

## Article history:

Received: 28 September 2023

Received in revised form: 30 December 2023

Accepted: 16 March 2024

Published online: 18 March 2025



## Identifying factors affecting the frequent changes of CEOs of professional Iranian football clubs using Q methodology

Kianoosh Shajie

Member of the academic staff of the Physical Education Department, Binaloud Institute of Higher Education, Mashhad, Iran. E-mail: [kianooshshajie@gmail.com](mailto:kianooshshajie@gmail.com)

Ramtin Beheshti

Ph.D Student of Sports Management, Department of Behavioral Behavior and Sports Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran. E-mail: [Ramtin.Beheshti@um.ac.ir](mailto:Ramtin.Beheshti@um.ac.ir)

Somayeh Samy

Ph.D Student of Sports Management, Department of Behavioral Behavior and Sports Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran. E-mail: [sanzsmyy60@gmail.com](mailto:sanzsmyy60@gmail.com)

Mahdi Talebpour

Professor of Sports Management, Department of Behavioral Behavior and Sports Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran. E-mail: [mtalebpour@um.ac.ir](mailto:mtalebpour@um.ac.ir)

Mohammad Keshtidar

Professor of Sports Management, Department of Behavioral Behavior and Sports Management, Ferdowsi University, Mashhad, Iran. E-mail: [keshtidar@um.ac.ir](mailto:keshtidar@um.ac.ir)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Keywords:

Change of managers, Football, Mental model, Q factor analysis, Technical challenges

### ABSTRACT

**Introduction:** The aim of the current research was to analyze the challenges of frequent changes of CEOs in the Premier Football League of Iran.

**Methods:** This research was based on the purpose of applied research, in terms of its nature, it was exploratory research, in terms of data collection, it was descriptive-survey research, and due to the application of the Q method, it was mixed (quantitative-qualitative) research. The statistical population in the interview section consisted of 8 veterans and elite managers of Iranian football who had experimental, scientific and research records in this field. In the phrase sorting section, 24 people were selected as participants of the research in this section from among the managers active in the professional football clubs of Iran. This selection was done by purposive sampling method.

**Results:** The main factors in the frequent changes of CEOs in Iran's premier football league clubs were identified based on 5 mental patterns. Political-structural challenges, strategic-management challenges, communication challenges, behavioral challenges and finally technical challenges were among the mental patterns emerging from this research.

**Conclusion:** According to the findings of the research, it is suggested that the officials and policy makers of sports by preventing the government and political factions from entering football and also adopting executive solutions in order to create stable conditions for the work of managers with knowledge, experience, motivation, future and especially football. Seek to reduce possible challenges and injuries as well as develop football as much as possible, especially in the field of management.

**Cite this article:** Shajie, K. , Beheshti, R. , samy, S. , Talebpour, M. and Keshtidar, M. (2025). Identifying factors affecting the frequent changes of CEOs of professional Iranian football clubs using Q methodology. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 12(47), 1-17. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2036367.1083



Publisher: Iranian Scientific Association of Sports Management

## Extended Abstract

### Introduction

Football is undoubtedly one of the most remarkable phenomena of human society at the present time. Its spread all over the world from poor to rich countries and the fact that there are at least 200,000 professional football players and 240 million amateur players who include all age groups and both sexes shows the spread of this organized field. Management as one of the sources of five powers at the manager's disposal, the combination of science and art has an important place among the managers of sports organizations. Experts define the instability of management in an organization in terms of the succession rate in a certain period of time, which means that the more managers there are in a certain period of time, the less stable the management is in that period of time. Several researches showed that the emotional change of the management immediately after the defeats of the matches did not bring benefits to the football management. One of the problems that Iran's professional football is facing is the dismissal and transfer of CEOs. Therefore, the purpose of this research is to identify the factors that affect management in the success of Iranian football and it is trying to investigate the management changes and stability of Premier League football clubs. Iran and the challenges of frequent changes of club CEOs, measure the consequences and effects of this event and take a positive step towards the development and progress of sports clubs.

### Methods

This research was based on the purpose of the type of applied research, in terms of the nature of descriptive-exploratory research, and due to the application of the Q method, it was of the type of mixed research (qualitative-quantitative). In the interview section, open and central coding, summarizing and filtering techniques were used to extract raw data. Also, in the quantitative part, statistical methods were used to categorize people, such as Q factor analysis and principal component analysis. People were selected in a purposeful way. In the phrase sorting section, among the managers active in Iran's professional clubs, the board of directors of football clubs, managers of football boards, and high and middle managers of the federation. Football, sociologists and media members active in football, 24 people were selected as research participants in this section. This selection was done with the help of a combination of purposeful and non-probability sampling. The selection of participants in this research was based on their close relationship with the research topic and the importance of their presence in the research.

### Results

The results of this research showed that the factors affecting the frequent changes of CEOs of professional Iranian football clubs were placed in five groups, including political-structural challenges, strategic-management challenges, communication challenges, behavioral challenges, and technical challenges.

### Conclusion

According to the findings of this research, in a general conclusion, it can be said that the state nature of most clubs and the entry of politics and political factions and their involvement as well as the upper officials in the football body of the country has caused the CEOs of the clubs after a short period of time even despite the performance. It is desirable to be dismissed and replaced by someone else. On the other hand, it seems that there is this wrong culture in the country that if a club does not get results, its manager and head coach should be replaced, while most of these problems are rooted in the country's structural resources and sports infrastructure. The low facilities that CEOs have and yet the best performance is expected from them is another issue that should be taken into consideration. The absence of football managers or the lack of expertise and relevant university education is also one of the factors that caused the lack of conclusions or the frequent replacement of CEOs of professional football clubs in Iran. In general, the results of this research can open a new path for other research, including comparative analysis with the changing status of football managers in countries with football and European countries.

**Keywords:** Change of managers, Football, , Mental model, Q factor analysis, Technical challenges.

### **Ethical Considerations**

**Compliance with ethical guidelines:** The authors undertake that all ethical principles have been observed in this article.

