

شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران

دکتر مرتضی دوستی^۱

چکیده

مقدمه و هدف: فوتبال و ورزش در جامعه امروز، بیش از هر زمانی محبوب شده است و در بین ورزش‌ها، فوتبال محبوب‌ترین است. هدف از مطالعه حاضر شناسایی موانع و عوامل توسعه باشگاه فوتبال منتخب استان مازندران است.

روش‌شناسی: روش تحقیق از نوع آمیخته و در واقع ترکیبی از روش کیفی و کمی است. روش نمونه‌گیری در هر دو مرحله، هدفمند دردسترس بود. در مرحله کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، موانع و عوامل شناسایی شد. در این مرحله با ۲۰ نفر از نخبگان دانشگاهی، پیشکسوتان، مدیران، داوران، مربیان و ورزشکارانی که در عرصه فوتبال مازندران فعالیت می‌کنند یا فعالیت می‌کردند، مصاحبه انجام شد و پس از اشباع نظری، متوقف شد. بخش کمی تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است. در این بخش به رتبه‌بندی موانع و عوامل شناسایی شده، پرداخته شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مربیان، نخبگان دانشگاهی، بازیکنان، مدیران و پیشکسوتان فوتبالی استان مازندران، بوده است؛ همچنین نمونه آماری تحقیق ۱۵۰ نفر از مربیان، نخبگان دانشگاهی، بازیکنان، مدیران و پیشکسوتان فوتبالی استان مازندران، بوده است. ابزار تحقیق در این مرحله شامل یک پرسشنامه محقق‌ساخته پنج گزینه‌ای لیکرت بود که از موارد شناسایی شده در مصاحبه، ساخته شد. این پرسشنامه شامل سه محور مالی، ساختار و مدیریت بود که در مجموع سوالات شامل: بخش اول: ۶ سوال مربوط به اطلاعات رایج جمعیت شناختی، بخش دوم شامل ۱۷ سوال مربوط به موانع توسعه و بخش سوم: ۱۵ سوال مربوط به عوامل توسعه بود. روایی محتوایی پرسشنامه به تایید تعدادی از اساتید مدیریت ورزشی رسید که پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد ($\alpha=0/78$) و جهت رتبه بندی موانع و عوامل شناسایی شده از آزمون فریدمن و برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss 20 استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که نداشتن حامیان مالی مناسب (۴/۵۳)، مهمترین مانع و داشتن حامیان مالی مناسب (۳/۸۵)، مهمترین عامل در محور مالی بودند؛ همچنین در محور ساختار، مهمترین مانع، نداشتن استادیوم استاندارد (۳/۸۹) و مهمترین عامل، برخورداری از استادیوم استاندارد (۴/۲۱) بود. در محور مدیریت، نبود برنامه‌ریزی بلند مدت در باشگاه‌ها (۴/۱۴)، مهمترین مانع و انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کارداران به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها (۲/۷۳)، مهمترین عامل بوده است. بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها، باشگاه‌های استان باید جهت پیشرفت و توسعه خود، حامی مالی مناسب و همچنین استادیوم استاندارد و برای اینکه بتوانند به اهداف بلندمدت خود برسند باید برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشد.

واژگان کلیدی: موانع، فوتبال، مازندران، توسعه.

مقدمه

فوتبال و ورزش در جامعه امروز، به‌طور کلی، بیش از هر زمانی محبوب شده است و نه تنها به سلامت بدن کمک می‌کند، بلکه باعث بهتر شدن کیفیت زندگی می‌شود. محبوب‌ترین ورزش جهان در حال حاضر فوتبال است (۱). لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری از تماشاگران چند صد میلیونی، فوتبال را به مردمی‌ترین ورزش جهان تبدیل کرده است. تمایل به این رشته‌ی ورزشی، با گذشت زمان بیشتر می‌شود و موجب تغییرات زیادی در آن شده است تا جایی که فوتبال حرفه‌ای در سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست (۲). هم اکنون ورزش و به ویژه فوتبال به صنعت تبدیل شده است و در سال مقدار زیادی پول در آن رد و بدل می‌شود (۱). داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاها با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات و قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس، همگی نقش به‌سزایی در توسعه‌ی صنعت فوتبال ایفا نموده‌اند (۲). سازمان دلویت در سال ۲۰۱۳ به بررسی عملکرد مالی باشگاه‌ها از فصل ۲۰۰۳-۲۰۰۴ تا ۲۰۱۲-۲۰۱۱ پرداخته و رتبه‌بندی ۲۰ باشگاه برتر جهان را از لحاظ تولید درآمد اعلام کرده است. این درآمدها شامل درآمد روز مسابقه، درآمد تجاری و حق پخش تلویزیونی است و درآمد حاصل از نقل و انتقال بازیکنان از این مطالعه حذف شده است. نتایج آن مطالعه نشان داد که به طور میانگین ۲۴ درصد درآمدها از روز مسابقه، ۳۹ درصد از حق پخش تلویزیونی و ۳۷ درصد از بخش تجاری به دست آمده است و باشگاه‌های بارسلونا، منچستر یونایتد و بایرن مونیخ سه تیم اول از لحاظ تولید درآمد (بدون درآمد حاصل از نقل و انتقال بازیکنان) طبق این مطالعه بودند (۳).

در میان ارکان صنعت فوتبال، نقش باشگاه‌ها از بقیه مهم تر است؛ زیرا به مثابه کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی آن عمل می‌کنند (۴). به طور سنتی، باشگاه‌های فوتبال به عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفته شده است. بر اساس «ایده آماتور ورزش»، باشگاه‌ها در مقایسه با انجمن‌های اقتصادی، فعالیت اقتصادی باهدف منافع اقتصادی اعضا نیست، بلکه منافع آرمانی خود را در رسیدن به موفقیت‌های ورزشی داشته باشد. از این رو، حتی اگر فعالیت‌ها اقتصادی شده، شرط برای زنده ماندن بوده است، هدف اصلی باشگاه‌های فوتبال همواره برای رسیدن به موفقیت‌های ورزشی در این زمینه است (۳). باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبال به شمار می‌روند. بدیهی است توسعه‌ی این باشگاه‌ها، به طور مستقیم از دو جنبه‌ی تجاری و ورزشی، بر توسعه‌ی فوتبال تأثیر خواهد داشت (۵). امروزه باشگاه‌های فوتبال تلاش همزمانی برای ورزش و موفقیت‌های مالی انجام می‌دهند و شباهت‌هایی بین باشگاه‌های برتر اروپا و سازمان‌های سودجویانه به وجود آمده است و باشگاه‌ها، راهبردهای مالی خود را بر سودآوری گذاشته‌اند (۳). موفقیت در فوتبال هنری است از طرف بازیکنان، مدیران و مربیان و نتیجه زمانی با پیروزی همراه است که واژه‌هایی مثل تحلیل، تصمیم‌گیری، شخصیت و شهود با اصول و فرایندهای علمی همراه باشد (۶).

