Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 2676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 113-132

Research Paper

Drivers Affecting the Success of Strategic Policies in Football Clubs

Mohammad Ehsani[1], **Seyedeh Roya Kalati**[2*]

1. Professor in Sports Management, Physical Education Department, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
email: ehsani@modares.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Humanities, Shahed University, Tehran, Iran. (*Corresponding Author).
email: r.kalati@shahed.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.492192.1747

Received: 05/12/2025 **Accepted: 24/04/2026**

Abstract

Purpose: Strategic policies are fundamental to improving the long-term performance, competitiveness, and sustainability of football clubs (De Heij et al., 2006). However, many clubs struggle to implement strategic policies effectively because of organizational complexity, financial constraints, inadequate infrastructure, and limited coordination among stakeholders. Previous studies have largely emphasized strategic planning while giving less attention to the drivers that determine successful policy implementation (Getu et al., 2017), particularly in developing football systems. Moreover, few studies have prioritized these drivers according to their strategic influence. Therefore, this study aimed to identify and prioritize the key drivers influencing the success of strategic policies in football clubs. By presenting a comprehensive framework of influential factors and their interactions, the study seeks to support football club managers, policymakers, and football federations in improving strategic decision-making and organizational performance while contributing to the literature on strategic management in sport organizations.

Methodology: This applied-developmental study employed a descriptive-survey design using a mixed-methods approach. In the qualitative phase, the principal drivers of successful strategic policy implementation were identified through semi-structured interviews with 10 experts, including managers of the Football Federation, board members, managers of provincial football boards, and university professors in sport management. Participants were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Interview data were analyzed using open, axial, and selective coding to identify the main concepts and categories. In the quantitative phase, the identified drivers were prioritized and their relationships were examined. The statistical population consisted of football club managers in Tehran, from whom fifty participants were selected using the G*Power method and convenience sampling. A pairwise comparison questionnaire was developed based on the qualitative findings. The validity and reliability of the instrument were confirmed by expert evaluation and statistical analysis. Cross-impact analysis using the Matrix of Cross Impact Multiplications Applied to Classification method (MICMAC) was employed to determine the influence, dependence, and strategic importance of each driver.

Findings: The qualitative analysis identified 25 influential drivers grouped into five major dimensions: key stakeholders, sports infrastructure, athlete-related factors, strategic factors, and

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 6676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 113-132

international events. Cross-impact analysis revealed that strategic factors and sports infrastructure exerted the greatest influence on the successful implementation of strategic policies, whereas strategic and athlete-related factors showed the highest levels of dependence. The system demonstrated a stable structure, indicating that improvements in the most influential drivers could positively affect the entire strategic management system of football clubs. The most influential drivers included organizing international conferences, developing supportive regulations, employing educated coaches and managers, allocating sufficient budgets, providing financial support for athletes, upgrading stadium facilities, participating in international competitions, effective scheduling, and continuous monitoring of policy implementation. Political support and managerial stability were identified as two-dimensional variables because they simultaneously influenced and were influenced by other strategic factors, highlighting their critical role in both policy formulation and implementation. Conversely, talent identification programs, youth participation in international multi-sport competitions, and world-class athlete education were classified as dependent variables that largely relied on improvements in other strategic drivers. Overall, the findings emphasize that strengthening infrastructure, ensuring sustainable financial resources, improving governance mechanisms, and expanding international cooperation significantly increase the likelihood of successful strategic policy implementation in football clubs.

Conclusion: The findings indicate that successful implementation of strategic policies in football clubs depends on an integrated combination of strategic, organizational, infrastructural, and human factors rather than isolated managerial initiatives. Identifying and prioritizing the key drivers provides a practical framework for improving strategic planning, resource allocation, and organizational performance. The prominent roles of strategic management, managerial stability, supportive regulations, financial investment, qualified human resources, and international engagement highlight the need for a long-term and coordinated governance approach. This study contributes to the strategic management literature by proposing a systematic model of the drivers influencing strategic policy success in football clubs. Practically, the framework can assist football federations, policymakers, and club executives in designing evidence-based strategies that enhance organizational sustainability, competitive performance, and international competitiveness. Future studies are encouraged to examine the applicability of the proposed framework across different sports and organizational settings to strengthen its generalizability.

Keywords: Football, Policy, Drivers, Success of Strategic Policies.

Citation: Ehsani, M., Kalati, S.R. (2026). Drivers affecting the success of strategic policies in football clubs. *Journal of Iranian Public Administration Studies*. 9(2). 113-132.

مطالعات مدیریت دولتی ایران

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۳۲-۱۱۳

مقاله پژوهشی

پیشران‌های مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال

محمد احسانی[۱]، سیده رویا کلاتی[۲*]

۱. استاد، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

email: ehsani@modares.ac.ir

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

email: r.kalati@shahed.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.492192.1747

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۴

هدف: خط‌مشی‌های راهبردی نقش اساسی در بهبود عملکرد بلندمدت، رقابت‌پذیری و پایداری باشگاه‌های فوتبال دارند. با این‌حال، بسیاری از باشگاه‌ها به‌دلیل پیچیدگی‌های سازمانی، محدودیت‌های مالی، ناکافی بودن زیرساخت‌ها و هماهنگی ضعیف میان ذی‌نفعان، در اجرای مؤثر خط‌مشی‌های راهبردی با چالش مواجه هستند. مطالعات پیشین عمدتاً بر برنامه‌ریزی راهبردی متمرکز بوده‌اند و توجه کمتری به عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای خط‌مشی‌ها، به‌ویژه در نظام‌های فوتبال کشورهای در حال توسعه، داشته‌اند. افزون بر این، پژوهش‌های اندکی این عوامل را براساس میزان تأثیر راهبردی آن‌ها اولویت‌بندی کرده‌اند. ازاین‌رو، هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر موفقیت اجرای خط‌مشی‌های راهبردی در باشگاه‌های فوتبال است. با ارائه چارچوبی جامع از عوامل اثرگذار و تعاملات میان آن‌ها، این مطالعه درصدد است تا مدیران باشگاه‌های فوتبال، خط‌مشی‌گذاران و فدراسیون‌های فوتبال را در بهبود تصمیم‌گیری‌های راهبردی و ارتقای عملکرد سازمانی یاری رسانده و هم‌زمان به غنای ادبیات مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی کمک کند.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای بوده و با استفاده از طرح توصیفی-پیمایشی و رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در مرحله کیفی، پیشران‌های اصلی موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های راهبردی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان شامل مدیران فدراسیون فوتبال، اعضای هیئت مدیره، مدیران هیئت‌های استانی و اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی فعال در زمینه فوتبال حاصل شده است. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند تا مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج شوند. در مرحله کمی، پیشران‌های شناسایی‌شده اولویت‌بندی شده و روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری شامل مدیران باشگاه‌های فوتبال شهر تهران بود که از میان آن‌ها ۵۰ نفر با استفاده از روش G*Power و نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. براساس یافته‌های مرحله کیفی، پرسشنامه مقایسات زوجی تدوین شد. روایی و پایایی ابزار از طریق ارزیابی خبرگان و تحلیل‌های آماری تأیید شد. برای تعیین میزان تأثیرگذاری، وابستگی و اهمیت راهبردی هر یک از پیشران‌ها، از تحلیل اثرات متقاطع با استفاده از روش MICMAC بهره گرفته شد.

واژگان کلیدی:
باشگاه‌های فوتبال، پیشران‌ها، خط‌مشی، موفقیت خط‌مشی.

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۳۲-۱۱۳

یافته‌های پژوهش: تحلیل کیفی منجر به شناسایی ۲۵ پیشران اثرگذار شد که در قالب پنج بُعد اصلی شامل ذی‌نفعان کلیدی، زیرساخت‌های ورزشی، عوامل مرتبط با ورزشکاران، عوامل راهبردی و رویدادهای بین‌المللی دسته‌بندی شدند. نتایج تحلیل اثرات متقاطع نشان داد که عوامل راهبردی و زیرساخت‌های ورزشی بیشترین میزان تأثیرگذاری را بر موفقیت اجرای خط‌مشی‌های راهبردی دارند، در حالی که عوامل راهبردی و عوامل مرتبط با ورزشکاران بالاترین سطح وابستگی را از خود نشان دادند. همچنین، ساختار سیستم از پایداری برخوردار بود که بیانگر آن است که بهبود در پیشران‌هایی با بیشترین تأثیر می‌تواند آثار مثبتی بر کل نظام مدیریت راهبردی باشگاه‌های فوتبال داشته باشد. مهم‌ترین پیشران‌های تأثیرگذار شامل برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی، تدوین مقررات حمایتی، به‌کارگیری مربیان و مدیران تحصیل‌کرده، تخصیص بودجه کافی، حمایت مالی از ورزشکاران، ارتقای امکانات ورزشگاه‌ها، حضور در رقابت‌های بین‌المللی، زمان‌بندی مؤثر و پایش مستمر اجرای خط‌مشی‌ها بودند. حمایت سیاسی و ثبات مدیریتی به‌عنوان متغیرهای دووجهی شناسایی شدند؛ زیرا هم بر سایر عوامل راهبردی اثر می‌گذارند و هم از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند که این امر نقش حیاتی آن‌ها را در تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها نشان می‌دهد. در مقابل، برنامه‌های استعدادیابی، شرکت دادن جوانان در مسابقات چندجانبه بین‌المللی و آموزش ورزشکاران در سطح کلاس جهانی به‌عنوان متغیرهای وابسته طبقه‌بندی شدند که تا حد زیادی به بهبود سایر پیشران‌های راهبردی وابسته هستند. به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهد که تقویت زیرساخت‌ها، تأمین منابع مالی پایدار، بهبود سازوکارهای حکمرانی و گسترش همکاری‌های بین‌المللی، احتمال موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های راهبردی در باشگاه‌های فوتبال را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای موفق خط‌مشی‌های راهبردی در باشگاه‌های فوتبال مستلزم ترکیبی یکپارچه از عوامل راهبردی، سازمانی، زیرساختی و انسانی است و نمی‌توان آن را صرفاً به ابتکارات مدیریتی منفرد محدود کرد. شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی، چارچوبی عملی برای بهبود برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع و ارتقای عملکرد سازمانی فراهم می‌آورد. نقش برجسته مدیریت راهبردی، ثبات مدیریتی، مقررات حمایتی، سرمایه‌گذاری مالی، منابع انسانی متخصص و تعاملات بین‌المللی، ضرورت اتخاذ رویکردی بلندمدت، هماهنگ و مبتنی بر حکمرانی را برجسته می‌کند. در نهایت، این پژوهش با ارائه مدلی نظام‌مند از پیشران‌های مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های راهبردی در باشگاه‌های فوتبال، به ادبیات مدیریت راهبردی در حوزه ورزش کمک می‌کند. از منظر کاربردی نیز، چارچوب پیشنهادی می‌تواند فدراسیون‌های فوتبال، خط‌مشی‌گذاران و مدیران باشگاه‌ها را در طراحی راهبردهای مبتنی بر شواهد برای ارتقای پایداری سازمانی، بهبود عملکرد رقابتی و افزایش توان رقابت در سطح بین‌المللی یاری دهد. همچنین، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود قابلیت کاربرد این چارچوب را در سایر رشته‌های ورزشی و محیط‌های سازمانی مختلف بررسی کنند تا امکان تعمیم‌پذیری آن بیش از پیش تقویت شود.