**Authors' contribution:** The contributions of the authors in this article are equal.

**Conflict of interest:** In relation to the publication of the presented article, we have completely avoided publishing ethics, including plagiarism, misconduct, falsification of data, or double submission and publication, and there are no commercial interests in this regard, and the authors are responsible for the submission. They have not received any money for their work.

## شناسایی عوامل مؤثر بر تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با استفاده از روش شناسی کیو

عضو هیات علمی گروه تربیت بدنی، موسسه آموزش عالی بینا، مشهد، ایران. رایانامه: [kianooshshajie@gmail.com](mailto:kianooshshajie@gmail.com)

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. رایانامه:


[Ramtin.Beheshti@um.ac.ir](mailto:Ramtin.Beheshti@um.ac.ir)

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. رایانامه:

[sanazsmmy60@gmail.com](mailto:sanazsmmy60@gmail.com)


استاد، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. رایانامه: [mtalebpour@um.ac.ir](mailto:mtalebpour@um.ac.ir)



استاد، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. رایانامه: [keshtidar@um.ac.ir](mailto:keshtidar@um.ac.ir)

کیانوش شجیع 

رامتین بهشتی 

سمیه سمیعی 

مهدی طالب پور 

محمد کشتی دار  

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر چالش‌شناسی تغییرات مکرر مدیران عامل در لیگ برتر فوتبال ایران بود.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**روش:** این پژوهش براساس هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های اکتشافی، از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی و به دلیل کاربرد روش کیو از نوع پژوهش‌های آمیخته (کمی - کیفی) بود. جامعه آماری در بخش مصاحبه ۸ نفر از پیشکسوتان و مدیران نخبه فوتبال ایران بودند که دارای سوابق تجربی، علمی و پژوهشی در این حوزه بودند. در بخش مرتب‌سازی عبارات نیز از میان مدیران فعال در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، ۲۴ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش در این بخش انتخاب شدند. این انتخاب به روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد.

**یافته:** عوامل اصلی در تغییرات مکرر مدیران عامل در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس الگوهای ذهنی ۵ گانه شناسایی شدند. چالش‌های سیاسی - ساختاری، چالش‌های راهبردی - مدیریتی، چالش‌های ارتباطی، چالش‌های رفتاری و در نهایت چالش‌های فنی از جمله الگوهای ذهنی برآمده از این تحقیق بودند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مسئولان و سیاست‌گذاران کلان ورزش با جلوگیری از ورود دولت و جناحین سیاسی به فوتبال و همچنین اتخاذ راهکارهای اجرایی در جهت ایجاد شرایط با ثبات برای کار کردن مدیران با دانش، با تجربه، بانگیزه، آینده‌دار و خصوصاً فوتبالی به دنبال کاهش چالش‌ها و آسیب‌های احتمالی و همین‌طور توسعه هرچه بیشتر فوتبال به ویژه در حوزه مدیریت باشند.

### کلیدواژه‌ها:

الگوی ذهنی، تحلیل عاملی  
کیو، تغییر مدیران، چالش  
های فنی، فوتبال

**استناد:** شجیع، کیانوش، بهشتی، رامتین، سمیعی، سمیه، طالب پور، مهدی و کشتی دار، محمد. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با استفاده از روش شناسی کیو. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۴۷)، ۱-۱۷. doi: 10.22034/ntsmj.2024.2036367.1083

## مقدمه

فوتبال، بدون شک از قابل توجه‌ترین پدیده‌های جامعه‌ی بشری در زمان حال به حساب می‌آید (وانگ، ۲۰۰۵). فراگیر شدن آن در سراسر دنیا از کشور فقیر تا غنی و شاغل بودن حداقل ۲۰۰۰۰۰ هزار بازیکن فوتبال حرفه‌ای و ۲۴۰ میلیون بازیکن آماتور که شامل همه گروه‌های سنی و هر دو جنس می‌باشند نشان از فراگیر شدن این رشته‌ی سازمان یافته دارد (پدیرنلی و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت به عنوان یکی از منابع قدرت پنجگانه در اختیار مدیر، آمیزه‌های از علم و هنر نزد مدیران سازمان‌های ورزشی دارای جایگاه مهمی می‌باشد (گروسکی، ۱۹۶۳). افراد صاحب نظر، عدم ثبات مدیریت را در یک سازمان بر حسب نرخ جانشینی در یک دوره زمانی مشخص تعریف می‌کنند، به این معنی که هر قدر تعداد مدیران در یک دوره زمانی مشخص، بیشتر باشند، ثبات مدیریت در آن دوره زمانی کمتر است (وانگ، ۲۰۰۵). تحقیقات متعددی نشان داد تغییر احساسی مدیریت بلافاصله پس از شکست‌های مسابقات سودی برای مدیریت فوتبال به همراه نداشته است (بولیو، ۲۰۰۱). انتخاب فرگوسن در تیم فوتبال منچستر یونایتد انگلیس و آرسن ونگر در آرسنال مصداق بارز ثبات مدیریت در فوتبال است. رابرت کوئین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) ثبات و پایداری مدیریت را به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان می‌داند. وی چنین استدلال می‌کند که توجه به ثبات و پایداری نشان دهنده ارزشی است که مدیریت سازمان به پدیده "اعمال کنترل از بالا" نشان می‌دهد. آرنولد<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) ثبات مدیریت را در مقاله خود با عنوان ویژگی‌های رهبر و شایستگی‌های مورد نیاز رهبری در هنگام تحول سازمانی، به منزله یکی از ویژگی‌های بارز نظام مدیریت که زمینه‌ساز تحولات سازمانی است، معرفی می‌کند. وی اذعان می‌دارد در عصری که تحولات سریعی در سازمان‌ها صورت می‌پذیرد، ثبات مدیریت به عنوان عاملی برای بروز خلاقیت‌های مدیر وارد عمل می‌شود (آرنولد، ۲۰۰۱).