توسعه‌ی صنعت باشگاه‌داری در فوتبال به کشورهای صاحب نامی چون انگلستان، اسپانیا، ایتالیا و آلمان محدود نمی‌شود، بلکه کشورهای آسیایی مانند ژاپن و کره جنوبی نیز توانسته‌اند با مدیریت مناسب، گام‌های اساسی در جهت توسعه‌ی اقتصادی صنعت فوتبال خود بردارند (۴). نظر به اینکه هسته اصلی فوتبال در دنیا، باشگاه‌ها بوده که به صورت یک سیستم منظم درآمد و مسابقات خود را به شکل نوعی کالا و خدمات به بهترین

نحو ارائه می‌دهند و از این طریق میلیاردها دلار درآمد کسب نموده و نیز استعدادهای نوجوانان و جوانان را شناسایی کرده و آن‌ها را تحت تعلیم و مراقبت خود قرار می‌دهند و پس از مدتی آنان را به صورت یک بازیکن حرفه‌ای تحویل دنیای فوتبال می‌دهند و از طریق خرید و فروش بازیکن یا استخدام مربیان گران‌قیمت و با ارائه بازی خوب و فروش این بازی‌ها به تلویزیون، فروش بلیت، تبلیغات دور زمین، تبلیغات روی لباس ورزشی و ... به نام باشگاه، به کسب درآمدهای هنگفت مبادرت می‌ورزد (۷). بنابراین به هر میزان وضعیت باشگاه‌ها در کشوری مطلوب تر باشد و آن باشگاه‌ها به معیارها یا استانداردهای حرفه‌ای نزدیک‌تر باشند، متعاقباً مسابقات سراسری (لیگ‌ها) نیز از سطح بالاتر و کیفیت برتری برخوردار خواهد شد. کیفیت بهتر مسابقات لیگ حرفه‌ای منجر به نتایج مثبت زیادی خواهد شد که مهم‌ترین آن افزایش حقوق، پخش تلویزیونی، افزایش تبلیغات اطراف زمین و روی پیراهن و البسه ورزشی و نیز جذب حامیان بیشتر خواهد گردید. مراحل صدور مجوز باشگاه در اروپا شرایط ویژه‌ای دارد و باشگاه باید حداقل معیارهای تعیین‌شده از طرف فیفا را داشته باشد، کمیته حرفه‌ای فوتبال در سپتامبر ۱۹۹۹ برای حقوق ملی‌پوشان و صدور مجوز برای باشگاه‌ها وظایفی را مشخص کرد و اهداف آن عبارت‌اند از: ارتقاء آموزش جوانان به عنوان اولین اولویت و توسعه ظرفیت اقتصادی و مالی باشگاه، ایجاد تاسیسات و فضاهای ورزشی، تقویت کیفیت و کمیت مدیریت باشگاه، ارتقاء و توسعه پروژه‌های اساسی و زیربنایی و عملکرد رفتاری بازیکنان، مربیان، داوران و تماشاگران فوتبال و ... (۷). بررسی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران حاکی از مالکیت گسترده‌ی دولتی است، درحالی‌که امروزه مقوله‌ی مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به شدت غیرمعمول و در بسیاری از کشورها از جمله در کشورهای اروپایی کاملاً غیرقانونی است (۴). هر چند متخصصان و پژوهشگران، مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را نکوهش می‌کنند، ولی کماکان به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی اجرایی صحیحی در این خصوص انجام نشده است. به عنوان نمونه در تحقیقی که باهدف تحلیل خصوصی‌سازی در ورزش کشور انجام شد، موضوع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال نیز بررسی شده است. در آن تحقیق به سازمان تربیت بدنی پیشین پیشنهاد شد با رعایت اصول و شیوه‌های خصوصی‌سازی، باشگاه‌های لیگ برتر را از طریق فروش سهام و شیوه‌های مرسوم و مقتضی دیگر، از حالت دولتی خارج کرده، در اختیار مدیران، کارکنان یا طرفداران آن باشگاه قرار دهد (۸). همچنین تحقیقی دیگر بر روی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نشان داد به دلیل ارتزاق باشگاه‌ها از منابع دولتی، هیچ یک از آن‌ها دارای تراز مالی مثبت نبوده‌اند (۴).

وضعیت موجود نظام باشگاه‌داری فوتبال حرفه‌ای مشکلات بسیاری را نیز در توسعه‌ی منابع درآمدی باشگاه‌ها ایجاد کرده است. امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازند، ولی فوتبال حرفه‌ای ایران، نه تنها از کسب برخی درآمدهای قانونی (مانند حق پخش تلویزیونی) محروم است، بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره‌ی کافی نمی‌برد. به نظر می‌رسد تا زمانی که نظام باشگاه‌داری توسعه نیابد، نمی‌توان به درآمدهای کلان ناشی از صنعت فوتبال نیز امید داشت. از سوی دیگر، توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای صنعت فوتبال کشور می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد. وابستگی شدید اقتصاد ایران به صادرات نفت، نوسانات قیمت آن و پایان‌پذیر بودن این منبع اقتصادی، توجه به صنایع دیگری را که دارای پتانسیل درآمدزایی هستند، دو چندان نموده است (۵).

استان مازندران یکی از استان‌هایی است که ورزشکاران ملی زیادی را به سطح اول ورزش کشور معرفی

کرده است و فوتبال این استان نیز سهم زیادی در این مهم داشته و استعدادهای فراوانی در این استان نهفته است. بازیکنان فوتبال زیادی در تیم‌های لیگ برتری فوتبال و تیم ملی کشورمان از استان مازندران حاضر هستند و برخی از آن‌ها از بهترین‌های تیم ملی کشورمان محسوب می‌شود؛ برای مثال می‌توان به هادی نوروزی، حنیف عمران زاده، محسن یوسفی، شجاع خلیل زاده، امید عالیشاه، مرتضی پورعلی گنجی و ... اشاره کرد و این نشان‌دهنده استعدادهای نهفته و شکوفا شده در این استان است. این استان در لیگ برتر فوتبال تنها در سال‌های ۸۲، ۸۳ و ۸۴ یک نماینده داشت که آن هم شמושک نوشهر بود و دیگر نتوانسته است در سطح اول فوتبال کشور، تیمی داشته باشد. در حال حاضر تیم فوتبال نساجی مازندران یکی از بهترین تیم‌های استان و لیگ یک فوتبال کشور است که هر ساله در جمع تیم‌های بالای جدول قرار دارد ولی تا کنون با وجود قدمت زیاد و پتانسیل فراوانش نتوانسته در لیگ برتر فوتبال کشور حضور داشته باشد. در رده‌های پایه تیم‌های استان مازندران همیشه جزء بهترین تیم‌های فوتبال کشور بوده و هستند و این مورد نشان می‌دهد که استعدادها و پتانسیل زیادی جهت پیشرفت در رشته‌ی فوتبال در این استان وجود دارد. حال این سوال پیش می‌آید که چرا این استان با وجود بازیکنان زیادی که در سطح اول فوتبال کشور حاضر هستند و با این پتانسیل خود در فوتبال کشور، خود نتوانسته است تیمی داشته باشد؛ به همین دلیل محقق تصمیم گرفته است که موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران را در سه محور مالی، ساختار و مدیریت شناسایی کند.