استناد: احسانی، محمد؛ و کلاتی، سیده رؤیا (۱۴۰۵). پیشران‌های مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۹(۲). ۱۱۳-۱۳۲.

مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها و باشگاه‌های فوتبال همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی بسیاری قرار دارند و با مسائل پیچیده‌ای دست به گریبانند. بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه هستند. همچنین کشورهای در حال توسعه به‌واسطه تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرایندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند که این موضوع باعث محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آن‌ها شده است (Susan & Marie, 2018).

موفقیت کشورها در میادین بین‌المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و طبقه‌بندی‌های همه‌جانبه این کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از این مورد نشئت می‌گیرد (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). توفیق در هر حوزه به‌ویژه ورزش قهرمانی مستلزم توجه و داشتن برنامه راهبردی مشخص و معین است که سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در داخل و خارج از کشور در سال‌های اخیر به آن روی آورده‌اند. توسعه ورزش و تربیت بدنی در سطح ملی، منطقه‌ای و همچنین قاره‌ای موضوع پیچیده‌ای است که تنها با کمک گرفتن از زمینه‌های علمی و کاربردی امکان‌پذیر خواهد بود (شمعونیان، ۱۳۹۸). کشورهای مختلف از رویکردها و شیوه‌های تجربی و علمی که بر پایه مبانی نظری استوار بوده یا بعد از آن از پشتوانه‌های نظری برخوردار شده‌اند برای توسعه و اعتلای ورزش خود استفاده کرده‌اند (Chersulich et al. 2020).

از سوی دیگر رمز موفقیت یک سازمان ارائه استراتژی رقابتی برای بقا و ماندگاری خود است. چشم‌انداز استراتژیک سندی است که به‌طور واضح اهداف، استراتژی‌ها و اقدامات یک سازمان را برای دستیابی به اهدافش مشخص می‌کند (Ferlie & Ongaro, 2022). همچنین، رقابت در عرصه‌های بین‌المللی و بهره‌مندی از فواید گوناگون ورزش در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک ورزش است تا بتوان با بسیج منابع و امکانات از حداقل منابع بهترین خروجی را به‌دست آورد.

از این‌رو، به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروز ورزش کشور به آن نیاز مبرم دارد، خط‌مشی‌گذاری صحیح اقتصادی در راستای تبلور ظرفیت‌های عظیم جامعه علمی و اجرایی ورزش و عرض اندام در عرصه‌های بین‌المللی است (شهلایی و همکاران، ۱۳۹۸). افزون بر این، عوامل متعددی در موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال نقش دارند. پژوهش‌ها نشان داده است که باشگاه‌های فوتبالی که به‌طور مداوم به‌دنبال راه‌های جدید برای بهبود عملکرد خود هستند، احتمال بیشتری برای دستیابی به موفقیت در بلندمدت دارند (Maneiro et al. 2020). همچنین رهبران قوی می‌توانند یک چشم‌انداز واضح برای باشگاه ایجاد کنند، ذی‌نفعان را بسیج کنند و منابع را به‌طور مؤثر تخصیص دهند (Cruz et al. 2022). از سوی دیگر، یک فرهنگ سازمانی مثبت که بر کار تیمی، تعهد و نوآوری متمرکز باشد، می‌تواند به اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های استراتژیک کمک کند (Roedel, 2022). علاوه بر این عوامل، پژوهش‌های اخیر نشان داده است که عوامل دیگری مانند حامیان مالی قوی، روابط خوب با رسانه‌ها و حضور فعال در جامعه نیز می‌تواند در موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال نقش داشته باشد (فیفا[1]، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، ساختار ورزش کشور، ساختاری منحصربه‌فرد است. محیط حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی اعم از محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی، بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی و دارای شکاف‌های بسیاری است. باشگاه‌های فوتبال و فدراسیون‌های ورزشی علی‌رغم ماهیت حقوقی مستقل خود در اساسنامه، کاملاً تحت نظارت و وابستگی شدید مالی به منابع دولتی بوده و به‌جرأت می‌توان ادعا کرد که بسیاری از آن‌ها به‌تنهایی قادر به ادامه حیات و بقا نیستند، چه برسد به این‌که بخواهند به هدف‌های کلان و خطیری در عرصه‌های ملی و بین‌المللی دست یابند (شربت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های تدوین‌شده به مرحلهٔ پیاده‌سازی نرسیده‌اند یا آن‌که نبود سازوکار مؤثر و دید جامع به اجرایی شدن برنامه‌های

[1]. FIFA

راهبردی، موجب راکد ماندن آن‌ها شده است (نیک‌دست، ۱۴۰۱). از دیدگاه مدیریت دولتی، اثربخشی خط‌مشی‌ها صرفاً به مرحله تدوین خط‌مشی محدود نمی‌شود، بلکه به کیفیت فرایند خط‌مشی‌گذاری، بهره‌گیری از دانش و شواهد علمی، تحلیل گزینه‌های سیاستی و توانایی نظام اجرایی در پیاده‌سازی و ارزیابی خط‌مشی‌ها وابسته است (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۳). این موضوع در باشگاه‌های فوتبال نیز اهمیت دارد؛ زیرا موفقیت اجرای خط‌مشی‌های راهبردی نیازمند هماهنگی میان مدیران، فدراسیون، مربیان و سایر ذی‌نفعان است.

یکی از چالش‌های اساسی در ناکامی برنامه‌ها و استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال، ناآگاهی از پیشران‌های کلیدی موفقیت است. این پیشران‌ها جزو راهبردهای اصلی نیستند اما نقش حیاتی در اجرای موفق آن‌ها ایفا می‌کنند. بااین‌حال، ادبیات موجود عمدتاً بر تدوین استراتژی‌ها متمرکز بوده و توجه کافی به عوامل مؤثر در اجرای موفق آن‌ها نشده است؛ به‌ویژه در حوزه مدیریت ورزشی و باشگاه‌های فوتبال، پژوهش‌های جامع و نظام‌مند برای شناسایی و اولویت‌بندی این پیشران‌ها محدود بوده و مطالعات موجود نیز اغلب مبتنی بر تجربیات کشورهای توسعه‌یافته است، درحالی‌که شرایط بومی باشگاه‌های فوتبال کشور کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، چارچوبی جامع برای تحلیل این عوامل در باشگاه‌های ورزشی ارائه نشده است. ازاین‌رو، شناخت و به‌کارگیری این عوامل در تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، گامی اساسی در افزایش اثربخشی خط‌مشی‌های ورزشی است. پژوهش حاضر با هدف رفع این خلأ، درصدد شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک باشگاه‌های فوتبال است تا چارچوبی عملی برای بهبود فرایند تدوین و اجرای استراتژی‌ها ارائه دهد.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

خط‌مشی‌های استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را به‌طور واضح تعریف کنند. این اهداف نه‌تنها جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کنند، بلکه به اعضای سازمان نیز کمک می‌کنند تا بر روی اولویت‌های اصلی تمرکز کنند (Hums et al.2023). خط‌مشی‌های استراتژیک با ایجاد ساختارها و فرایندهای مناسب، می‌توانند به بهبود کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها کمک کنند. این خط‌مشی‌ها با تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، کاهش تداخلات و افزایش همکاری بین واحدهای مختلف سازمان را ممکن می‌کنند (Seltmann, 2022). همچنین از ویژگی‌های مهم خط‌مشی‌های استراتژیک، انعطاف‌پذیری آن‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی است. این خط‌مشی‌ها به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا با پیش‌بینی و تطبیق سریع با تغییرات، به‌روز و رقابتی باقی بمانند (Pomeranz & Stedman, 2020). از این‌رو، سازمان‌هایی که دارای خط‌مشی‌های استراتژیک قوی هستند، قادرند تا از منابع و قابلیت‌های خود به بهترین نحو استفاده کنند و مزیت رقابتی پایداری را ایجاد کنند. این خط‌مشی‌ها با تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف، سازمان‌ها را در برابر رقبا متمایز می‌کنند (Cho et al. 2024). بدیهی است سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها زمانی که در مسیر رشد و توسعه قرار می‌گیرند نیازشان به پول برای دستیابی به اهداف و پیشبرد امور، روزبه‌روز بیشتر خواهد شد و اگر صرفاً متکی به منابع دولتی باشند قادر نخواهند بود به‌نحو شایسته‌ای خط‌مشی‌های خود را دنبال کنند؛ چرا که با توجه به رکود اقتصادی در دنیا به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، سهم ورزش در ورزش آماتوری و رشته‌های ورزشی پایه در بودجه‌های دولتی کاهش یافته است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۸).