در اکثر سازمان‌ها، تغییرات مدیریتی با اهداف متفاوت و در موقعیت‌های گوناگون صورت می‌پذیرد. البته، تغییر در سطوح مختلف مدیریتی تصمیماتی مهم و حیاتی هستند که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند (پیمان فر و حسینی، ۲۰۱۸). نظریه‌های گوناگون و متناقضی درباره تأثیر تغییر مدیریت بر عملکرد سازمان وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در سه دسته‌بندی کلی قرار داد: ابتدا، رویکرد پژوهشگرانی که اعتقاد داشتند تغییر مدیریت سازمان تأثیری بر عملکرد سازمان ندارد. برطبق این نظریه، مدیران بر اساس روالی همیشگی با تصمیم هیئت مدیران برکنار می‌شوند تا از این طریق عملکرد نامناسب و ضعف‌های سازمان به مدیر برکنار شده نسبت داده شود (گرینر، کامینگز و بامبری، ۲۰۰۳). به این ترتیب، جابه‌جایی مدیران نمی‌تواند ضعف‌ها و مشکلات سازمان را برطرف کند و همچنین سبب بدتر شدن عملکرد باشگاه نخواهد شد (خانا و پولسن، ۱۹۹۵). براساس دومین رویکرد، تغییر مدیریت نه تنها منفعتی برای بهبود عملکرد سازمان ندارد، بلکه عملکرد سازمان را تضعیف و به آن لطمه وارد می‌کند؛ چون جابه‌جایی مدیریت سازمان در روند تثبیت شده موجود در سازمان اخلاص ایجاد می‌کند و در اثر ایجاد تنش و ناپایداری، عملکرد سازمان سیر نزولی به خود می‌گیرد. این رویکرد تأکید می‌کند که عواقب تغییرات مدیریتی ممکن است در بازه زمانی کوتاه مدت نمایان نشود، ولی در میان مدت عملکرد سازمان را با روندی نزولی مواجه می‌کند. رویکرد سوم، رویکرد چرخه زندگی نام دارد و بر این اعتقاد است که مدیران جدید با فرایندها، تیم‌های کاری و استراتژی جدید، عملکرد سازمان را در طولانی مدت بهبود می‌بخشند (گرینر، کامینگز و بامبری، ۲۰۰۳).

در باب تأثیر ثبات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌ها نیز، اکثر پژوهش‌های انجام شده در گذشته، عملکرد ورزشی و دستاوردهای باشگاه‌ها را معیار ارزیابی در نظر گرفته‌اند و نتایج و شواهد ضد و نقیضی براساس پژوهش‌های افرادی مانند شجیع و همکاران (۲۰۲۱)، هیوز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، اوداس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، رو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، گیامباتیستا<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، کونینگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۷)، بروینشوفد و ترویل<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) و اوداس و همکاران (۲۰۰۲)، از تأثیر ثبات یا تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی گزارش شده است.

1 . Quinn  
2 . Arnold  
3. Hughes et al  
4. Audas et al  
5. Rowe et al  
6. Giambatista et al  
7. Koning  
8. Bruinshoofd and Ter Weel

در همین راستا مارتینز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در جهت تغییر مربیان و تاثیر آن بر حوزه مدیریت بر نتایج منفی بلند مدت و اختلال در روندهای مدیریتی در فوتبال محلی پرتغال اشاره داشتند. شجیع و همکاران (۲۰۲۱)، عوامل اصلی در تغییر مکرر مربیان در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را بر اساس الگوهای ذهنی ۶ گانه اولویت بندی نمودند. باشگاه گرایان، مدیران ناآگاه، مربیان ناآگاه، رسانه زرد، اقتصاد معیوب و در نهایت ارتباطات مخرب از جمله الگوهای ذهنی برآمده از تحقیق آن‌ها بود. هیوز و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات مداوم باعث بهبود نتایج باشگاه‌ها در لیگ می‌شود. در این پژوهش، باشگاه‌هایی که دچار تغییرات مدیریتی سطح فوقانی شده بودند، برخلاف انتظارات نظری، در کوتاه‌مدت روند رو به رشد اندکی را تجربه کردند که در نهایت این روند در بلندمدت متوقف شد. دیوستنا و فارست<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال لیگ دسته اول اسپانیا گزارش کردند که تغییرات مدیریتی تأثیر مثبت و البته بسیار ناچیزی بر عملکرد و نتایج باشگاه‌ها داشته است. همچنین، جیامباتیستا (۲۰۱۴) با بررسی باشگاه‌های بسکتبال دریافت که تغییرات مدیریتی در سال اول ممکن است تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه داشته باشد، ولی در ادامه، روند کار سبب نزول عملکرد خواهد شد. البته، نتایج این پژوهش نشان داد که تغییرات مدیریتی در فصل رقابت‌ها به عملکرد باشگاه لطمه وارد می‌کند. مکتیر و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال، بسکتبال، بیسبال و هاکی آمریکای شمالی گزارش کردند که عملکرد باشگاه‌ها بلافاصله پس از تغییر مدیریت بهبود می‌یابد، ولی در کل فصل بهبودی در عملکرد باشگاه حاصل نمی‌شود. طبق بررسی‌های این پژوهشگران، بهبود اولیه پس از تغییر مدیریت، به علت شوک وارد شده بر مجموعه اتفاق می‌افتد که در کوتاه مدت نتیجه بخش است. براون<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) در پژوهشی با بررسی باشگاه‌های لیگ ملی فوتبال انگلستان گزارش نمود که متعاقب تغییر مدیریت، اثربخشی سازمانی و عملکرد باشگاه‌ها بهبود کرد و تغییر روانی همیشگی است تا عملکرد ضعیف را به مدیر برکنار شده نسبت دهند و از این طریق برای توجیه عملکرد ضعیف باشگاه دلیل منطقی به وجود آید. اوداس و همکاران (۲۰۰۲) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال دریافتند که تغییرات رخ داده در میان فصل، نه تنها تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه ندارد، بلکه روند جاری باشگاه را با مشکل روبه‌رو می‌کند و عملکرد رو به نزول سوق پیدا می‌کند. اوداس و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی دیگر در لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که باشگاه‌هایی که مدیران‌شان را در نیم فصل تغییر داده‌اند، در سه ماه ابتدایی تغییر، با کاهش عملکرد مواجه شده‌اند و به نظر می‌رسد مالکان باشگاه برای جلوگیری از سقوط به رده‌ها و لیگ پایین‌تر دست به تغییر می‌زنند. بسیاری از پژوهش‌ها مانند گروسکی<sup>۵</sup> (۱۹۶۳)، بروینشفود و ترویل (۲۰۱۹) و رو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) بر این اعتقاد هستند که برای بهبود عملکرد باشگاه‌ها، به مدیران زمان بیشتری داده شود تا با تحقق برنامه‌هایشان به نتایج دلخواه برسند؛ زیرا مدیران برای یادگیری، کسب تجربه و هماهنگی و انطباق با وضع موجود جهت پیاده‌سازی اهداف و رسالت باشگاه، به زمان نیاز دارند و در غیر این صورت بی‌ثباتی مدیریتی بر کل مجموعه تأثیر منفی خواهد گذاشت. با نگاهی به پیشینه تحقیق در می‌یابیم که تا به اکنون به صورت مستقیم به تغییرات مکرر مدیران عامل در فوتبال کشور پرداخته نشده و این خلأ پژوهشی در فوتبال کشور احساس می‌شود. از این رو پرداختی علمی و کاربردی به این موضوع بیش از پیش ضروری جلوه می‌نماید.