عسکریان و آزادیان (۱۳۹۱)، برخی از موانع جذب اسپانسرها در فوتبال حرفه‌ای ایران را مشکلات ساختاری - مدیریتی، عدم استفاده از اصول بازاریابی و سطح پایین حرفه‌ای فوتبال ایران و مشکلات حقوقی و رسانه‌ای گزارش کرد (۹). نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) نیز گزارش کردند که بعضی از ضعف‌های فوتبال ایران شامل: ضعف در جذب حامیان مالی، فقدان امکانات، تجهیزات سخت افزاری در توسعه فوتبال ایران و فقدان برنامه‌ی جامع با قابلیت اجرایی در فوتبال کشور، است (۱۰). اصل‌کوتی (۱۳۹۰) در تحقیق خود این نتایج دست یافت که عوامل عدم پیشرفت فوتبال خوزستان شامل: نبود استادیوم‌های استاندارد در این استان، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه مدت، عدم استفاده از نیروهای متخصص، عدم استعدادیابی علمی و تخصصی نوآموزان، مناسب نبودن آمادگی جسمانی بازیکنان و عدم جذب اسپانسرهای ورزشی است (۱۱). الهی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران نتیجه گرفتند که کیفیت پایین امکانات فیزیکی و ویژگی‌های استادیوم‌های محل برگزاری مسابقات، فقدان ارتباط سازمان‌یافته بین باشگاه‌های فوتبال با مراکز آموزش عالی و پژوهشی داخلی و خارجی، مدیریت ضعیف بازاریابی و وجود مشکلات در به رسمیت شناختن حق پخش رسانه‌ای مسابقات از جمله موانع پیش‌روی توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران است (۵). الهی و همکاران (۱۳۸۸) گزارش کردند که مهم‌ترین موانع موجود در توسعه درآمدزایی حاصل از حمایت مالی، ریشه در ساختار اقتصادی کشور، برخی مشکلات حقوقی و قانونی، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت فوتبال، مدیریت بازاریابی، برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال، امکانات و تسهیلات صنعت فوتبال و ... دارند (۱۲). جلیلیان و خبیری (۱۳۸۴) نیز در مقاله‌ای عنوان کردند که در بخش امور مالی باشگاه که شامل حق پخش، حامیان مالی و تبلیغات است، باشگاه‌های لیگ برتر ۷۵ درصد از حداقل‌های ضروری معیارها را، دارا می‌باشند و این عدد ۲۵ درصد کمتر از حداقل‌های ضروری است (۷). باقری (۱۳۸۴)، در بررسی علل عدم موفقیت تیم‌های فوتبال استان قم، موارد زیر را گزارش کرد: ۱. عدم حمایت و سرمایه‌گذاری شرکت‌ها و کارخانه‌ها صنعتی

و تولیدی در زمینه فوتبال، ۲. عدم توجه به زمین‌های خاکی، ۳. عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت تقویت تیم‌های فوتبال نونهالان و نوجوانان، ۴. عدم تناسب زمین‌های تمرینی موجود با نیازهای تیم‌های فوتبال استان، ۵. عدم مطلوبیت زمین‌های چمن جهت برگزاری مسابقات، ۶. عدم استفاده از مدیران و سرپرستان از علم روز در هدایت تیم‌های فوتبال (۱۳)؛ همچنین الهی و پورآقایی اردکانی (۱۳۸۳) نتیجه گرفتند که استادیوم‌های کشور در هیچ یک از حیطه‌های مورد بررسی که شامل امکانات و تسهیلات برای تماشاگران عادی و ویژه، امکانات و ویژگی‌های زمین مسابقه، امکانات مناسب برای داوران، مربیان، بازیکنان و مدیران برگزاری مسابقات، امکانات و تسهیلات پزشکی و کمک‌های اولیه مناسب برای افراد مختلف، امکانات و تسهیلات مناسب برای خبرنگاران و رسانه‌های گروهی، ویژگی‌های امنیتی، با استانداردهای اروپایی فاصله دارند (۱۴). آنلوکن (۲۰۱۴) گزارش کرد که نقش حامی مالی در پیشرفت فوتبال بسیار مهم است و باشگاه‌ها باید شرایطی را فراهم آورند که حامیان را ترغیب کنند (۱۵). کوالتر^۲ (۲۰۰۸) در مقاله‌ی خود نتیجه گرفت بهترین عوامل موفقیت در ورزش را سیاست و استراتژی، مشارکت، اماکن و فضاها، جامعه، ارزیابی و نظارت، نقش باشگاه‌های ورزشی سنتی و دولت‌های محلی، عوامل فرهنگی، مدیریت ورزشی اشاره کردند (۱۶). قره خانی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی دریافتند که درآمد کم از محل حامیان مالی، ناتوانی در تهیه‌ی فضاهای ورزشی مورد نیاز، تراز مالی منفی باشگاه، تخصیص نیافتن تسهیلات مالی کم بهره یا بلاعوض به باشگاه، از مهمترین موانع خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال ایران است (۱۷). کردی (۱۳۸۱)، نشان داد که مدیران فوتبال از راهبرد روشن و ضابطه‌مندی پیروی نمی‌کنند (۱۸)؛ همچنین خسروی زاده (۱۳۸۷) نیز یکی از ضعف‌های کمیته‌ی ملی المپیک را نداشتن برنامه‌ی راهبردی و بلندمدت گزارش کرده است (۱۹). کارتاکولیس و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای گزارش کردند که داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک و اهداف بلندمدت در زمینه‌های مختلف برای باشگاه‌ها ضروری است (۲۰).

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن آمیخته است. روش تحقیق آمیخته در واقع ترکیب روش تحقیق کیفی و روش تحقیق کمی است. در این پژوهش روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی^۴ می‌باشد که ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی می‌باشد (۲۱). جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل کلیه مربیان، بازیکنان، مدیران، نخبگان دانشگاهی، داوران و پیشکسوتان فوتبال استان مازندران بودند. در مرحله کیفی به کمک روش نمونه‌گیری هدفمند تا مرحله اشباع نمونه‌گیری شد که بعد از مصاحبه با ۲۰ نفر، اطلاعات به مرحله اشباع رسید. در مرحله کمی نیز جامعه آماری تحقیق شامل مربیان، بازیکنان، مدیران، نخبگان دانشگاهی و پیشکسوتان فوتبال استان مازندران بودند. روش نمونه‌گیری در این مرحله نیز هدفمند در دسترس بود. جامعه آماری در این تحقیق نامحدود است و تعداد ۱۵۰ پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع شد و از این تعداد ۱۲۳ پرسشنامه قابلیت تحلیل داشت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای شناسایی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران در مرحله کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه،

۱. Unlucan

۲. Coalter

۳. Kartakoullis, Vrontis, Thrassou, Kriemadis

۴. Sequential Exploratory

یادداشت‌برداری شد. مکان مصاحبه در محل مورد توافق مصاحبه شونده و پژوهشگر بوده است. در مرحله کمی برای رتبه‌بندی این موانع و عوامل ابزار جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. با توجه به بررسی سوالات و اهداف تحقیق، پرسشنامه در سه بخش تنظیم گردید که شامل: بخش اول: ۶ سوال مربوط به اطلاعات رایج جمعیت شناختی. بخش دوم: شامل ۱۷ سوال مربوط به موانع توسعه. بخش سوم: ۱۵ سوال مربوط به عوامل توسعه بود. روایی پرسشنامه توسط اساتید مدیریت ورزشی بررسی و تایید شد و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد ۰/۷۸ به دست آمد. در مرحله کیفی پس از اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، نظرات مختلف در گروه‌های مفهومی یکسان، کدگذاری و طبقه‌بندی و به صورت کیفی تحلیل شدند. در بخش کمی از آمار توصیفی شامل میانگین، فراوانی، درصد و انحراف استاندارد برای توصیف متغیرها در جامعه تحقیق استفاده شده است. در سطح آمار استنباطی برای رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران که در مرحله کیفی شناسایی شده بود، تکنیک آماری فریدمن استفاده شده است. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS 20 استفاده شد.

یافته‌ها

در این بخش یافته‌های تحقیق در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است.