دِ های[1] و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود اقدامات استراتژیک فردی که توسط هشت سازمان فوتبالی در دوره ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۲ انجام شده بود را مورد بررسی قرار دادند. در مجموع، ۹۶۳ اقدام استراتژیک شناسایی شد که می‌توان آن‌ها را در سه بعد اقدام استراتژیک دسته‌بندی کرد. مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که حتی در محیطی که عوامل دیگر برای بقا حیاتی هستند، انجام اقدامات استراتژیک به بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها کمک می‌کند. همچنین، آن‌ها معتقدند که در صنعت فوتبال اروپا، که نیازمند نوعی «تعادل رقابتی» است، اقدامات استراتژیک به‌طور مثبت به عملکرد مالی کمک می‌کنند. اقدامات استراتژیک یکی از چالش‌برانگیزترین فعالیت‌ها برای تیم‌های مدیریتی و سازمان‌ها محسوب می‌شوند. تغییرات پیچیده سیاسی، قانونی و فناوری باعث شده است که تغییر و تطبیق سازمانی به یک مسئله محوری در پژوهش‌های علمی تبدیل شود. توانایی مقابله با نیروهای محیطی متغیر به عاملی کلیدی در حفظ مزیت رقابتی و

[1]. De Heij

بقای سازمان‌ها بدل شده است. در شرایط عدم اطمینان بالا و مسیرهای فناورانه در حال تغییر، شرکت‌ها باید به‌طور مداوم به این تغییرات واکنش نشان دهند. اقدامات استراتژیک به‌عنوان تعادلی میان اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از منابع موجود در نظر گرفته می‌شود و هدف آن هم‌سو کردن استراتژی سازمان با محیط در حال تغییر است. آن‌ها معتقدند که باشگاه‌های فوتبال اروپا باید بین موفقیت ورزشی که هواداران انتظار دارند و عملکرد مالی که سرمایه‌گذاران خواهان آن هستند تعادل برقرار کنند. این تضاد در کوتاه‌مدت باعث اختلاف میان ذی‌نفعان می‌شود اما در بلندمدت هر دو گروه به موفقیت باشگاه وابسته‌اند، زیرا هواداران از طریق خرید بلیت و کالاهای باشگاهی منبع اصلی درآمد باشگاه‌ها هستند. جذابیت لیگ به تفاوت نسبی بین تیم‌ها بستگی دارد و رقابت نزدیک میان آن‌ها باعث افزایش هیجان، جذب بیشتر هواداران و در نتیجه افزایش ارزش تجاری لیگ می‌شود. باشگاه‌ها علاوه بر رقابت برای برتری ورزشی و مالی باید تا حدی همکاری کنند تا رقابت مؤثری در لیگ شکل بگیرد (De Heij et al. 2006).

از طرف دیگر، در بیان چالش‌های صنعت فوتبال، کروس و هندرسون[1] (۲۰۰۳) در پژوهش خود بیان می‌کنند که صنعت فوتبال حرفه‌ای از یک فعالیت تفریحی به یک صنعت بزرگ تبدیل شده است، اما از نظر تجاری برای اکثر باشگاه‌ها چندان سودآور نیست. موفقیت مالی باشگاه‌ها وابسته به ایجاد جریان‌های درآمدی قوی است، اما این امر آن‌ها را در برابر فشارهای مالی، به‌ویژه از سوی بازیکنان و رسانه‌ها، آسیب‌پذیر می‌کند. کنترل هزینه‌ها به‌تنهایی نمی‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند و حتی ممکن است به عملکرد ورزشی تیم لطمه بزند و مشکلات مالی بیشتری ایجاد کند. در بسیاری از موارد، ظرفیت توسعه درآمدی باشگاه‌ها محدود است و حتی در بهترین شرایط، موقعیت مطلوب باشگاه‌ها بیشتر ناشی از محیط اقتصادی مساعد است تا سودآوری واقعی. در نهایت، این پژوهش نتیجه می‌گیرد که علی‌رغم جذابیت و سرمایه‌گذاری کلان، صنعت فوتبال بیشتر به یک سرگرمی پرهزینه برای سرمایه‌گذاران تبدیل شده است تا یک تجارت سودآور (Cross & Henderson, 2003).

گتو[2] و همکاران (۲۰۱۷) نیز بر این باورند که مدیریت، تفکر، تدوین، انتخاب و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت تجاری باشگاه‌ها دارد. بااین‌حال، چالش‌هایی مانند کمبود منابع، آموزش ناکافی، کمبود نیروی انسانی متخصص و نبود تعهد مدیریت ارشد به استفاده کامل از ظرفیت برنامه‌ریزی استراتژیک، تأثیر منفی بر موفقیت تجاری باشگاه‌های فوتبال داشته است. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی قابل‌توجه در بهبود موفقیت تجاری این باشگاه‌ها ایفا کرده است. همچنین آن‌ها بیان می‌کنند که چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مانند کمبود نیروی متخصص، ضعف در آموزش، عدم استفاده از فناوری‌های مدرن و نبود برنامه تجاری مشخص، تأثیر منفی بر موفقیت تجاری باشگاه‌های فوتبال دارند؛ درحالی‌که مدیریت و تفکر استراتژیک ارتباط مثبتی با موفقیت تجاری دارد، اما ضعف در توسعه و اجرای این مفاهیم، بهره‌گیری کامل از فرصت‌های رقابتی را محدود کرده است. همچنین، تدوین استراتژی به‌دلیل موانعی مانند نبود پیش‌بینی مناسب چالش‌ها و ضعف در تدوین راهبردهای کارآمد، اثر محدودی بر موفقیت باشگاه‌ها دارد. در مجموع، برای دستیابی به موفقیت تجاری پایدار، باشگاه‌ها باید چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را برطرف کرده و ظرفیت‌های مدیریتی و استراتژیک خود را تقویت کنند (Getu et al. 2017).

همچنین، اندراس و هاروان[3] (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای از استراتژی‌های مختلفی برای موفقیت ورزشی و مالی استفاده می‌کنند. استراتژی دایره موفقیت، بر این اساس است که موفقیت ورزشی منجر به درآمدزایی از طریق جوایز، جذب هواداران و اسپانسرها شده و امکان سرمایه‌گذاری مجدد در تیم را فراهم می‌کند، اما رقابت بالا و هزینه‌های سنگین ممکن است برخی باشگاه‌ها را دچار زیان کند. استراتژی انتقال، درآمدزایی را از طریق فروش بازیکنان قرار می‌دهد و به کیفیت آکادمی‌های جوانان وابسته است. در استراتژی تجاری، باشگاه‌ها به‌دنبال حفظ تعادل اقتصادی و کسب سود هستند و بر خدمات و بازاریابی تمرکز دارند، اگرچه این امر می‌تواند منجر به افت عملکرد ورزشی شود. استراتژی هم‌افزایی زمانی است که مالکان باشگاه از آن به‌عنوان ابزاری برای توسعه

1. Cross & Henderson
2. Getu
3. András & Havran

سایر کسب‌وکارهای خود مانند رسانه یا سیاست استفاده می‌کنند، همانند مواردی که در باشگاه‌هایی نظیر میلان[1] و چلسی[2] مشاهده شده است. در نهایت، استراتژی هنر برای هنر[3]، مربوط به باشگاه‌های نمادین و تاریخی است که هدف اصلی آن‌ها حفظ اعتبار و سنت‌های باشگاه بدون توجه ویژه به سودآوری اقتصادی است (András & Havran, 2015). مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که موفقیت باشگاه‌های فوتبال نه‌تنها به تدوین استراتژی‌های مناسب، بلکه به توانایی در اجرای اثربخش آن‌ها بستگی دارد. بااین‌حال، بسیاری از پژوهش‌ها، تمرکز خود را بر تدوین استراتژی‌ها قرار داده و به عوامل اجرایی و پیشران‌های کلیدی موفقیت کمتر پرداخته‌اند. در این میان، مدیریت اثربخش منابع، سازگاری با تغییرات محیطی و ایجاد تعادل میان اهداف مالی و ورزشی، نقش مهمی در موفقیت باشگاه‌ها ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر با درنظرگرفتن این جنبه‌ها، به‌دنبال ارائه بینشی نوین در زمینه پیشران‌های مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی–توسعه‌ای و از نظر نوع، توصیفی–پیمایشی است. انتخاب این روش با در نظر گرفتن ماهیت مسئله پژوهش، یعنی شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک باشگاه‌های فوتبال، انجام شده است. از آن‌جاکه این پژوهش به‌دنبال ارائه چارچوبی عملی برای بهبود فرایند تدوین و اجرای استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال است، رویکرد کاربردی–توسعه‌ای انتخاب شده تا بتواند به تولید دانش عملی در مدیریت ورزشی کمک کند. همچنین، روش توصیفی–پیمایشی به‌دلیل ماهیت بررسی وضعیت موجود و شناخت روابط میان متغیرها برگزیده شده است؛ چراکه این پژوهش قصد دارد از طریق گردآوری داده‌ها از متخصصان و مدیران ورزشی، الگوهای مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها را استخراج و تحلیل کند.