در ایران نیز فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران با تأسیس سازمان لیگ برتر، مسابقات فوتبال باشگاهی ایران را به صورت حرفه‌ای برگزار می‌کند. از آنجا که اکثر باشگاه‌های کشور به صورت دولتی اداره می‌شوند، هر سال تعداد بسیاری از باشگاه‌ها بارها دچار تغییرات مدیریتی می‌شوند و مدیران مجال کافی را برای پیاده سازی برنامه‌های خود پیدا نمی‌کنند. معمولاً مدیران جایگزین در باشگاه‌ها نیز در اداره و مدیریت باشگاه روند گذشته را پیگیری نمی‌کنند و با تغییر و تحولات گسترده مانند تعویض کادر فنی و اداری باشگاه، ضمن ایجاد تغییرات، عملکرد و آینده پیشروی باشگاه را در هاله‌ای از ابهام قرار می‌دهند. بر اساس تحقیقات انجام شده، فوتبال در حال رشد سریع، تغییرات، فراگیر شدن و رقابتی بودن می‌باشد. نقش علم مدیریت و وظایف مهم مدیر از قبیل برنامه‌ریزی بلندمدت، اجرای استراتژی، مدیریت دانش، ثبات مدیریت، مدیریت زمان، رهبری، تعامل با سیاست در هموار ساختن مسیر موفقیت بیش از پیش مشخص‌تر می‌باشد (گابریل و آلنا، ۲۰۱۴). فدراسیون فوتبال و باشگاه‌های ورزشی به عنوان متولی توسعه فوتبال این کشور و تصمیم‌گیرندگان در این عرصه،

1. Martinz
2. Dios Tena and Forrest
3. McTeer et al
4. Brown
5. Grusky
6. Row

جهت تحقق اهداف توسعه فوتبال نیازمند به منابع اطلاعاتی و تحقیقات میدانی در این زمینه می‌باشند تا در جهت پیاده‌سازی و رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی شده موفق باشند. به طور کلی می‌توان اشاره داشت که یکی از عوامل پیشرفت و توسعه فوتبال در کشور، توجه اساسی و دغدغه‌مند به حوزه مدیریت در فوتبال است. حضور مدیرانی با میزهای ناپایدار فرصتی برای برنامه‌ریزی و ایجاد تغییر را از آن‌ها خواهد گرفت و موجبات ناامیدی و بی‌اعتمادی در لایه‌های میانی و عملیاتی فوتبال به بار خواهد آورد. از این رو پرداخت علمی به این موضوع به عنوان دغدغه اصلی محققین در این پژوهش بود. هدف از این تحقیق شناسایی مؤلفه‌های اثر گذار بر مدیریت در موفقیت فوتبال ایران می‌باشد و با بررسی تغییرات و ثبات مدیریتی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و چالش‌های شناسایی تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌ها، پیامدها و اثرات این اتفاق را بسنجد و در جهت توسعه و پیشرفت باشگاه‌های ورزشی قدمی مثبت بردارد. به طور کلی سؤال این تحقیق این بوده که عوامل مؤثر بر تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌های فوتبال ایران چه می‌باشد؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی، و به دلیل کاربرد روش کیو از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی - کمی) بود. روش‌شناسی کیو، روشی شامل به‌کارگیری همزمان روش‌های کیفی و کمی است؛ بنابراین نتایج بررسی و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش دربرگیرنده استخراج عوامل اصلی اشاره شده در مطالعات پیشین و هم راستایی این بررسی‌ها است همچنین انجام دادن مصاحبه کیو برای استخراج دیدگاه‌ها و تفکرات صاحب‌نظران است. در بخش مصاحبه نیز از تکنیک‌های کدگذاری باز و محوری، تلخیص و فیلترگذاری برای استخراج داده‌های خام بهره گرفته شد. همچنین در بخش کمی، از روش‌های آماری برای دسته‌بندی افراد مانند تحلیل عاملی کیو و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شد و از آن‌جا که هدف اصلی این روش، آشکارکردن الگوهای مختلف تفکر است، نه شمارش تعداد افرادی که تفکرات مختلفی دارند، به روش پژوهش کیفی نیز نزدیک‌تر است. این روش از نظرهای ذهنی برای ساخت گونه‌شناسی دیدگاه‌های متفاوت استفاده می‌کند. درواقع، روش‌شناسی کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و در درجه دوم به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان بپردازد (شجیع و همکاران، ۲۰۲۱) نظر به استفاده از روش کیو برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش‌های هدفمند با نمونه‌های کوچک استفاده می‌شود؛ از این رو در پژوهش حاضر در بخش مصاحبه از بین پیشکسوتان و مدیران نخبه فوتبال ایران که دارای سوابق تجربی، علمی و پژوهشی در این حوزه بودند، هشت نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. اطلاعات جمعیت شناختی این افراد در جدول شماره یک ذکر شده است. در بخش مرتب‌سازی عبارات از میان مدیران فعال در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، هیئت مدیره باشگاه‌های فوتبال، مدیران هیأت‌های فوتبال و مدیران عالی و میانی فدراسیون فوتبال، جامعه‌شناسان و اصحاب رسانه فعال در فوتبال، ۲۴ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش در این بخش انتخاب شدند (جدول شماره دو). این انتخاب به کمک تلفیقی از نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش براساس ارتباط نزدیک آن‌ها با موضوع پژوهش و اهمیت حضور آن‌ها در پژوهش بود. مراحل انجام این تحقیق در ادامه ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تخصص / پست سازمانی	تحصیلات	سن	سابقه
۱	مدیر اسبق تیم‌های ملی فوتبال ایران	فوق لیسانس	۷۶ سال	۵۰ سال
۲	مدیر اسبق فدراسیون فوتبال ایران	دکتری	۶۹ سال	۴۴ سال
۳	مدیر اسبق باشگاه ابومسلم خراسان	لیسانس	۵۷ سال	۳۰ سال
۴	مدیر اسبق هیأت فوتبال تهران	فوق لیسانس	۴۹ سال	۲۸ سال
۵	مدیر باشگاه سپاهان اصفهان و مدیر تیم‌های ملی	فوق لیسانس	۵۸ سال	۳۹ سال
۶	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران و بازیکن اسبق تیم‌های باشگاهی	دکتری	۷۴ سال	۵۱ سال
۷	عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد و مدیر اسبق پژوهشگاه تربیت بدنی	دکتری	۵۸ سال	۴۹ سال
۸	عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور و مدیر اسبق باشگاه سایپا	دکتری	۵۷ سال	۳۰ سال