جدول (۱). اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها

سمت	درجه	سابقه (سال)	سن (سال)	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی
پیشکسوت	×	۱۵	۳۷	تربیت بدنی	کارشناسی
پیشکسوت	×	۲۰	۴۴	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
پیشکسوت	×	۳۴	۱۴	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
مربی	A	۱۰	۴۰	ادبیات	دیپلم
مربی	A	۲۰	۵۰	بازرگانی	لیسانس
مربی	A	۴۳	۱۰	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
بازیکن	×	۹	۲۸	جغرافیا	فوق دیپلم
بازیکن	×	۶	۲۴	تربیت بدنی	لیسانس
بازیکن	×	۳۰	۱۳	منابع طبیعی	کارشناسی ارشد
مدیر	×	۵	۳۳	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
هیئت علمی دانشگاه	×	۱۲	۴۸	تربیت بدنی	دکتر (دانشیار)
داور	ملی	۱۰	۳۷	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
داور	بین‌المللی	۱۵	۴۷	مدیریت دولتی	لیسانس
داور	ملی	۳۱	۱۱	حقوق	لیسانس
داور	ملی	۵۶	۲۰	تربیت بدنی	لیسانس
داور	ملی	۳۲	۱۲	تربیت بدنی	لیسانس

سمت	درجه	سابقه (سال)	سن (سال)	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی
مری	B	۱۲	۳۸	تربیت بدنی	دانشجوی دکترا
مری	B	۸	۲۶	تربیت بدنی	کارشناسی ارشد
مری	B	۱۰	۳۵	تربیت بدنی	دانشجوی دکترا
مری	B	۴۲	۱۰	مهندسی عمران	کارشناسی ارشد

جدول شماره (۱) بیانگر آن است که از ۲۰ نفر افرادی که با آنها مصاحبه انجام گرفت، پیشکسوت (۳ نفر)، مربی (۷ نفر)، بازیکن (۳ نفر)، مدیر (۱ نفر)، نخبگان دانشگاهی (۱ نفر) و داور (۵ نفر) بوده‌اند.

جدول (۲). توزیع فراوانی متغیرهای توصیفی نمونه‌های تحقیق

متغیر	فراوانی	بیشترین فراوانی (درصد)	کمترین فراوانی (درصد)
سن (سال)	دامنه سنی ۲۶-۳۵ (۴۲/۳)	دامنه سنی ۶۵-۵۶ (۰/۸۱)	
تحصیلات	کارشناسی (۵۶/۱)	زیر دیپلم (۰/۸۱)	
درجه مربیگری	C (۴۲/۸۶)	A (۷/۱۴)	
جایگاه ورزشی	بازیکن (۴۷/۲)	نخبه دانشگاه (۰/۸)	

جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که بیشترین افراد نمونه در بخش کمی در دامنه سنی ۲۶-۳۵ (۴۲/۳ درصد) و کمترین تعداد آن‌ها در دامنه سنی ۶۵-۵۶ سال (۰/۸۱ درصد) قرار دارند؛ همچنین افراد دارای تحصیلات لیسانس بیشترین تعداد (۵۶/۱ درصد) و افراد دارای تحصیلات زیر دیپلم کمترین تعداد (۰/۸۱ درصد) افراد را شامل می‌شود. در نوع مدرک مربیگری مریدان مورد مطالعه، بالاترین فراوانی مربوط به مریدان با مدرک C با حدود ۴۲/۸۶ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مریدان با مدرک A با حدود ۷/۱۴ درصد می‌باشد و در بخش جایگاه ورزشی، نخبگان دانشگاه کمترین درصد (۰/۸) و بازیکنان بیشترین درصد (۴۷/۲) فراوانی را داشتند در این بخش یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن و در واقع رتبه‌بندی موانع و عوامل شناسایی شده در بخش مصاحبه، ارائه می‌شود.

جدول (۳). نتایج تحلیل واریانس آزمون فریدمن در بخش موانع

محور	درجه آزادی	مجذور کای دو	سطح معنی داری
مالی	۵	۷۸/۰۷	۰/۰۰۱
ساختار	۴	۸۳/۷۷	۰/۰۰۱
مدیریت	۵	۵۰/۷۳	۰/۰۰۱

** سطح معنی داری در سطح ($p < 0.05$) می‌باشد.

با توجه به جدول (۳) و سطح معنی داری، از آنجا که سطح معنی داری به دست آمده در هر سه بعد مالی، ساختار و مدیریت در بخش موانع کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که بین مولفه‌های درونی هر یک از ابعاد به طور جداگانه تفاوت معنی داری وجود دارد.

۱. اولویت‌بندی مؤلفه‌های درونی محورهای تحقیق در بخش موانع

جدول (۴). اولویت‌بندی موانع توسعه در محور مالی براساس دیدگاه جامعه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های درونی محور مالی	میانگین رتبه	رتبه
۱	نداشتن حامیان مالی مناسب	۴/۵۳	۱
۲	ضعف درآمدزایی در باشگاه‌ها	۳/۷۷	۲
۳	نداشتن حق پخش تلویزیونی	۳/۲۹	۳
۴	عدم حضور بخش خصوصی برای حمایت از باشگاه‌ها	۳/۲۹	۴
۵	نبود تیم متخصص در زمینه‌ی مالی در باشگاه‌ها	۳/۱۶	۵
۶	نبود کمیته‌ی بازاریابی در باشگاه‌ها	۲/۹۶	۶

همان طور که در جدول شماره (۴) مشاهده می‌شود، به طور کلی با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی محور مالی، نداشتن حامیان مالی مناسب با میانگین رتبه‌ای ۴/۵۳، مؤثرترین و نبود کمیته‌ی بازاریابی در باشگاه‌ها با میانگین رتبه‌ای ۲/۹۶، کم اثرترین مانع در بین مؤلفه‌هایی درونی در این محور در برابر توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران می‌باشد.

جدول (۵). اولویت‌بندی موانع توسعه در محور ساختار براساس دیدگاه جامعه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های درونی محور ساختار	میانگین رتبه	رتبه
۱	نداشتن استادیوم استاندارد	۳/۸۹	۱
۲	نبود حمایت مسئولین در ساخت اماکن و تجهیزات	۳/۱۰	۲
۳	نبود ارتباط بین تیم‌ها و دانشگاه‌ها	۲/۹۴	۳
۴	نبود آگاهی‌های لازم در زمینه‌ی حفظ و نگهداری زیرساخت‌های فوتبال استان	۲/۵۸	۴
۵	نبود حمایت از کارفرمایان بخش خصوصی در زمینه ساخت ورزشگاه مختص فوتبال	۲/۴۹	۵

همان طور که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی محور ساختار، نداشتن استادیوم استاندارد، با میانگین رتبه‌ای ۳/۸۹، مؤثرترین و نبود حمایت از کارفرمایان بخش خصوصی در زمینه ساخت ورزشگاه مختص فوتبال با میانگین رتبه‌ای ۲/۴۹، کم اثرترین مانع در بین مؤلفه‌هایی درونی این محور در برابر توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران می‌باشد.

جدول (۶). اولویت‌بندی موانع توسعه در محور مدیریت براساس دیدگاه جامعه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های درونی محور مدیریت	میانگین رتبه	رتبه
۱	نبود برنامه‌ریزی بلندمدت در باشگاه‌ها	۴/۱۴	۱
۲	نبود مدیران متخصص در باشگاه‌ها	۳/۸۷	۲
۳	نبود مدیران متخصص در هیئت‌های فوتبال استان	۳/۵۷	۳
۴	سیاسی بودن انتخاب رئیس هیئت فوتبال مازندران	۳/۳۳	۴

ردیف	مؤلفه‌های درونی محور مدیریت	میانگین رتبه	رتبه
۵	نبود ثبات مدیریت در باشگاه‌ها	۳/۲۱	۵
۶	اشتباه بودن انگیزه‌ی باشگاه‌داری مدیران فوتبال در استان	۲/۸۹	۶

همان طور که در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی محور مدیریت، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت (اهداف بلندمدت) در باشگاه‌ها، با میانگین رتبه‌ای ۴/۱۴، مؤثرترین و اشتباه بودن انگیزه‌ی باشگاه‌داری مدیران فوتبال در استان با میانگین رتبه‌ای ۲/۸۹، کم اثرترین مانع در بین مؤلفه‌هایی درونی این محور در برابر توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران می‌باشد.