جامعه آماری بخش کیفی این پژوهش شامل مدیران فدراسیون فوتبال، اعضای هیئت مدیره، مدیران هیئت‌های استانی و اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی فعال در زمینه فوتبال است. معیار انتخاب این افراد داشتن حداقل یک مقاله علمی مرتبط یا سابقه فعالیت حداقل ۱۰ ساله در این حوزه است. این جامعه آماری به این دلیل انتخاب شده که این افراد تجربه و دانش کافی برای ارائه دیدگاه‌های دقیق درخصوص اجرای موفق استراتژی‌ها دارند. در روش کیفی، برای کسب اطلاعات جامع و دقیق، از نمونه‌گیری هدف‌مند و گلوله‌برفی استفاده شده است تا افرادی که بیشترین آگاهی را نسبت به موضوع دارند، در پژوهش مشارکت داده شوند. این روش به‌دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است؛ چراکه پژوهش در پی شناسایی عواملی است که در ادبیات موجود کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از انجام ۸ مصاحبه، مشخص شد که داده‌های جدید اطلاعات تازه‌ای به پژوهش اضافه نمی‌کنند. با این‌حال، برای افزایش اعتبار یافته‌ها و پوشش تمامی عوامل احتمالی، نمونه‌گیری تا ۱۰ نفر ادامه یافت. اشباع نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن، با جمع‌آوری داده‌های بیشتر، اطلاعات جدیدی به‌دست نمی‌آید و مفاهیم و ایده‌های جدیدی شکل نمی‌گیرند (Creswell, 2007). به‌عبارت دیگر، در این مرحله، نمونه به اندازه کافی بزرگ شده است که بتواند تنوع موجود در جمعیت را به‌طور کامل نشان دهد. انتخاب این رویکرد بر این اساس انجام شده که در مطالعات کیفی، هدف، صرفاً تعمیم نتایج نیست، بلکه دستیابی به درک عمیق از پدیده‌ها و کشف الگوهای اصلی است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در قالب پروتکل مصاحبه بوده است. به‌طور کلی، بررسی درستی و تأیید روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی طبق نظر لینکلن و گوبا[4] (۲۰۰۰) شامل چهار معیار تأییدپذیری، اطمینان‌پذیری، اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری است که در ادامه هر یک از این معیارها توضیح داده شده است (Lincoln & Guba, 2000):

1. AC Milan
2. Chelsea F.C
3. L’art pour l’art strategy
4. Lincoln & Guba

الف) تأییدپذیری: این معیار برای نشان دادن اعتبار داده‌ها اهمیت فراوانی دارد. تأییدپذیری معیاری فرایندی، مداوم و تدریجی است. برای تأییدپذیری باید داده‌ها را در هر مرحله ثبت کرده و در کنار آن در فرایند جمع‌آوری داده‌ها به توالی زمانی نیز توجه داشت. در مطالعه حاضر برای تأییدپذیری، نحوه تحلیل و تفسیر و همچنین تمام یافته‌ها مستند و در هر مرحله ثبت و گزارش شده است.

ب) اطمینان‌پذیری: از نظر مفهومی، اطمینان‌پذیری شباهت زیادی به پایایی دارد. خواننده زمانی می‌تواند کفایت تجزیه‌وتحلیل را از فرایندی که پژوهشگر در تصمیم‌گیری‌ها داشته است ارزشیابی کند که یافته‌های پژوهش نزدیک و در ارتباط با هم باشند. زمانی که پژوهشگر بتواند دقت علمی در یافته‌های پژوهش را اثبات کند، اطمینان‌پذیری حاصل می‌شود. این اطمینان‌پذیری با کمک اعتبار حاصل خواهد شد. برخی از مقیاس‌های اطمینان‌پذیری با وجود یک روند و ثبات در جمع‌آوری داده‌ها محقق می‌شود (گوبا و لینکلن، ۲۰۰۰). در مطالعه حاضر، پژوهشگر و مصاحبه‌گر همکار، مصاحبه‌ها را یادداشت کرده و در صورت موافق بودن مصاحبه‌شونده، مصاحبه ضبط شده و سپس نسخه کتبی از آن تهیه شده است.

ج) اعتبارپذیری: اگر داده‌های حقیقی جمع‌آوری شوند می‌توان گفت داده‌ها و یافته‌های پژوهش کیفی قابل پذیرش و اعتماد هستند. مقبولیت پژوهش کیفی زمانی حاصل می‌شود که از تلفیق در پژوهش، درگیری مداوم در پژوهش، بازنگری ناظرین، مقبولیت پژوهش‌گر و جستجوی مداوم برای شواهد مغایر استفاده کرد. این موارد در مطالعه حاضر نیز مورد توجه و استفاده قرار گرفته است.

د) انتقال‌پذیری[1]: اگر بتوان نتایج حاصل از پژوهش را به دیگر محیطها و گروه‌های مشابه انتقال و تعمیم داد، آن را انتقال‌پذیری می‌نامند. اگرچه برخی به‌دلیل این‌که اعتقاد دارند افراد انتخاب‌شده تنها کمی از تجربه منحصربه‌فرد از دنیایی از تجربیات را دارند، قائل به معنادار بودن قابلیت تعمیم در مطالعات کیفی نیستند. در واقع سؤال اصلی این معیار این است که آیا یافته‌های مطالعه، قابل انتقال به دیگر افراد نیز هستند؟ (Lincoln & Guba, 1994). به‌منظور ایجاد تناسب در داده‌ها بهتر است اطلاعات بیشتری از شرکت‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان و همچنین ویژگی‌ها و خصوصیات ارائه داده شود. در این پژوهش سعی شد تا اطلاعات مربوط به شغل و میزان سابقه فعالیت آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. امتیاز روایی صوری و محتوای پرسشنامه مقایسات زوجی برابر با ۸۲/۴۵ درصد حاصل شد. این مقدار از نظر چن[2] (۱۹۹۸)، مقدار بسیار مطلوبی است. از این‌رو، روایی پروتکل مصاحبه مورد تأیید قرار می‌گیرد (Chin, 1998).

در بخش کمی، جامعه آماری، تمامی مدیران باشگاه‌های فوتبال تهران بوده‌اند که تعداد آن‌ها براساس استعلام از هیئت فوتبال استان حدود ۴۸۰ نفر هستند. در بخش کمی با توجه به حجم جامعه ۴۸۰ نفر که با توجه به روش مقایسات زوجی از نرم‌افزار Gpower برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که تعداد ۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در راستای جمع‌آوری داده‌ها، در مرحله دوم با استفاده از اطلاعات مستخرج از مصاحبه بخش کیفی پژوهش، اقدام به تهیه پرسشنامه و سپس توزیع پرسشنامه در بین نمونه پژوهش شد. پایایی پرسشنامه محقق‌ساخته از طریق روش همسانی درونی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و روایی صوری پرسشنامه با استفاده از اجرای آزمایشی، روایی محتوایی از طریق قضاوت خبرگان و مرور جامع ادبیات و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی بررسی شد. همچنین با توجه به این‌که میزان ضریب آلفای به‌دست آمده برای پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۷ (آذر و مومنی، ۱۳۹۴) است، می‌توان ادعا کرد که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش دارای پایایی کافی برای اعتماد به نتایج است. همچنین، در تجزیه‌وتحلیل اطلاعات کیفی از روش کدگذاری نظام‌مند اشتراوس و کوربین[3] و در بخش کمی از از روش تحلیل ساختاری میک‌مک[4] استفاده شد.

---

1. Transferability
2. Chin
3. Strauss and Corbin's Systematic Coding Method
4. MICMAC

یافته‌های پژوهش (تجزیه‌وتحلیل داده‌ها)

در جریان مصاحبه‌ها، موارد متعددی توسط خبرگان مطرح و تشریح شد که هم برای پژوهشگر سؤالاتی ایجاد کرد و هم موارد جدیدی را به ارمغان آورد. پژوهشگر با اطمینان از اشباع نظرات به روش گلوله‌برفی، آن‌ها را به‌طور خلاصه جمع‌آوری، کدگذاری و تلخیص کرد. سپس با استفاده از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مقوله‌های اصلی از مصاحبه‌ها استخراج شدند.