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان بخش کیو

مشارکت کننده	سن	تحصیلات	پست سازمانی	سابقه
۱	۴۴ سال	دکتری	عضو هیأت علمی	۲۱ سال
۲	۴۸ سال	لیسانس	مدیر هیأت فوتبال	۳۰ سال
۳	۵۰ سال	دکتری	مدیر باشگاه	۲۱ سال
۴	۴۸ سال	فوق لیسانس	مدیر رسانه‌ای باشگاه	۲۵ سال
۵	۳۳ سال	دکتری	مدیر باشگاه	۱۲ سال
۶	۴۱ سال	لیسانس	مدیر باشگاه	۲۳ سال
۷	۵۰ سال	فوق لیسانس	مدیر مالی باشگاه	۳۳ سال
۸	۳۸ سال	دکتری	مدیر باشگاه	۱۷ سال
۹	۴۹ سال	لیسانس	مدیر باشگاه	۱۱ سال
۱۰	۵۲ سال	دکتری	مدیر باشگاه	۳۰ سال
۱۱	۴۴ سال	فوق لیسانس	مدیر رسانه‌ای	۱۵ سال
۱۲	۳۹ سال	دکتری	مدیر آکادمی	۲۲ سال
۱۳	۴۱ سال	فوق لیسانس	مدیر باشگاه	۲۰ سال
۱۴	۶۳ سال	لیسانس	مدیر باشگاه	۴۲ سال
۱۵	۵۱ سال	دکتری	عضو هیأت علمی	۲۵ سال
۱۶	۴۸ سال	دکتری	مدیر هیأت فوتبال	۲۲ سال
۱۷	۳۹ سال	دکتری	مدیر هیأت فوتبال	۱۸ سال
۱۸	۴۱ سال	لیسانس	مدیر باشگاه	۱۹ سال
۱۹	۵۴ سال	لیسانس	مدیر باشگاه	۳۱ سال
۲۰	۶۱ سال	دکتری	جامعه شناس	۴۰ سال
۲۱	۵۲ سال	دکتری	جامعه شناس	۳۱ سال
۲۲	۴۱ سال	فوق لیسانس	مدیر باشگاه	۲۲ سال
۲۳	۳۹ سال	لیسانس	مدیر باشگاه	۱۲ سال
۲۴	۴۲ سال	لیسانس	مدیر رسانه ای	۱۹ سال

جدول ۳. مراحل اجرای پژوهش

شماره	گام های اجرایی
۱	مراجعه به ادبیات موضوع، جستجو و انتخاب مقالات مناسب، جمع‌آوری فضای گفتمان و استخراج عوامل اصلی
۲	مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان
۳	ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان
۴	انتخاب عبارتهای نهایی کیو (کارت‌های کیو)
۵	ایجاد دسته کیو
۶	انتخاب مشارکت‌کنندگان
۷	مرتب‌سازی نمونه‌های کیو در نمودار کیو
۸	تحلیل آماری داده‌ها (تحلیل عاملی کیو)

**مرور ادبیات پژوهش:** در گام نخست و بر پایه پژوهش کتابخانه‌ای، از میان مقالات علمی، کتب، مناظره‌های رادیویی و تلویزیونی، روزنامه‌ها، یادداشت‌ها، فیلم‌ها و مجلات و غیره، تمامی اطلاعات مربوط به هدف پژوهش استخراج شدند.