جدول (۷). نتایج تحلیل واریانس آزمون فریدمن در بخش عوامل

محور	درجه آزادی	مجذور کای دو	سطح معنی داری
مالی	۴	۱۰۷/۶۶	۰/۰۰۱
ساختار	۵	۵۶/۵۴	۰/۰۰۱
مدیریت	۳	۲۷/۸۰	۰/۰۰۱

** سطح معنی داری در سطح (۰/۰۵ < p) می‌باشد.

با توجه به جدول شماره (۷) و سطح معنی داری، از آنجا که سطح معنی داری به دست آمده در هر سه بعد مالی، ساختار و مدیریت در بخش عوامل کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های درونی هریک از ابعاد به طور جداگانه تفاوت معنی داری وجود دارد.

۲. اولویت‌بندی مؤلفه‌های درونی محورهای تحقیق در بخش عوامل

جدول (۸). اولویت‌بندی عوامل توسعه در محور مالی براساس دیدگاه جامعه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های درونی بخش مالی	میانگین رتبه	رتبه
۱	داشتن حامیان مالی مناسب	۳/۸۵	۱
۲	بهره‌مند شدن باشگاه از منابع مالی مثل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات و ...	۳/۲۱	۲
۳	ایجاد یک بستر مناسب برای ورود سرمایه‌گذاران به فوتبال استان	۳/۱۰	۳
۴	اعطای وام‌های درازمدت به باشگاه‌ها	۲/۴۶	۴
۵	حمایت مالی از مربیان	۲/۳۸	۵

همان طور که در جدول شماره (۸) مشاهده می‌شود، به طور کلی با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی محور مالی در بخش عوامل، وجود اسپانسرهای مناسب، با میانگین رتبه‌ای ۳/۸۵، مؤثرترین و حمایت مالی از مربیان با میانگین رتبه‌ای ۲/۳۸، کم اثرترین عامل برای توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران در این بخش می‌باشد.

جدول (۹). اولویت‌بندی عوامل توسعه در محور ساختار براساس دیدگاه جامعه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های درونی محور ساختار	میانگین رتبه	رتبه
۱	داشتن استادیوم استاندارد	۴/۲۱	۱
۲	تاسیس آکادمی باشگاه‌ها در شهرستان‌های مختلف استان	۳/۹۳	۲
۳	برقراری ارتباط بین باشگاه‌های استان و باشگاه‌های مطرح جهان	۳/۴۱	۳
۴	وجود ارتباط بین باشگاه‌ها و اساتید مجرب دانشگاه	۳/۳۵	۴
۵	الگوبرداری و استفاده از طرح ویزن آسیا	۳/۰۵	۵
۶	افزایش تعداد مدارس فوتبال در استان	۳/۰۵	۶

همان طور که در جدول شماره (۹) مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی محور ساختار در بخش عوامل، برخورداری از استادیوم استاندارد، با میانگین رتبه‌ای ۴/۲۱، مؤثرترین و افزایش تعداد مدارس فوتبال در استان با میانگین رتبه‌ای ۳/۰۵، کم اثرترین عامل برای توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران در این بخش می‌باشد.

جدول (۱۰). اولویت‌بندی عوامل توسعه در محور مدیریت براساس دیدگاه جامعه تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های درونی محور مدیریت	میانگین رتبه	رتبه
۱	انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کاردان به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها	۲/۷۳	۱
۲	برنامه‌ریزی مدون بوسیله مدیران برای استفاده از استعدادها استان	۲/۷۲	۲
۳	فاصله گرفتن افراد سیاسی از فوتبال استان	۲/۴۷	۳
۴	تشکیل اتاق فکر و استفاده از خرد جمعی برای فوتبال استان مازندران	۲/۰۸	۴

همان طور که در جدول شماره (۱۰) مشاهده می‌شود، با توجه به میانگین رتبه‌ای مؤلفه‌های درونی محور مدیریت در بخش عوامل، انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کاردان به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها، با میانگین رتبه‌ای ۲/۷۳، مؤثرترین و تشکیل اتاق فکر و استفاده از خرد جمعی برای فوتبال استان مازندران با میانگین رتبه‌ای ۲/۰۸، کم اثرترین عامل برای توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران در این بخش می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق شناسایی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران می‌باشد. این موانع در سه محور مالی، ساختار و مدیریت، شناسایی و سپس اولویت‌بندی شدند. در محور مالی مهمترین مانع، نداشتن حامیان مالی مناسب و مهمترین عامل وجود حامی مالی مناسب بود. در محور ساختار، نداشتن استادیوم استاندارد،

مهمترین مانع و داشتن استادیوم استاندارد، مهمترین عامل بود. در محور مدیریت، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت در باشگاه‌ها، مهمترین مانع و انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کاردان به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها، مهمترین عامل شناسایی شده بودند.

محور مالی اولین محور مورد بررسی در این تحقیق می‌باشد. در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه‌یافته به عنوان یک صنعت مهم و در رشد اقتصاد ملی مورد توجه است و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود (۱۲). امروزه فوتبال از انجام فعالیت‌های آماتوری فراتر رفته و توسعه‌ای همه‌جانبه در زمینه‌های مختلف را تجربه کرده است. داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان بین باشگاه‌ها، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، معامله‌های چند میلیون دلاری سازمان‌های لیگ حرفه‌ای برای تبلیغات زمین و کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، همگی از جمله عواملی‌اند که فوتبال حرفه‌ای را از یک بازی ساده به تجارت یا صنعت بین‌المللی تبدیل کرده‌اند (۳). این نتیجه یا نتایج تحقیق اصل کوتی (۱۳۹۰) (۱۱) و آنلوکن (۲۰۱۴) (۱۵) همسو است. اصل کوتی (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود یکی از موانع مهم در توسعه باشگاه‌های فوتبال خوزستان را مسائل مالی مطرح کرد (۱۱). جلیلیان و خبیری (۱۳۸۴) (۷) و همچنین خبیری و الهی (۱۳۸۴) (۴) نیز نتیجه گرفتند که باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در حیطه‌ی امور مالی از حداقل‌های یوفا محروم هستند.

ساختار نیز از محورهای مطالعه شده در این تحقیق می‌باشد. از عناصر مهم و تاثیرگذار در فرآیند مدیریت برای نیل به اهداف هر سازمانی، ساختار و سازماندهی مناسب است (۱۱). منظور از ساختار در این تحقیق ساختار سازمانی و زیرساخت‌های مورد نیاز یک باشگاه است. منظور از ساختار سازمانی روشی است که به کمک آن افراد و مشاغل ترکیب شده و روابط حاکم بین آن‌ها مشخص می‌شود (۸). یک جنبه‌ی مهم در ارتقای سطح کمی و کیفی عملکردهای ورزشی، وجود امکانات و زیرساخت‌های ورزشی مناسب و توسعه‌یافته است. در دهه‌های اخیر، خیل عظیم ورزشکارانی که به رشته‌ی فوتبال روی آورده‌اند، ظرفیتی بسیار قابل توجه برای حضور جدی و برتر در سطح قاره‌ای و فراقاره‌ای فراهم آورده است؛ این در حالی است که به زیرساخت‌های اصلی این رشته‌ی پرطرفدار، نظیر استادیوم‌های ورزشی کمتر عنایت شده و متعاقب آن رعایت استانداردها در ساخت و تجهیز استادیوم‌ها نیز کمتر مورد توجه قرار گرفته است (۱۴). این نتیجه یا نتایج تحقیق اصل کوتی (۱۳۹۰) (۱۱) و خبیری و الهی (۱۳۸۴) (۴) همسو است.