جدول ۱. کدگذاری محوری و گزینشی (انتخابی)

کد انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پیشران‌های مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال	ذی‌نفعان کلیدی	در اختیارگرفتن مربیان، مدیران و بازیکنان سرشناس، استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده، بهره‌گیری از مربیان اختصاصی مهارتی یا آمادگی جسمانی، تأمین نیازمندی‌های اعضای باشگاه، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان و مدیران
	زیرساخت‌ها	تخصیص بودجه، ارائه امکانات سخت‌افزاری، افزایش تجهیزات استادیوم‌ها، تأمین مالی، تخصیص فضای کافی
	عوامل مرتبط با ورزشکاران	حمایت مالی از ورزشکاران، برنامه‌های استعدادیابی، آموزش ورزشکاران در سطح کلاس جهانی، کاهش مشکلات روانی ورزشکاران
	عوامل راهبردی	تدوین برنامه راهبردی، زمان‌بندی امور، تبلیغات رسانه‌ای، تدوین قوانین حمایتی، نظارت مستمر، حمایت سیاسی، ثبات مدیریتی
	رویدادهای بین‌المللی	حضور در مسابقات چندجانبه[1] بین‌المللی، برگزاری اردوهای بین‌المللی، شرکت دادن جوانان در مسابقات چندجانبه، برگزاری همایش‌ها

با توجه به یافته‌ها، ۲۵ مؤلفه در قالب ۵ عامل اصلی به‌عنوان پیشران‌های کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال از مصاحبه و پیشینه پژوهش استخراج شدند. تعداد ۲۵ پیشران کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال با استفاده از تکنیک پویش محیطی انتخاب شد. سپس با استفاده از روش تحلیل تأثیرات متقابل، با تشکیل ماتریس ۲۵×۲۵ از تعداد ۵۰ نفر از مدیران، مربیان و سرپرستان باشگاه‌های فوتبال خواسته شد تا تأثیرات هر شاخص را با دیگری با اعداد ۰ تا ۳ مشخص کنند. عدد صفر به مفهوم عدم تأثیر، عدد یک به مفهوم تأثیر کم، عدد دو به مفهوم تأثیر متوسط و عدد سه به مفهوم تأثیر زیاد است. سپس نتیجه تأثیر بعد از گرفتن میانگین از کلیه تعاملات وارد نرم‌افزار میک‌مک شد و برای استخراج عوامل مؤثر مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول۲. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرهای متقاطع

درجه پرشدگی	جمع	تعداد P	تعداد سه‌ها	تعداد دوها	تعداد یک‌ها	تعداد صفرها	تعداد تکرار	ابعاد ماتریس	شاخص
٪ ۹۱/۱۵	۵۶۰	۰	۲۴۵	۱۱۸	۱۲۷	۷۰	۲	۲۵	مقدار

پس از تجزیه‌وتحلیل، سیستم گزارش خود را درخصوص میزان ارزش‌گذاری و دسته‌بندی متغیرها اعلام می‌کند. از مجموع ۵۶۰ رابطه ارزیابی در این ماتریس، ۷۰ رابطه عدد صفر بوده و به‌این معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته، یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. این تعداد نزدیک به ۵ درصد حجم ماتریس را به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر، ماتریس براساس شاخص آماری با ۲ بار چرخش داده‌ها از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است.

[1]. Tournament

جدول ۳. میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌ها

متغیر	ردیف	میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری
حضور در مسابقات چندجانبه بین‌المللی	۱	۷۴	۷۴
برگزاری اردوهای بین‌المللی	۲	۷۲	۷۰
شرکت دادن جوانان در مسابقات چندجانبه بین‌المللی	۳	۷۹	۶۸
برگزاری همایش‌های بین‌المللی	۴	۷۷	۸۱
	عوامل مرتبط با رویدادهای بین‌المللی	**۳۰۲**	**۲۹۳**
در اختیارگرفتن مربیان، مدیران و بازیکنان سرشناس	۵	۶۸	۶۷
استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده	۶	۵۸	۷۶
بهره‌گیری از مربیان اختصاصی مهارتی یا آمادگی جسمانی	۷	۶۸	۷۳
تأمین نیازمندی‌های اعضای باشگاه	۸	۶۹	۶۸
برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان و مدیران	۹	۶۱	۶۲
	عوامل مرتبط با ذی‌نفعان کلیدی	**۳۲٤**	**۳٤٦**
تخصیص بودجه	۱۰	۶۲	۷۶
ارائه امکانات سخت‌افزاری	۱۱	۷۰	۷۳
افزایش تجهیزات استادیوم‌ها	۱۲	۷۰	۷۶
تأمین مالی	۱۳	۷۱	۷۰
تخصیص فضای کافی	۱۴	۵۹	۶۸
	زیرساخت‌ها	**۳۳۲**	**۳٦۳**
تدوین برنامه راهبردی	۱۵	۶۴	۶۶
زمان‌بندی امور	۱۶	۷۳	۷۵
تبلیغات رسانه‌ای	۱۷	۷۴	۷۴
تدوین قوانین حمایتی	۱۸	۷۸	۷۹
نظارت مستمر	۱۹	۷۲	۷۴
حمایت سیاسی	۲۰	۸۲	۷۹
ثبات مدیریتی	۲۱	۸۹	۷۶
	عوامل راهبردی	**۵۳۲**	**۵۲۳**
حمایت مالی از ورزشکاران	۲۲	۷۸	۷۷

متغیر	ردیف	میزان تأثیرپذیری	میزان تأثیرگذاری
برنامه‌های استعدادیابی	۲۳	۸۷	۷۰
آموزش ورزشکاران در سطح کلاس جهانی	۲۴	۹۲	۷۱
کاهش مشکلات روانی ورزشکاران	۲۵	۸۶	۷۷
	عوامل مرتبط با ورزشکاران	**۳۴۳**	**۲۹۵**
جمع کل		**۱۵۳۱**	**۱۵۲۷**

با توجه به یافته‌های جدول ۳، پیشران‌های مرتبط با عوامل راهبردی و زیرساخت‌ها بیشترین اثرگذاری را در موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال داشته‌اند و پیشران‌های عوامل راهبردی و عوامل مرتبط با ورزشکاران بیشترین تأثیرپذیری را در موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال داشته‌اند.

برای بهبود خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال، پیشنهاد می‌شود ثبات مدیریتی تقویت شود و چارچوب‌های حقوقی و نظارتی به‌گونه‌ای تنظیم شوند که از تغییرات مکرر در مدیریت جلوگیری شده و پایداری خط‌مشی‌های اجرایی افزایش یابد. همچنین، حمایت سیاسی باید گسترش یابد و قوانین حمایتی جدیدی برای توسعه باشگاه‌ها تدوین شود تا منابع مالی پایدار از سوی دولت و سایر نهادهای ذی‌نفع تأمین شود. در زمینه توسعه زیرساخت‌ها، سرمایه‌گذاری در نوسازی و به‌روزرسانی امکانات استادیوم‌ها، تجهیز مراکز آموزشی و ایجاد فضاهای استاندارد برای تمرین از اهمیت بالایی برخوردار است. برای ارتقای برنامه‌های استعدادیابی، همکاری با مربیان متخصص، بهره‌گیری از روش‌های علمی شناسایی استعدادها و ایجاد سیستم‌های حمایتی برای پرورش بازیکنان ضروری است. علاوه بر این، باید تعاملات بین‌المللی گسترش یابد و باشگاه‌ها در مسابقات و همایش‌های بین‌المللی حضور فعال داشته باشند تا از این طریق به دانش مدیریتی و فنی خود بیفزایند. با توجه به اهمیت هر یک از این عوامل، ضروری است که عوامل راهبردی به‌عنوان اولویت اصلی در نظر گرفته شوند، زیرا بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را دارند. پس از آن، زیرساخت‌ها و حمایت از ورزشکاران نیز باید در برنامه‌ریزی‌های کلان باشگاه‌ها مورد توجه ویژه قرار گیرند. تمرکز بر این حوزه‌ها می‌تواند منجر به اجرای موفق‌تر خط‌مشی‌های کلان و دستیابی به اهداف استراتژیک باشگاه‌های فوتبال شود. این راهکارها در مجموع می‌توانند مسیر توسعه پایدار باشگاه‌ها را هموار کنند و از طریق مدیریت اثربخش، تأمین مالی مناسب و بهره‌گیری از روش‌های علمی و بین‌المللی، موجب رشد و پیشرفت در سطح ملی و بین‌المللی شوند.

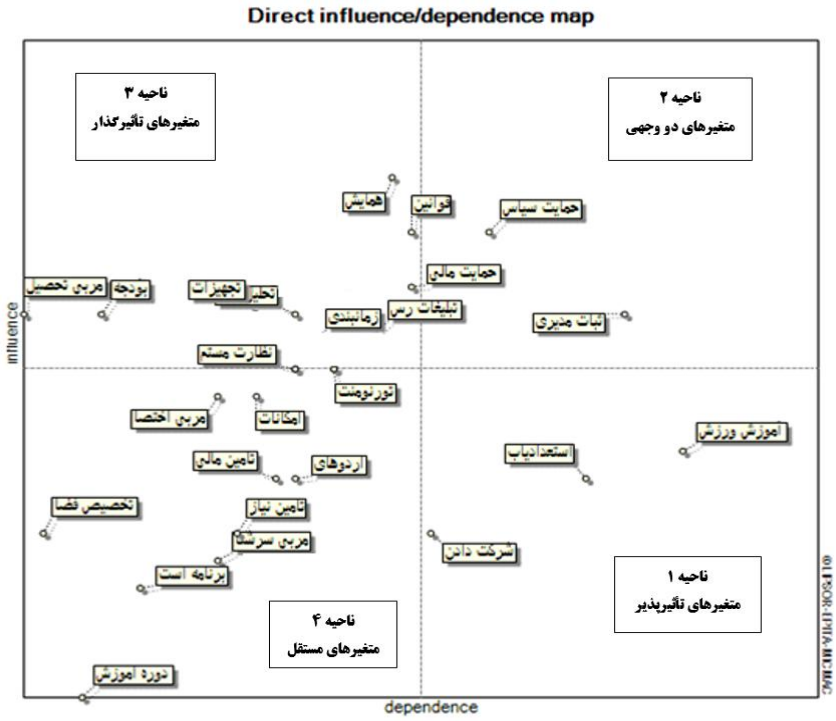
براین اساس، در ماتریس اثرهای متقابل، جمع اعداد سطرهای هر متغیر به‌عنوان میزان تأثیرپذیری از و جمع ستونی هر متغیر میزان تأثیرگذاری آن را بر، متغیرهای دیگر نشان می‌دهد. نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکندگی، حاکی از میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. در روش‌شناسی و تحلیل میک‌مک در مجموع دو نوع از پراکنش معروف هستند، که «سیستم‌های پایدار و سیستم‌های ناپایدار» تعریف شده است، یعنی برخی متغیرها سیستم‌های پایدار، پراکنش متغیرها دارای تأثیرگذاری بالا هستند. در سیستم پایدار، در مجموع سه دسته متغیر قابل مشاهده است:

الف: متغیرهای بسیار تأثیرگذار بر سیستم (عوامل کلیدی)؛

ب: متغیرهای مستقل؛

ج: متغیرهای خروجی سیستم (متغیرهای نتیجه).