**مصاحبه:** در ادامه از مصاحبه برای تکمیل فضای گفتمان استفاده شد؛ بر همین اساس با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی با هشت نفر افراد دارای تجربه و تخصص در این زمینه مصاحبه شد. گفتنی است مشارکت افراد در این پژوهش کاملاً آزادانه بود و به آن‌ها اطمینان داده شد که پاسخ آن‌ها به صورت محرمانه باقی خواهد ماند. برای اجرای مصاحبه و گردآوری داده‌ها از روش نیمه‌ساختاریافته و به صورت تعاملی - مشارکتی استفاده شد. مدت زمان انجام هر مصاحبه ۱۵ - ۳۰ بود که مصاحبه‌ها توسط گوشی تلفن همراه ضبط می‌شد.

درنهایت پس از اتمام مصاحبه‌ها، اطلاعات در قالب متن پیاده‌سازی و نهایی‌سازی شد. در بخش مصاحبه نیز از تکنیک‌های کدگذاری باز و محوری، تلخی و فیلترگذاری برای استخراج داده‌های خام بهره گرفته شد.

**جمع‌آوری فضای گفتمان:** در این گام همه اطلاعات برآمده از مراحل اول و دوم یعنی مرور ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان با یکدیگر ادغام شدند و فضای گفتمان پژوهش را بنا نهادند.

**ارزیابی و جمع‌آوری فضای گفتمان:** این مجموعه پس از گردآوری باید به عبارتهای کوتاه و منقطع تبدیل شود تا بتوان نمونه را از بین آن‌ها انتخاب کرد؛ بنابراین از عبارتهای مناسب و دلخواه که از مبانی نظری پژوهش یعنی یافته‌ها و نتایج اجرای مصاحبه‌ها به دست آمدند، آن‌هایی جمع‌آوری شدند که ارتباط زیادی با هدف پژوهش داشتند.

**نهایی‌سازی عبارات کیو:** این عبارات مرتبط با تغییرات مکرر مدیران بودند که پس از بررسی در دو مرحله توسط سه تن از خبرگان مدیریت ورزشی، انجام دادن تغییرهای لازم برای روایی عبارتها مانند حذف عبارتهای مشابه و تکراری یا رفع ابهام آن‌ها، سی عبارت به عنوان عبارتهای نهایی نمونه کیو در پژوهش حاضر انتخاب شدند.

**انتخاب مشارکت‌کنندگان:** در روش کیو انتخاب بین بیست تا هشتاد نمونه از افراد بررسی شده برای دستیابی به دیدگاه‌های مختلف درباره یک موضوع کفایت می‌کند؛ بنابراین انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق روش‌های نمونه‌گیری احتمالی انجام نمی‌شود؛ بلکه نمونه‌های افراد معمولاً به طور هدفمند و با اندازه‌های کوچک انتخاب می‌شود که در پژوهش حاضر از میان مدیران فعال در باشگاه‌های حرفه‌ای ایران، هیئت مدیره باشگاه‌های فوتبال، مدیران هیأت‌های فوتبال و مدیران عالی و میانی فدراسیون فوتبال، جامعه‌شناسان و اصحاب رسانه فعال در فوتبال، بیست و چهار نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند.

**مرتب‌سازی نمودار کیو:** در این مرحله، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد براساس دستورالعمل مرتب‌سازی کیو به قراردادن هر کدام از کارت‌ها روی نمودار کیو اقدام کنند؛ به این شکل که عبارات کیو روی هر کارتی نوشته شد و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت. درنهایت آن‌ها با بررسی عبارات به جایگذاری عبارات روی نمودار اقدام کردند (شکل شماره یک) برای انجام دادن این پژوهش از نمودار کیو با توزیع نرمال و توزیع اجباری استفاده شد. این نمودار برای قراردادن ۳۹ عبارت کیو توسط مشارکت‌کنندگان از درجه ۵- که به معنای کمترین تأثیر با عبارت مدنظر است تا ۵+ که به معنای بیشترین تأثیر با عبارت کیوی مدنظر است، تعبیه شد.

جدول ۴. مجموع‌های کیو و رتبه‌های عاملی

عوامل استخراج شده	ردیف	الف	ب	ج	د	و
تغییرات جناح‌های سیاسی و گرایش‌های سیاسی مدیران	۱	-۱	۲	۰	۱	۴
فشار نمایندگان مجلس و دخالت مدیران و مسئولین دولتی و بالادستی	۲	۲	-۲	۰	۳	۰
ناآشنایی با جو حاکم بر فوتبال و عدم برقراری ارتباط بهینه با محیط کلان	۳	-۱	۰	۳	۴	-۲
اختلاف با هیئت مدیره باشگاه	۴	۲	-۳	۰	۴	-۱
عدم موفقیت در درآمدزایی و جذب حامیان مالی برای باشگاه	۵	۳	-۱	۰	-۲	۴
عملکردهای غیر شفاف مالی (فساد مالی)	۶	۲	۴	۰	-۱	۲
غیر فوتبالی بودن مدیران	۷	-۱	-۳	۴	۱	۳
عدم توانمندی در پیشبرد اهداف باشگاه	۸	۴	۳	-۱	۲	-۲
عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه و کسب امتیازات از حامیان مالی	۹	۰	-۱	-۲	۱	۴
عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه با دیگر باشگاه‌ها	۱۰	۰	۴	۳	۲	-۱
عدم کسب موفقیت و جایگاه مناسب در لیگ	۱۱	۳	۱	۴	-۱	-۲
نارضایتی هواداران از عملکرد مدیران	۱۲	-۱	-۳	۲	۲	۱
ارتباط نامطلوب با رسانه‌ها	۱۳	۰	۴	-۳	۳	۱
عدم جذب افراد شایسته در پست‌های مدیریتی و ایجاد رانت در مشاغل پایین دستی	۱۴	۰	۰	۲	۱	۱
عدم ارتباط بهینه با کادر فنی و بازیکنان باشگاه	۱۵	۱	-۱	۴	۰	-۲
مشکلات و چالش‌های شخصی و خانوادگی مدیران	۱۶	-۱	۳	-۲	۰	۲
چند شغله بودن و عدم تمرکز در مدیریت باشگاه	۱۷	۲	۲	۰	۱	۱
تفاوت دیدگاه مدیر با فلسفه و شرایط باشگاه	۱۸	۱	۳	۳	۰	-۱
حقوق ناکافی مدیران عامل در مقابل حجم کاری	۱۹	۱	-۴	۴	۲	۱
تناقض و چالش با مدیران بالادستی و مالکان باشگاه	۲۰	۴	۴	۲	-۳	-۳