محور مدیریت یکی از ابعاد موردنظر در این تحقیق است. مدیران ورزش حرفه‌ای نقش بسیار کلیدی در ایجاد ورزش حرفه‌ای دارد. اگر اهداف را خوب تعریف کنیم اما نگاه دقیقی به آموزش مدیران حرفه‌ای نداشته باشیم به نتیجه نمی‌رسیم. ممکن است ما قوانین خوبی وضع کنیم ولی اگر به خوبی اجرایی نشود، آن قانون به هیچ دردی نمی‌خورد. قانون خوب، لازم است ولی کافی نیست. جدای از بحث تئوریک به بخش اجرایی حرفه‌ای نیاز داریم که حداقل تحصیلات دانشگاهی داشته باشند. ما نمی‌توانیم رئیس باشگاهی که ورزشی نیست و تحصیلات ندارد، به کار بگیریم (۷). در تحقیق اصل کوتی (۱۳۹۰)، محور مدیریت یکی از محورهای اساسی برای پیشرفت فوتبال استان خوزستان بوده است (۱۱). جلیلیان و خبیری (۱۳۸۴) گزارش کردند که باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در حیطه‌ی مدیریت و نیروی انسانی از حداقل‌های لازم محروم هستند (۷).

نداشتن حامیان مالی مناسب، مهمترین مانع و وجود حامیان مالی مناسب، مهمترین عامل در محور مالی بودند. دلیل احتمالی این مورد شاید نبود کارخانجات و واحدهای تولیدی قوی و بزرگ در استان مازندران که بتوانند حامی مالی مناسبی برای باشگاه‌های فوتبال این استان باشند، بوده باشد. نتایج این تحقیق با اصل کوتی (۱۳۹۰) (۱۱)، آنلوکن (۲۰۱۴) (۱۵) همسو است. هزینه‌های اداره و سرپا نگه‌داشتن ورزش، روزبه‌روز در حال افزایش است. افراد، باشگاه‌ها و حتی دولت فائق آمدن بر این هزینه‌ها را سخت می‌بینند و در نتیجه در تکاپوی پیدا کردن راه‌های دیگر برای تامین منابع این هزینه‌ها هستند که یکی از راه‌های اصلی در این خصوص حامیان مالی می‌باشند. در فوتبال نیز هر روز بیش از پیش نقش حامیان مالی در پیشرفت و توسعه فوتبال و هر باشگاهی پر رنگ‌تر می‌شود. حامیان مالی یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی در فوتبال حرفه‌ای ایران می‌باشد. در بین فعالیت‌های تجاری، یکی از تنهاترین روش‌های درآمدزایی باشگاه‌های ایرانی استفاده از حامیان مالی می‌باشد. البته در این بین تنها برخی از تیم‌ها می‌توانند درآمد خوبی از این طریق کسب نمایند و بقیه تیم‌ها نیز به دلیل عدم داشتن تماشاگر و هوادار، توانایی انعقاد قراردادهای مالی مناسب ندارند و در لیگ فوتبال ایران، تیم‌ها از توانایی درآمدزایی پایینی برخوردار هستند (۲۲)؛ بنابراین اگر لیگ و باشگاه‌های ما بخواهند توسعه و پیشرفت را در خودشان به وجود بیاورند باید در این زمینه کارهای بیشتری انجام دهند. نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) نیز گزارش کردند که یکی از مهم‌ترین ضعف‌های فوتبال ایران ضعف در جذب حامیان مالی می‌باشد (۱۰). بارونسلی و کاروسو (۲۰۱۱) نتیجه گرفتند که باشگاه‌های رئال مادرید و منچستریونایتد در فصل ۲۰۰۸، ۳۵ درصد از درآمد خود را از بخش تجاری که شامل حامیان مالی نیز می‌شود، به دست آوردند (۳۳).

نداشتن استادیوم استاندارد، مهمترین مانع و برخورداری از استادیوم استاندارد، مهمترین عامل در محور ساختار بودند. دلیل احتمالی این موارد نیز احتمالاً به همان مسائل مالی و نبود پیگیری مسئولان جهت گرفتن بودجه مناسب برای ساخت و تجهیز استادیوم‌های این استان باشد. نتایج این تحقیق با نتایج نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) (۱۰)، الهی و همکاران (۱۳۸۹) (۵) و باقری (۱۳۸۴) (۱۳) همسو است. یک جنبه‌ی مهم در ارتقای سطح کمی و کیفی عملکردهای ورزشی، وجود امکانات و زیرساخت‌های ورزشی مناسب و توسعه‌یافته است. استادیوم یکی از اصلی‌ترین ساختارهای ورزش و به خصوص فوتبال می‌باشد و هر تیم و باشگاهی برای پیشرفت در فوتبال باید صاحب یک استادیوم اختصاصی استاندارد باشد. رعایت استانداردها لازم در استادیوم‌ها، از جنبه‌های مختلفی نظیر ایمنی، بالا بردن کیفیت مسابقات، جلب تماشاگر بیشتر به ورزشگاه، دریافت مجوز میزبانی مسابقات بین‌المللی و غیره حائز اهمیت است. استادیوم‌های فوتبال همواره مامن مناسبی برای خالی کردن هیجانانگیز و احساسات ممکن بوده است. احساساتی که یک جور عشق یک طرفه را در داخل خود دارد؛ عشق هوادار به تیمش و بازیکنانی که در قالب آن تیم به میدان می‌روند. استادیوم یک خواستگاه اجتماعی برای هوادار فوتبال بوده و هست. جایی که بتواند در آن غم‌هایش را فراموش کند. استادیوم‌ها روزبه‌روز مدرن‌تر می‌شوند و شرایطی را مثل امکانات حمل‌ونقل و امکانات رفاهی داخل ورزشگاه فراهم می‌کنند تا تماشاگران به راحت‌ترین شکل ممکن بازی تیم‌هایشان را دنبال کنند (۲۴). کوالتر (۲۰۰۸)، یکی از عوامل پیشرفت در ورزش را اماکن و فضاها گزارش کرد (۱۶). خبیری و الهی (۱۳۸۴) نیز دریافتند که باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای و جام آزادگان در ایران هر یک ۲۸ درصد از معیارهای یوفا را در حیطة اماکن و فضاهای مورد نیاز فوتبال دارا هستند که نشان‌دهنده ضعف تیم‌های فوتبال کشورمان در این زمینه است (۴). قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۰)، یکی از موانع خصوصی‌سازی

باشگاه‌های فوتبال ایران را ناتوانی آن‌ها در تهیه‌ی فضاها و امکانات ورزشی مورد نیاز را گزارش کرد (۱۷). جان بیچ و همکاران (۲۰۰۷) نیز یکی از دلائل ورشکستگی باشگاه‌های انگلستان را نداشتن استادیوم اختصاصی گزارش کردند (۲۵). همچنین الهی و همکاران (۱۳۸۸)، یکی از موانع موجود در برابر توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی را امکانات فوتبال ایران می‌داند (۱۲). الهی و پورآقایی اردکانی (۱۳۸۳)، نتیجه گرفتند که هیچ‌یک از استادیوم‌های فوتبال کشور در سطح عالی نیستند (۱۴). اصل‌کوتی (۱۳۹۰) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که یکی از عوامل عدم پیشرفت فوتبال خوزستان، نبود استادیوم‌های استاندارد در این استان است (۱۱).