از وضعیت صفحه پراکندگی پیشران‌های کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال مشاهده می‌شود که سیستم پایدار است. أکثر متغیرها در اطراف محور چپ صفحه، پراکنده هستند. در پایان سیستم پس از تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور کامل مشخص و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل ارائه است. در این مدل ضمن مشخص شدن پراکندگی متغیرها، متغیرهایی که دارای تأثیرگذاری بالایی هستند، نیز نمایان می‌شود.



شکل ۱. محل قرارگیری پیشران‌های مختلف

بر اساس یافته‌های شکل ۱ به‌ترتیب:

تأثیرگذارترین پیشران‌ها شامل؛ برگزاری همایش‌های بین‌المللی، تدوین قوانین حمایتی، استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده، تخصیص بودجه و حمایت مالی از ورزشکاران است.

پیشران‌های مستقل[۱] شامل؛ نظارت مستمر، حضور در مسابقات چندجانبه بین‌المللی، در اختیارگرفتن مربیان، مدیران و بازیکنان سرشناس، ارائه امکانات سخت‌افزاری، تخصیص فضای کافی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان و مدیران، تأمین نیازمندی‌های اعضای باشگاه و بهره‌گیری از مربیان اختصاصی مهارتی یا آمادگی جسمانی می‌شود.

پیشران‌های وابسته[۲] (تأثیرپذیر) شامل؛ شرکت دادن جوانان در مسابقات چندجانبه بین‌المللی، برنامه‌های استعدادیابی و آموزش ورزشکاران در سطح کلاس جهانی است. همچنین، پیشران‌های دووجهی[۳] نیز شامل حمایت سیاسی و ثبات مدیریتی است.

از این‌رو، برای بهبود خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال، ضروری است که پیشران‌های کلیدی شناسایی و اولویت‌بندی شوند. یافته‌ها نشان می‌دهند که برخی عوامل تأثیر بالایی بر موفقیت این خط‌مشی‌ها دارند و نقش مهمی در پایداری و توسعه باشگاه‌ها ایفا می‌کنند. برگزاری همایش‌های بین‌المللی فرصت‌های ارزشمندی برای تبادل دانش میان مدیران، مربیان و ورزشکاران فراهم می‌آورد که موجب بهبود استانداردهای حرفه‌ای و اتخاذ راهبردهای نوین مدیریتی در باشگاه‌ها می‌شود. تدوین قوانین حمایتی بستری پایدار برای رشد باشگاه‌ها ایجاد کرده و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت و کاهش ریسک‌های عملیاتی را افزایش می‌دهد. استفاده از مربیان

---

[۱]. دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند. به‌عبارت دیگر، تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.

[۲]. دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

[۳]. از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. به‌عبارتی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

و مدیران تحصیل‌کرده، کیفیت تصمیم‌گیری‌های فنی و مدیریتی را ارتقا داده و تأثیر مستقیمی بر توسعه استعدادهای ورزشی و بهینه‌سازی عملکرد تیم‌ها دارد. تخصیص بودجه کافی به باشگاه‌ها، قدرت رقابت‌پذیری آن‌ها را افزایش داده و موجب تأمین نیازهای اساسی و بهبود زیرساخت‌های ورزشی می‌شود، در حالی‌که حمایت مالی از ورزشکاران، شرایط لازم برای تمرینات حرفه‌ای و رشد استعدادهای آنان را فراهم می‌کند.

علاوه بر این، نظارت مستمر بر اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک موجب افزایش شفافیت و کاهش ناکارآمدی در باشگاه‌ها می‌شود. حضور در مسابقات چندجانبه بین‌المللی تجربه ارزشمندی را برای بازیکنان و کادر فنی به‌همراه دارد و موجب افزایش تعاملات ورزشی بین‌المللی می‌شود. در اختیار گرفتن مربیان، مدیران و بازیکنان سرشناس نه‌تنها موجب ارتقای سطح فنی باشگاه‌ها می‌شود، بلکه به افزایش اعتبار و جذب سرمایه‌گذاران نیز کمک می‌کند. ارائه امکانات سخت‌افزاری، تخصیص فضای کافی و برگزاری دوره‌های آموزشی، زیرساخت‌های لازم برای رشد پایدار باشگاه‌ها را تأمین می‌کنند. در نهایت، حمایت سیاسی و ثبات مدیریتی نقش کلیدی در تضمین موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک دارند. اتخاذ خط‌مشی‌های حمایتی پایدار و ایجاد یک ساختار مدیریتی باثبات، موجب افزایش قابلیت برنامه‌ریزی، کاهش تلاطم‌های سازمانی و بهینه‌سازی عملکرد باشگاه‌ها در بلندمدت می‌شود. این مجموعه اقدامات، با بهبود بهره‌وری، افزایش رقابت‌پذیری و ارتقای سطح فنی و مدیریتی باشگاه‌ها، زمینه‌ساز موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در فوتبال خواهند شد.

بحث و نتیجه‌گیری

صنعت فوتبال در سال‌های اخیر به‌شدت رقابتی شده است و باشگاه‌ها برای حفظ جایگاه خود در این رقابت دائماً در تلاش هستند. یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که باشگاه‌ها برای دستیابی به موفقیت از آن استفاده می‌کنند، تدوین و اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک است. خط‌مشی‌های استراتژیک، برنامه‌های بلندمدتی هستند که اهداف و جهت‌گیری‌های یک باشگاه را مشخص می‌کنند. این خط‌مشی‌ها می‌توانند در زمینه‌های مختلفی مانند توسعه بازیکن، جذب مربی، بازاریابی و ساخت ورزشگاه باشند. با این‌حال، تدوین خط‌مشی‌های استراتژیک به‌تنهایی کافی نیست. برای این‌که این خط‌مشی‌ها به موفقیت منجر شوند، باید به‌طور مؤثر اجرا شوند. به همین دلیل این پژوهش با عنوان پیشران‌های مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشران‌های مؤثر بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال شامل ۵ عامل اصلی، عوامل مرتبط با ذی‌نفعان کلیدی، زیرساخت‌ها، عوامل مرتبط با ورزشکاران، عوامل راهبردی و عوامل مرتبط با رویدادهای بین‌المللی و ۲۵ پیشران فرعی است. نتایج تحلیل میک‌مک نشان داد که برگزاری همایش‌های بین‌المللی، استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده، تخصیص بودجه، افزایش تجهیزات استادیوم‌ها، حضور در مسابقات چندجانبه بین‌المللی، زمان‌بندی امور، نظارت مستمر و حمایت مالی از ورزشکاران، پیشران‌های تأثیرگذار هستند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پراکندگی متغیرهای تأثیرگذار بر پیشران‌های کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال مشاهده می‌شود که سیستم پایدار است. بنابراین شاخص‌های پیشران‌های کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال از توانایی بالایی در تبیین موفقیت باشگاه‌های فوتبال در عرصه رقابت‌های بین‌المللی برخوردارند و قدرت تأثیرگذاری این شاخص‌ها بسیار بالاست. به همین جهت می‌توان نتیجه گرفت که پیشران‌های کلیدی شناسایی‌شده می‌توانند در تبیین و تسهیل موفقیت اجرای استراتژی‌های سازمانی نقش داشته باشند. با توجه به یافته‌ها، عوامل راهبردی و زیرساخت‌ها بیشترین اثرگذاری و پیشران‌های عوامل راهبردی و عوامل مرتبط با ورزشکاران، بیشترین تأثیرپذیری را در موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال داشته‌اند.

همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شد، تأثیرگذارترین پیشران‌ها شامل برگزاری همایش‌های بین‌المللی (۸۱)، تدوین قوانین حمایتی (۷۹)، حمایت سیاسی (۷۹)، حمایت مالی از ورزشکاران (۷۷)، کاهش مشکلات روانی ورزشکاران (۷۷)، استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده (۷۶)، و تخصیص بودجه (۷۶) است. موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال به عوامل متعددی

بستگی دارد. باشگاه‌های فوتبال برای موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک خود نیازمند ایجاد یک تعادل بین عوامل داخلی و خارجی هستند. عوامل داخلی مانند کیفیت مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرای صحیح خط‌مشی‌ها و عوامل خارجی مانند حمایت دولت، فدراسیون‌ها و حامیان[1] همگی در موفقیت باشگاه‌ها نقش دارند.

همچنین، باشگاه‌های فوتبال برای افزایش موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک خود می‌توانند با مشارکت در همایش‌های بین‌المللی و نشست‌های علمی-ورزشی، دانش مدیریتی و فنی خود را به‌روز کرده و از تجربیات سایر باشگاه‌های موفق بهره‌مند شوند. تدوین و اجرای قوانین حمایتی مشخص در سطح باشگاهی و ملی نیز می‌تواند به افزایش امنیت شغلی بازیکنان، مربیان و مدیران کمک کرده و ثبات سازمانی را بهبود بخشد. جذب و استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده و متخصص، به‌همراه بهبود زیرساخت‌های باشگاه و توسعه امکانات ورزشی، نقش مهمی در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها دارد. افزایش کیفیت تجهیزات ورزشی، توسعه استادیوم‌ها و مراکز تمرینی مطابق با استانداردهای بین‌المللی می‌تواند تأثیر به‌سزایی در عملکرد تیم‌ها داشته باشد. همچنین تخصیص منابع مالی پایدار و حمایت‌های مالی مناسب از بازیکنان می‌تواند انگیزه و پایداری عملکرد آن‌ها را تضمین کند.