نداشتن برنامه مدون و راهبردی جهت پیشبرد امور آتی باشگاه	۲۱	۴	۴	۰	۰	-۱
داشتن پرونده های قضایی انضباطی	۲۲	۲	۱	۰	۱	-۱
غیبت بیش از اندازه و عدم حضور فیزیکی و مؤثر در دفتر باشگاه	۲۳	۱	-۱	۰	۱	۴
دخالت وزارت ورزش در مدیریت امور	۲۴	-۲	-۳	-۱	۲	۱
سؤ استفاده از جایگاه و موقعیت کاری	۲۵	-۴	-۱	-۳	۱	۰
عدم موفقیت در جذب بازیکنان طراز اول و ستاره برای باشگاه	۲۶	۰	۴	۴	-۲	۰
عدم موفقیت در تشکیل کادر فنی حرفه ای و مورد انتظار برای باشگاه	۲۷	۱	-۳	۲	-۴	-۱
عدم موفقیت در کسب امتیازهایی حیاتی مثل حق پخش تلویزیونی و تبلیغات دور زمین	۲۸	۱	۲	۳	۰	-۱
عدم موفقیت در استعدادیابی و در اداره تیم‌های پایه باشگاه	۲۹	۲	۰	-۳	-۱	-۲
نبود برنامه ریزی های بلند مدت در باشگاه های فوتبال	۳۰	-۱	-۳	۱	۱	۳
فرهنگ نامطلوب تغییرات مکرر مدیران	۳۱	۴	۳	-۱	۲	-۲
بی اعتنائی به امر آموزش	۳۲	۱	۰	-۲	-۴	۱
مشکلات و چالش‌های حقوقی	۳۳	۲	۴	۳	۲	-۱
استفاده از پست مدیر عاملی باشگاه برای دستیابی به پست های سیاسی بالاتر	۳۴	۰	-۴	۰	-۱	۲
عدم تعامل سازنده با تیم های ملی	۳۵	۲	۲	۰	۰	۱
فقدان عزم راسخ برای اجرای سیاست خصوصی سازی در باشگاه	۳۶	-۴	۳	۳	۱	-۱
تحصیلات غیر مرتبط با مدیریت ورزش	۳۷	۰	۳	-۳	-۳	-۲
تجربه کم مدیریتی در سطوح باشگاهی	۳۸	۰	۱	۱	-۱	-۱
عدم مطلوبیت زیرساخت‌ها و منابع باشگاه	۳۹	۴	۴	۳	۳	۰

**تحلیل عاملی کیو:** پس از مرتب‌سازی توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش، تحلیل عاملی کیو با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس نسخه ۲۵ انجام شد. از نظر شیوه اجرا، تحلیل عاملی کیو تفاوت چندانی با تحلیل عاملی معمولی ندارد، اما تفاوت بنیادین در اینجاست که در تحلیل عاملی کیو به جای همبستگی میان متغیرها، همبستگی میان مشارکت‌کنندگان سنجیده می‌شود و افراد براساس نوع نگرش‌شان دسته‌بندی می‌شوند (دوئنکمن، ۲۰۱۰).

ابزار به کار رفته در این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی تفکیک شدنی است. در بخش کیفی از طریق مصاحبه با روش تعاملی و مشارکتی و در بخش کمی از نمودار کیو برای انتقال اطلاعات برآمده از بخش کیفی با توزیع نرمال و اجباری استفاده شد. روایی صوری و محتوایی ابزار که در روش کیو می‌باید به جامعیت عبارات و نمودار کیو دهد، به تأیید شش تن از متخصصان مدیریت ورزشی رسید. افزون بر آن، بازخوردهایی که پژوهشگر هنگام مرتب‌سازی کارتها از مشارکت‌کنندگان دریافت کرد، نمایانگر این بود که عبارت‌های مناسبی برای سنجش موضوع پژوهش انتخاب شده است (یوشیزاوا و همکاران، ۲۰۱۶). برای سنجش پایایی نمودار و کارت‌های کیو از روش پایایی مصححان استفاده شد؛ از این رو از هفت تن از نمره‌گذاران خواسته شد که نمودار را تکمیل کنند. ضریب همبستگی ۸۹/۰ نشان‌دهنده پایایی مصححان است. شکل شماره یک نمودار و ساختار مرتب‌سازی کیو را برای مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد.

بیشترین تاثیر	یپوستار نزدیک به بیشترین تاثیر	بی تاثیر	یپوستار نزدیک به کمترین تاثیر	کمترین تاثیر
+۵	+۴	+۳	+۲	+۱
				۰
				-۱
				-۲
				-۳
				-۴
				-۵