نبود برنامه‌ریزی بلندمدت در باشگاه‌ها، مهمترین مانع شناسایی شده در برابر توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران، در محور مدیریت است. شناسایی این مانع به عنوان مهمترین مانع در محور مدیریت شاید به دلیل عدم استفاده از مدیران متخصص در سطح باشگاه‌ها و فوتبال استان باشد. نتایج این تحقیق با نتایج اصل‌کوتی (۱۳۹۰) (۱۱)، نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) (۱۰) و کارتاکولیس و همکاران (۲۰۱۳) (۲۰) همسواست. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت تعیین اهداف برای هر کاری است. تعیین اهداف بلندمدت، مرحله‌ای از مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک می‌باشد که می‌توانید آن‌ها را پس از انجام مراحل ارزیابی عوامل بیرونی و درونی و با نگاهی به چشم‌انداز سازمان تعیین نمایید. در مرحله ایجاد استراتژی‌ها و سپس انجام ارزیابی برای انتخاب تعدادی از آن‌ها شما بایستی که اهداف کلان و بلندمدت سازمان خود را تعیین نمایید. در یک باشگاه ورزشی نیز مدیر باید اهداف خود از باشگاه‌داری مشخص کند. باشگاه فوتبال باید اهداف بلندمدت (معمولاً پنج ساله) را برای خود تبیین کند تا بداند که در آینده به کجا می‌رود و براساس آن برنامه برنامه‌ی کوتاه مدت و نقشه‌ی راه خود را ترسیم کند. تعیین اهداف طولانی مدت دیدی جامع به شما می‌دهد که به سایر جنبه‌های تصمیم‌گیری تان شکل می‌دهد. حداکثر اکتفا کردن به اهداف کوتاه مدت دارای نتایج کوتاه مدت و گذراست. کردی (۱۳۸۱)، نشان داد که مدیران فوتبال از راهبرد روشن و ضابطه‌مندی پیروی نمی‌کنند (۱۸) و خسروی زاده (۱۳۸۷) نیز یکی از ضعف‌های کمیته‌ی ملی المپیک نداشتن برنامه‌ی راهبردی و بلندمدت دانسته‌اند (۱۹).

انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کاردان به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها، مهمترین عامل شناسایی شده برای توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران، در محور مدیریت است. نتیجه این تحقیق با اصل‌کوتی (۱۳۹۰) (۱۱)، کوالتر (۲۰۰۸) (۱۶) همسو است. در جهان پرشتاب و تحول‌آفرین امروز، همه‌ی شواهد از محوری بودن نقش انسان در گشایش تنگناها دارد. در این عرصه سنگ زیرینای هر سازمانی مدیر آن است و سازمان در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به ارتقاء و توانمندی برسد؛ پس باشگاه‌های فوتبال نیز از این قاعده مستثنی نیستند و به عنوان یک سازمان به حساب می‌آیند. مدیران ورزش حرفه‌ای نقش بسیار کلیدی در توسعه‌ی آن دارند و در این دوران، رواج ورزش حرفه‌ای، مدیران حرفه‌ای را می‌طلبد. یک مدیر باید فرصت کافی برای رسیدن و ارائه‌ی اهداف مورد نظر خود و باشگاه خود را داشته باشد. مدیران یکی از مهم‌ترین ارکان موفقیت یا شکست یک باشگاه است و عزل و نصب اشتباه آن می‌تواند برای یک باشگاه بسیار پر هزینه باشد (۲۶). عسکریان و آزادیان (۱۳۹۱) نتیجه گرفتند یکی از موانع جذب اسپانسر در فوتبال حرفه‌ای ایران، مشکلات ساختاری - مدیریتی است (۹). جلیلیان و خبیری (۱۳۸۴) نتیجه گرفتند که فوتبال ایران در زمینه مدیریت با کشورهای منتخب فاصله دارد و همچنین به نقل از آن‌ها در بررسی و تحقیقی که در هلند بر روی باشگاه فوتبال توئنته (FC Twente) انجام گرفت، مدیریت حرفه‌ای را برای توسعه فوتبال در سایر باشگاه‌های حرفه‌ای توصیه

می‌نماید (۷). الهی و همکاران (۱۳۸۹) به این نتیجه رسیدند که استفاده‌ی اندک از مدیران خلاق و دارای تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در باشگاه‌ها، یکی از موانع پیشرفت فوتبال است (۵). شاهسون و همکاران (۱۳۹۲) نیز نتیجه گرفت که مهم‌ترین چالش ورزش فوتبال در ایران ضعف مدیریت در سطح فدراسیون و هیئت‌های استانی است (۲۷). دیمیتروپولوس (۲۰۱۰) یکی از دلایل مشکلات مالی، کاهش گردش مالی و موجودی مالی باشگاه‌ها را ناکارآمدی مدیران باشگاه‌ها گزارش کردند (۲۸). جان بیچ و همکاران (۲۰۰۷) نیز یکی از دلایل ورشکستگی باشگاه‌های انگلستان را ناتوانی مدیران باشگاه‌ها جهت مقابله با بحران مالی گزارش کردند (۲۵). فلاینت و همکاران (۲۰۱۴) گفتند، تغییرات مدیریتی باید با تجزیه و تحلیل انجام شود (۲۹).

یافته‌های مربوط به مولفه‌های بخش مالی نشان داد که مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌ها در این بخش، نداشتن حامی مالی مناسب و مهم‌ترین عامل، برخورداری از حامی مالی مناسب می‌باشد. حامی مالی یکی از ارکان مهم توسعه و پیشرفت هر ورزشی است و در دنیای پرهزینه امروز ورزش نقش آن بسیار مهم تلقی می‌شود. با توجه به این یافته، به نظر می‌رسد که پیدا کردن یک حامی مالی مناسب و حمایت از آن می‌تواند بسیاری از مشکلات مالی باشگاه‌های فوتبال استان مازندران را برطرف کند.

یافته‌های مربوط به مولفه‌های بخش ساختار نشان داد که مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌ها در این بخش، نداشتن استادیوم استاندارد و مهم‌ترین عامل، داشتن استادیوم استاندارد می‌باشد. استادیوم یکی از زیرساخت‌های اصلی فوتبال می‌باشد؛ با توجه به یافته‌های این بخش، به نظر می‌رسد داشتن استادیوم استاندارد یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند باعث توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران شود و مسئولان باید به این امر نیز توجه بیشتری داشته باشند.

یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های بخش مدیریت نشان داد که مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌ها، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت (اهداف بلندمدت) در باشگاه‌ها می‌باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد این باشگاه‌ها باید برای توسعه و نتیجه‌گیری خود در بلندمدت، برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشند.

یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های بخش مدیریت نشان داد که مهم‌ترین عامل توسعه باشگاه‌ها، انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کاردان به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها می‌باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد فوتبال استان مازندران از لحاظ مدیریت وضعیت مناسبی ندارد و برای توسعه و پیشرفت این استان در فوتبال باید مدیران لایق و متخصص به کارگماشته شوند.