علاوه بر این، باشگاه‌ها باید بر سلامت روانی بازیکنان تمرکز کرده و با ایجاد برنامه‌های منظم مشاوره و حمایت‌های روانی، استرس و مشکلات روان‌شناختی آن‌ها را کاهش دهند. زمان‌بندی مناسب امور و ایجاد سیستم نظارت مستمر بر اجرای خط‌مشی‌ها می‌تواند منجر به افزایش کارایی و کاهش موانع اجرای استراتژی‌های تدوین‌شده شود. حضور در مسابقات بین‌المللی و رقابت‌های چندجانبه نیز به افزایش تجربه بازیکنان، تقویت برند باشگاه و توسعه فرصت‌های تجاری کمک می‌کند. در همین راستا، توسعه همکاری‌های بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند مسیر موفقیت باشگاه‌ها را هموار کند.

در نهایت، باشگاه‌ها باید با حفظ تعادل میان عوامل داخلی و خارجی، توانمندی‌های مدیریتی و فنی خود را تقویت کرده و تعامل مؤثری با دولت، فدراسیون‌ها و حامیان مالی برقرار کنند. این اقدامات می‌تواند به موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های استراتژیک و ارتقای جایگاه باشگاه‌ها در فضای رقابتی صنعت فوتبال منجر شود.

از طرف دیگر، نتایج تحلیل میک‌مک نشان داد که برگزاری همایش‌های بین‌المللی، تدوین قوانین حمایتی، حمایت سیاسی، حمایت مالی از ورزشکاران، کاهش مشکلات روانی ورزشکاران، استفاده از مربیان و مدیران تحصیل‌کرده و تخصیص بودجه، از مهم‌ترین پیشران‌های اثرگذار بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال هستند. همچنین، پیشران‌های مستقل شامل نظارت مستمر، حضور در مسابقات چندجانبه بین‌المللی، در اختیار گرفتن مربیان، مدیران و بازیکنان سرشناس، ارائه امکانات سخت‌افزاری، تخصیص فضای کافی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان و مدیران می‌شود. این گروه عوامل مختصات تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار پایینی دارند و نمی‌توانند متغیرهای راهبردی محسوب شوند. البته توان تأثیرگذاری این گروه تا حدودی از تأثیرپذیری آن‌ها بیشتر است؛ به همین جهت به متغیرهای مستقل معروف هستند که در مرحله تدوین استراتژی می‌توانند در صورت لزوم بعد از پیشران‌های اصلی (عوامل تأثیرگذار) مورد استفاده قرار گیرند و البته حذف آن‌ها از سیستم نیز خلل بزرگی در برنامه موفقیت استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال وارد نمی‌کند، اما می‌توانند به‌عنوان عوامل پیشران مکمل مورد توجه قرار گیرند.

پیشران‌های وابسته (تأثیرپذیر) شامل شرکت دادن جوانان در مسابقات چندجانبه بین‌المللی، برنامه‌های استعدادیابی و آموزش ورزشکاران در سطح کلاس جهانی است؛ این متغیرها اگرچه از نظر ساختاری بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارند، اما در فرایند توسعه بلندمدت باشگاه‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند. این گروه به‌دلیل تأثیرپذیری بالایی که دارند در صورتی که متغیرهای گروه تأثیرپذیرها (ناحیه ۱) و دو وجهی‌ها (ناحیه۲) در سیستم موجود نباشند یا کارایی نداشته باشند، عملاً این دسته از عوامل بدون کارایی خواهند بود. لذا به‌عنوان یک پیشران در طراحی موفقیت استراتژی‌های باشگاه‌های فوتبال مطرح نیستند. پیشران‌های دووجهی شامل حمایت سیاسی و ثبات مدیریتی است. این گروه از عوامل هم می‌توانند تأثیرپذیر باشند و هم تأثیرگذار؛ لذا هم در مرحله تدوین استراتژی‌ها و هم در مرحله اجرا می‌توانند مؤثر واقع شوند. عوامل دووجهی هم قابل دستکاری و کنترل هستند و هم بر پویایی و تغییر

[1]. sponsors

سیستم تأثیر می‌گذارند، یعنی شاخص‌های ناپایداری را تشکیل می‌دهند. اهمیت این گروه از متغیرها از این لحاظ است که هر تغییری در این متغیرها مستقیماً بر سایر متغیرها تأثیر می‌گذارد. از این‌رو، می‌توان در شرایط مختلف با بهره‌گیری از این خاصیت با تغییر شرایط این متغیرها، تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در حوزه موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال هم‌خوانی دارد. برای مثال، پژوهش کوک[1] و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده است که به‌کارگیری مربیان و مدیران تحصیل‌کرده برای بهبود عملکرد ورزشکاران ضروری است، زیرا این افراد تکنیک‌های پیشرفته، برنامه‌ریزی راهبردی و حمایت روانی را به‌همراه می‌آورند. این یافته با نتایج پژوهش حاضر که بر اهمیت استفاده از مدیران و مربیان متخصص برای اجرای موفق خط‌مشی‌های استراتژیک تأکید دارد، هم‌سو است. همچنین، دیویس[2] و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که تخصیص مؤثر بودجه به‌طور قابل توجهی امکانات و منابع ورزشی را بهبود بخشیده و محیط‌های تمرینی بهتری را برای ورزشکاران فراهم می‌کند، که این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر درخصوص تأثیرگذاری تخصیص منابع مالی پایدار بر موفقیت باشگاه‌های فوتبال هم‌خوانی دارد.

افزون بر این، هومون[3] و همکاران (۲۰۲۲) نتیجه گرفتند که ارتقای تجهیزات استادیوم‌ها تضمین می‌کند که ورزشکاران به امکانات آموزشی مدرن و ایمن دسترسی داشته باشند، که این امر برای عملکرد بهینه و پیشگیری از آسیب‌دیدگی ضروری است. این یافته با نتایج پژوهش حاضر که بر لزوم توسعه زیرساخت‌های ورزشی از جمله افزایش کیفیت و کمیت تجهیزات ورزشی تأکید دارد، هم‌خوانی دارد. علاوه بر این، بست[4] و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که حمایت مالی از ورزشکاران نیروی محرکه اصلی در توسعه حرفه‌ای آن‌ها بوده و منابع لازم را برای آموزش، تجهیزات و شرکت در مسابقات فراهم می‌کند، که این یافته نیز با نتایج پژوهش حاضر که حمایت مالی پایدار را یکی از پیشران‌های کلیدی موفقیت در باشگاه‌های فوتبال معرفی می‌کند، هم‌سو است.

پژوهش دِ های و همکاران (۲۰۰۶) نشان داده است که اقدامات استراتژیک باشگاه‌های فوتبال تأثیر مستقیمی بر عملکرد مالی آن‌ها دارد و در نهایت موقعیت رقابتی‌شان را بهبود می‌بخشد. این یافته با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد، زیرا در این مطالعه نیز مشخص شد که اجرای اقدامات استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد مالی باشگاه‌ها منجر شود و بر موفقیت آن‌ها در محیط رقابتی صنعت فوتبال تأثیرگذار باشد.

گتو و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک، شامل مراحل مختلفی از جمله مدیریت، تفکر، فرمول‌بندی، انتخاب و اجرای استراتژی، ارتباط مثبت و معناداری با موفقیت تجاری باشگاه‌های فوتبال دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد، زیرا در این مطالعه نیز بر اهمیت عوامل راهبردی و تأثیر آن‌ها بر موفقیت باشگاه‌های فوتبال تأکید شده است.

مقاله اندراس و هاروان (۲۰۱۵) و پژوهش حاضر در تأکید بر اهمیت استراتژی‌های تجاری در موفقیت باشگاه‌های فوتبال هم‌خوانی دارند. هر دو مطالعه به تغییرات استراتژیک باشگاه‌ها در پاسخ به بحران‌های اقتصادی اشاره دارند و بر لزوم حمایت مالی و توسعه سیستم‌های آموزش جوانان و منابع انسانی به‌عنوان پیشران‌های اصلی موفقیت تأکید می‌کنند. همچنین، هر دو پژوهش به تأثیر عوامل راهبردی بر موفقیت باشگاه‌ها تأکید دارند و نقش استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی را در بهبود عملکرد مالی و ورزشی باشگاه‌ها مهم می‌دانند.

در سطح ملی، پژوهش فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) تأمین مالی و افزایش بودجه در دسترس فدراسیون‌ها را یکی از عوامل کلیدی موفقیت ارزیابی کرده‌اند، که این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد تأثیر تخصیص بودجه بر موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک باشگاه‌های فوتبال هم‌خوانی دارد. همچنین، خادمی و همکاران (۱۳۹۷) و بهرام‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) ثبات مدیریت را به‌عنوان بهترین استراتژی در برنامه‌های راهبردی بلندمدت و عامل اصلی موفقیت تیم‌های ورزشی معرفی کرده‌اند، که این مسئله با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد اهمیت راهبردهای مدیریتی هم‌خوانی دارد. افزون بر این، فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) یکی از دلایل موفقیت ورزشکاران

---

1. Cook
2. Davies
3. Homon
4. Bissett

والیبال و بسکتبال را استعدادیابی مناسب و شرکت در مسابقات چندجانبه بین‌المللی دانسته‌اند، که این یافته نیز با نتایج پژوهش حاضر در مورد نقش رقابت‌های بین‌المللی در افزایش تجربه بازیکنان و ارتقای جایگاه باشگاه‌ها در سطح بین‌المللی، سازگار است.

