis Tehran Club). *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 11(22), 181-200. [[Link](#)] [In Persian]
- Zhao, B. (2013). Study on the distributions and changes of Chinese occupation football club under the perspective of regional economy. *Fuzhou: Fujian Normal University*. [[Link](#)]
- Zulch, H., Palme, M., & Jost, S.P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(5), 567-598. [<https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>]