در مجموع، با توجه به موانع و عوامل شناسایی شده در مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود با توجه به یافته‌های این تحقیق در بخش مالی و مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران، توصیه می‌شود که مسئولان به عوامل مهمی مانند جذب اسپانسرهای ورزشی (حامیان مالی)، ایجاد یک بستر مناسب برای ورود سرمایه‌گذاران به فوتبال استان، اعطای وام‌های درازمدت با بهره کم به باشگاه‌ها، حمایت مالی از مربیان و بازیکنان، واگذاری به بخش خصوصی، سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه، توسعه ظرفیت اقتصادی و مالی باشگاه‌ها، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و ایجاد محیط امن سرمایه‌گذاری و مدیریت بازاریابی، توجه بیشتر داشته باشند؛ همچنین با توجه به یافته‌های این تحقیق در بخش ساختار و مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر توسعه باشگاه‌های منتخب فوتبال استان مازندران، توصیه می‌شود که مسئولان به عوامل مهمی مانند ایجاد تاسیسات و فضاهای ورزشی، ساخت استادیوم، تجهیز ورزشگاه‌ها، تاسیس آکادمی باشگاه‌ها در شهرستان‌های مختلف استان،

برقراری ارتباط بین باشگاه‌های استان و باشگاه‌های مطرح جهان، ایجاد ارتباط بین باشگاه‌ها و اساتید مجرب دانشگاه، الگوبرداری و استفاده از طرح آسیا ویزن، توجه داشته باشند و با توجه به یافته‌های این تحقیق در بخش مدیریت و مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر توسعه باشگاه‌های منتخب فوتبال استان مازندران، توصیه می‌شود که مسئولان به موارد ذیل توجه داشته باشند: انتخاب مدیران متخصص، مجرب و کاردان به عنوان ریاست هیئت فوتبال استان و شهرستان‌ها، برنامه‌ریزی مدون به وسیله مدیران برای استفاده از استعداد‌های استان، فاصله گرفتن افراد سیاسی از فوتبال استان و تشکیل اتاق فکر، استفاده از خرد جمعی برای فوتبال استان مازندران و سازماندهی و برنامه‌ریزی مناسب و مدیریت (کنترل و نظارت). در مجموع، با توجه به موانع و عوامل شناسایی شده در مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود مسئولان و کارشناسان ورزش و فوتبال استان تاملی جدی در مورد موانع و عوامل شناسایی شده داشته باشند و با اتخاذ راه‌کارهای اجرایی و مطابق با برنامه‌ای زمان‌بندی شده در راه توسعه این ورزش در استان مازندران گام بردارند.

References:

1. Cayolla, R. & Loureiro, S.M.C. (2014). **Fans club brand relationship: football passion**, Int. J. Business and Globalisation, Vol. 12, No. 1, pp. 82–97.
2. Elahi, A; Godarzi, M & Khabiri, M (2006). The performances of the professional football league Islamic Republic of Iran and compare it with the Japanese professional football league. Journal of motion, No. 27, PP. 55-71.
3. Rikardsson. H & Rikardsson. L (2013). **Strategic Management in Football**. Master Thesis in Business Administration International Business and Economics Programme. Linköping University. Pp: 1, 3, 18.
4. Khabiri, M & Elahi, A (2005). Comparison of the professional football league clubs in UEFA criteria and selected clubs from South Korea, Japan, UAE and Turkey. Research in Sport Sciences, No. 8, PP. 15-34.
5. Elahi, A; Khabiri, M; Sajadi, N & Abrishami, H (2010). Significant barriers to the development of professional football club industry. Journal for Research in Sport Sciences, No. 28, PP. 53-68.
6. B. Drust & M. Green (2013). Science and football: evaluating the influence of science on performance, Journal of Sports Sciences, 31:13, 1377-1382.
7. Galiliyan, GH & Khabiri, M (2007). Describe the club's Premier League football clubs, leagues and comparison with China, Malaysia and the UK. Motor and Sport Science magazine, No.5, PP.41-54.
8. Razavi, M; Khoshchehre, M; Kazemnejad, A & Asadi, H (2003). The country's privatization exercise with emphasis on athletics. Journal of Olympic, No. 4, PP 75-86.
9. Asgariyan, F and Azadiyan M (2012). Barriers to attract sponsorship of professional football. sport management research and science work. No. 2(4), PP. 59-69.
10. Naderi nasab, M; Ehsani, M; Khabiri, M; Amiri, M & Ghare khani, H (2011). Check the status of Iran's soccer and football, strategic positioning. Journal of Sport Management, No. 9, PP. 5-27.
11. Asl kuti, M. Identify barriers to progress the sport of soccer in the province of view. MA thesis. Martyr Chamran University (2011).
12. Elahi, A; Sajadi, N; Khabiri, M & Abrishami, H (2009). Obstacles to the development of the industry to attract revenue from the financial support of Iran's football. Journal of Sport Management, No. 1, pp. 189- 2020.
13. Bagheri, GH (2005). Investigating the causes of the failure of Qom football teams in the championship. A study of Qom. No. 3, pp. 185-206.
14. Elahi, A & Por Aghaee, M (2004). Check the status of football stadiums in the country compared to European standards. Motion Magazine, No. 19, pp. 63-79.
15. Unlucan, D.(2014). *Jersey sponsors in football/soccer: the industry classification of main jersey sponsors of 1147 football/soccer clubs in top leagues of 79 countries*. Soccer & Society(ahead-of-print): 1-21.
16. Coalter, F.(2008). *Sport-in-development: Development for and through sport*. Sport and social capital: 39-67.
17. Ghare Khani, H; Ehsani, M; Kozechyan, H; Khabiri, M; Foladi Hidarlo, S & Nobakht, F (2011). The most important economic barriers to privatization Bashgah–Hay football. Journal of Sports Sciences, No. 9, pp. 125- 138.
18. Kordi, M. The Opinion of experts, coaches, referees and sports writers, with emphasis on the problems of football clubs. A series of papers presented at the Seminar on Science and Football, Tehran. (2002).

19. Khosravizade, E. Study and design a strategic plan for the National Olympic Committee. Rsalh-Y PhD, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Tehran University. (2008).
20. Kartakoullis, N. L. D. Vrontis, A. Thrassou and T. Kriemadis(2013). *Strategic resource planning for football clubs*. Journal for International Business and Entrepreneurship Development. 7(1): 1-20
21. Bazargan, A. Introduction to qualitative and mixed methods research. Publication's printing. (1387). Pp. 162-167.
22. Sadeghi, H; Asgharpor, H & Golchinfar, N (2009). Estimated demand function watch Premier League football. Economic Journal, Vol. 9, No. 3, pp. 182-202.
23. Baroncelli, A. and R. Caruso(2011). *The organization and economics of Italian Serie A: a brief overall view*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport. 7(2): 67-85.
24. Hashemi Kocheksaraee, M. Check the status of the League of ten criteria, AFC, Master Thesis, School of Physical Education, University of Mazandaran, (2008).
25. Asadi, H. Determine the current status of professional football league clubs Iran and comparison with the standards of the AFC. Master Thesis, Department of Civil Engineering, Tehran University, (2009).
26. Bell, A. C. Brooks and T. Markham(2013). *The performance of football club managers: skill or luck?* Economics & Finance Research. 1(1): 19-30.
27. Shasavand, H; Shabani, A & Gomar, Kh. Study challenges in football. Second International Congress on Science and Football, p. 2. Tehran. (2013).
28. Dimitropoulos, P.(2010). *The Financial Performance of the Greek Football Clubs*. Choregia. 6(1): 5-28.
29. Flint, S. W. D. J. Plumley and R. J. Wilson (2014). *You don't know what you're doing! The impact of managerial change on club performance in the English Premier League*. Managing Leisure (ahead-of-print): 1-10.