در نهایت، نتایج این پژوهش می‌تواند به غنای دانش موجود در حوزه خط‌مشی‌گذاری و مدیریت استراتژیک در فوتبال کمک کند. این پژوهش با شناسایی و تحلیل پیشران‌های کلیدی موفقیت خط‌مشی‌های استراتژیک در باشگاه‌های فوتبال، چارچوبی عملی برای مدیران و خط‌مشی‌گذاران ورزشی ارائه می‌دهد تا بتوانند تصمیمات آگاهانه‌تر و مبتنی بر داده اتخاذ کنند. همچنین، با ارائه یک مدل ساختاری از پیشران‌های مؤثر، به درک بهتر تعاملات میان عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر در تدوین و اجرای استراتژی‌های ورزشی کمک می‌کند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان باشگاه‌های فوتبال با استفاده از این پیشران‌ها و با توجه به موقعیت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر پیشران، در اولویت‌بندی برنامه‌های خود برای بهبود و توسعه ورزش قهرمانی اقدام کنند. همچنین، با توجه به اثرگذاری مستقیم بالای پیشران‌های ناحیه ۱ (متغیرهای وابسته یا تأثیرپذیر) که شامل شرکت دادن جوانان در مسابقات چندجانبه بین‌المللی، برنامه‌های استعدادیابی و آموزش ورزشکاران در سطح کلاس جهانی است و همچنین، پیشران‌های ناحیه ۲ (متغیرهای دووجهی) شامل حمایت سیاسی و ثبات مدیریتی هستند که هم‌زمان از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند و بر آن‌ها اثر می‌گذارند، پیشنهاد می‌شود که این عوامل در تدوین برنامه راهبردی باشگاه‌های فوتبال در بالاترین اولویت قرار گیرند. علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر نه‌تنها یافته‌های پیشین را تأیید و تکمیل می‌کند، بلکه با معرفی اولویت‌های جدید در سیاست‌گذاری ورزشی، می‌تواند راهکارهای مؤثرتری برای ارتقای جایگاه باشگاه‌های فوتبال در سطح ملی و بین‌المللی ارائه دهد. از آن‌جاکه این پژوهش در یک جامعه و نمونه آماری هدف‌مند انجام شده است، نتایج آن به‌طور خاص به این جامعه آماری قابل تعمیم است. بنابراین، برای بررسی امکان تعمیم‌پذیری نتایج به سایر حوزه‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مستقلی در این زمینه انجام شود.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌ها است.

مآخذ

اسکندری دستگیری، سیمین؛ امیرتاش، علی‌محمد و صفانیا، علی‌محمد (۱۳۹۷). رابطه مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در کارایی فدراسیون‌های ورزشی. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۶(۴)، ۱۹-۲۶.

بهرام‌فرد، هیوا؛ خبیری، محمد؛ فریدونی، مسعود و سیدی، سلیمان (۱۳۹۵). تأثیر ثبات در تیم و عوامل آن با میزان موفقیت تیمی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۸(۲)، ۱۶۹-۱۸۷.

تسلیمی، زهرا؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ قلی‌زاده، محمد حسن و پاسوار، محمد حسن (۱۳۹۸). چارچوب تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با محوریت خودکفایی. *مدیریت و توسعه ورزش*، ۸(۴)، ۴۱-۵۰.

شربت‌زاده، رضا؛ نادری‌نسب، مهدی؛ و علیدوست، ابراهیم (۱۴۰۲). طراحی برنامه استراتژیک ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران برای المپیک ۲۰۲۴. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۱(۵۷)، ۱۲۳-۱۴۸.

شمعونیان، ادگار؛ محمدیان، فریبا؛ نوبخت رمضانی، زهرا و کامکاری، کامبیز (۱۳۹۸). تحلیل شاخص‌های بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی به تفکیک مؤلفه‌ها (مادی، مالی، انسانی). *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۷ (۲۶)، ۱۰۶-۹۵.

شهلایی، جواد؛ هنری، حبیب و مظلومی سوینی، فرزانه (۱۳۹۸). سنجش تفکر راهبردی و ابعاد پنج‌گانهٔ آن در مدیران فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل لیدکا. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۱۱(۴)، ۶۵-۸۰.

فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان و صادقی، علی (۱۳۹۵). تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۵(۱۹)، ۱۲۷-۱۴۲.

نیک‌دست، حوریه (۱۴۰۱). طراحی مدل ساختاری موانع اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۱(۵۵)، ۱۴۷-۱۶۴.

András, K., & Havran, Z. (2015). New business strategies of football clubs. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, 9*(1–2), 67–74.

Bahramfard, H., Khabiri, M., Ferydouni, M., & Sayedi, S. (2016). The effect of stability and its factors on team success in Iran football Premier League clubs. *Sport Management, 8*(2), 169–187. (In Persian).

Bissett, J. E., Kroshus, E., & Hebard, S. (2020). Determining the role of sport coaches in promoting athlete mental health: A narrative review and Delphi approach. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine, 6*(1), e000676.

Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability, 12*(11), 4473.

Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), vii–xvi.

Cho, S., Conrad, M., Holden, J., & Dodds, M. (2024). Regulatory schemes and legal aspects of sport governance: Theoretical perspectives and conceptual framework. *Journal of Global Sport Management, 9*(2), 269–284.

Cook, G. M., Fletcher, D., & Carroll, C. (2021). Psychosocial functioning of Olympic coaches and its perceived effect on athlete performance: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology, 14*(1), 278–311.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.

Cross, J., & Henderson, S. (2003). Strategic challenges in the football business: A SPACE analysis. *Strategic Change, 12*(8), 409–420.

Cruz, J. M., Schregel, J. P., & Zülch, H. (2022). Measuring robustness: Sustainable success factors affecting professional football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal, 12*(3), 323–334.

Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G., & Christy, E. (2021). Measuring the social return on investment of community sport and leisure facilities. *Managing Sport and Leisure, 26*(1–2), 93–115.

De Heij, R., Vermeulen, P., & Teunter, L. (2006). Strategic actions in European soccer: Do they matter? *The Service Industries Journal, 26*(6), 615–632.

Eskandari Dastgiri, S., Amirtash, A. M., & Safania, A. M. (2018). The relationship between the performance components evaluation in the efficiency of sport federations. *Applied Research of Sport Management, 6*(4), 19–26. (In Persian).

Eskandari, A., Manian, A., Soltani, M., & Yazdani, H. (2025). A framework for AI policy development in the fintech industry. *Journal of Iranian Public Administration Studies, 7*(3), 1–49. (In Persian).

Farahani, A., Keshavarz, L., & Sadeghi, A. (2016). The design of strategies in development Iran elite sport. *Applied Research in Sport Management, 5*(19), 127–142. (In Persian).

Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.

FIFA. (2023). *Key drivers of success in women's football clubs: A FIFA report*. FIFA.

Getu, S., Khan, A., & Taye, H. (2017). The current strategic planning of South Ethiopian male premier league football clubs: Implication on business success. *Journal of Physical Education Research, 4*(2), 68–79.

Guba, E. G. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.

Homon, L., Holoviichuk, I., Nesterenko, O., Hloba, T., & Ploshynska, A. (2022). Health-forming technology of physical education of higher educational institution students based on sports-oriented training. *Journal of Curriculum and Teaching, 11*(3), 64–72.

Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). *Governance and policy in sport organizations*. Routledge.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1994). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 163–188). Sage.

Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning, 52*(2), 255–270.

Maneiro, R., Blanco-Villaseñor, Á., & Amatria, M. (2020). Analysis of the variability of the game space in high performance football: Implementation of the generalizability theory. *Frontiers in Psychology, 11*, 534.

Nikdast, H. (2022). Compiling the structural modeling of barriers to strategic planning implementation in Iranian sport federations. *Strategic Studies on Youth and Sports, 21*(55), 147–164. (In Persian).

Pomeranz, E. F., & Stedman, R. C. (2020). Measuring good governance: Piloting an instrument for evaluating good governance principles. *Journal of Environmental Policy & Planning, 22*(3), 428–440.

Roedel, P. (2022). *Staying competitive in European club football nowadays: A case study on the German Bundesliga* (Doctoral dissertation).

Seltmann, M. (2022). The institutional position of athletes in the governance networks of the Olympic movement in Canada, Germany, and the United Kingdom. In *The Athletes' Voice in History* (pp. 136–159). Routledge.

Shahlaee, J., Honari, H., & Mazloomi Soveini, F. (2019). Measuring strategic thinking among managers in sports federations of the Islamic Republic of Iran according to Liedtka model. *Research on Sport Physiology and Management, 11*(4), 65–80. (In Persian).

Shamunian, E., Mohammadian, F., & Nobakht Ramezani, Z. (2019). Determining the productivity of sports federations in the championship category with emphasis on financial, material and human components. *New Approaches in Sport Management, 7*(26), 95–106. (In Persian).

Sharbatzadeh, R., Naderi Nasab, M., & Alidost Ghahfarokhi, E. (2022). IRAN championship sport strategic plan for the 2024 Olympic. *Strategic Studies on Youth and Sports, 21*(57), 123–148. (In Persian).

Taslimi, Z., Hemati Nezhad, M., Gholizadeh, M. H., & Pasvar, M. H. (2019). Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency. *Sport Management and Development, 8*(4), 41–50. (In Persian).