شکل ۱. نمودار کیو

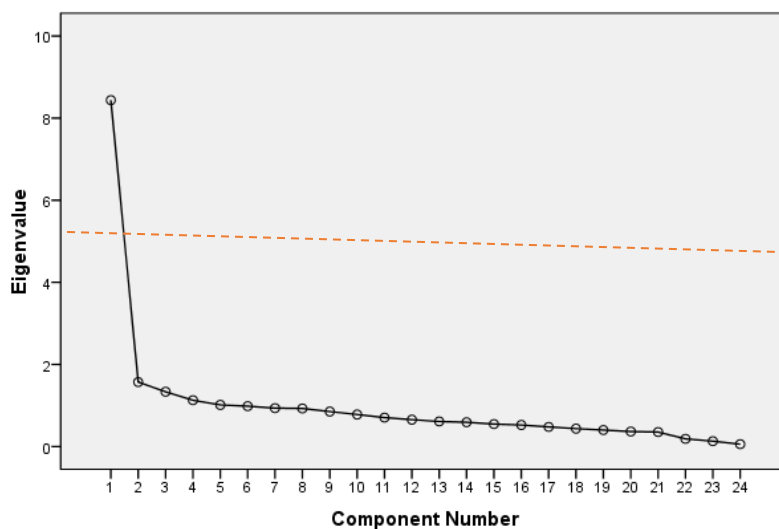
در مرحله آخر، داده‌ها کدگذاری نهایی شد و در قالب عبارات کیو روی کارت‌های کیو نوشته شد و در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. در بخش کمی پس از مرتب‌سازی توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش، نحوه امتیازدهی هر کدام از مشارکت‌کنندگان در فرم مخصوصی

که برای این منظور طراحی شده بود؛ ثبت شد. داده‌های مرتب‌سازی شده توسط مشارکت‌کنندگان در نرم‌فزار اس پی اس وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو ذهنیت‌های مختلف مشارکت‌کنندگان شناسایی شود و به کمک آن به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود. در ادامه، برخلاف مرحله قبل که از روش کیفی استفاده شد، از رویه پژوهش‌های کمی برای شناسایی ذهنیت‌های مشابه بین مشارکت‌کنندگان پژوهش استفاده می‌شود. بدین منظور از روش آماری تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است؛ از این رو از عبارت «تحلیل عاملی کیو» استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرایند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند؛ با وجود این، از نظر آماری هیچ تفاوتی بین تحلیل عاملی کیو و تحلیل عاملی عادی وجود ندارد (دوئنکمن، ۲۰۱۰). در این پژوهش، برای انجام دادن تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی که روشی مرسوم و معمول است، استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است؛ چرخش یافتند. گفتنی است اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی‌اند؛ بر همین اساس یافته‌های مرتبط با تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران نیز ارائه می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

برای تشخیص و انتخاب تعداد عامل‌های مناسب از آزمون سنگ ریزه استفاده شد. شکل شماره دو وضعیت عامل‌ها را در دو محور X و Y به نمایش گذاشته است.

Scree Plot



شکل ۲. وضعیت عامل‌ها در نمودار سنگ‌ریزه

همان‌طور که در شکل شماره دو قابل مشاهده است؛ برای انتخاب تعداد عامل‌های مناسب مقادیر ویژه بزرگتر از (۱) نیز مورد تایید و انتخاب قرار می‌گیرند. نتایج تحلیل عاملی کیو در جدول ذیل خلاصه شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی کیو

ردیف	مجموع استخراج مجذور بارها		مجموع چرخشی مجذور بارها	
	درصد تجمعی	کل	درصد از واریانس	درصد تجمعی
۱	۳۹/۱۷	۸/۹۳	۱۶/۱۲	۱۶/۱۲
۲	۴۴/۱۶	۲/۵۷	۱۲/۹۰	۴۰/۱۲
۳	۵۰/۵۱	۱/۳۳	۱۰/۲۰	۴۶/۴۹
۴	۵۶/۱۲	۱/۲۸	۹/۸۰	۵۵/۱۵
۵	۶۳/۳۷	۱/۱۱	۷/۳۲	۶۳/۳۷

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که با توجه به دیدگاه افراد، به طور کلی پنج عامل شناسایی شده است که این پنج عامل چیزی حدود ۳۷/۶۳ درصد از واریانس را تبیین و پوشش می‌دهند. همان‌گونه که اشاره شد، بر اساس جدول کل واریانس‌های تبیین شده در جدول شماره ۵، چالش‌های شناسایی شده را میتوان بر اساس اهمیت الگوهای ذهنی بیان نمود. به این صورت که موانع شناسایی شده در الگوی ذهنی شماره ۱، اهمیت بیشتری از دیگر الگوهای ذهنی دارد؛ زیرا مقادیر بیشتری از واریانس کل را تبیین می‌کند. بنابراین، اهمیت چالش‌های شناسایی شده در الگوهای ذهنی پنج‌گانه به همان ترتیبی است که در جدول آمده است. برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها از ماتریس چرخش یافته عامل‌ها استفاده شد. به کمک این ماتریس مشخص می‌شود که کدام یک از عبارات باعث ایجاد هر یک از الگوهای ذهنی در چالش‌های رفتاری شده‌اند (جدول ۶).

جدول ۶. ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

					مشارکت کنندگان
۵	۴	۳	۲	۱	
				۰/۸۸	۱
				۰/۷۱	۷
				۰/۵۲	۱۰
				۰/۶۴	۱۴
			۰/۴۹		۱۹
			۰/۷۳		۳
			۰/۶۶		۴
			۰/۴۱		۵
			۰/۶۵		۲
		۰/۵۵			۸
		۰/۷۲			۱۱
		۰/۷۹			۱۲
		۰/۵۱			۲۳
		۰/۴۰			۲۰
		۰/۶۸			۶
	۰/۷۱				۲۱
	۰/۷۲				۲۲
	۰/۴۳				۶
	۰/۵۹				۱۳
۰/۳۹					۲۴
۰/۴۷					۱۶
۰/۶۶					۱۷
۰/۷۱					۱۸
۰/۴۵					۱۵

همان‌طور که در جدول مشخص است، برای تعیین این که کدام چالش در کدام الگوی ذهنی جای می‌گیرد، از ماتریس چرخش یافته عامل‌ها استفاده شده است، به طوری که بزرگترین عدد مثبت برای هر الگوی ذهنی، نشان‌دهنده جای گرفتن چالش در آن الگو نیز می‌باشد. جدول شماره ۷، نتیجه نهایی الگوهای ذهنی را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۷. الگوهای ذهنی

الگوهای ذهنی	مهم‌ترین چالش‌ها بر اساس الگوی ذهنی	ردیف	مشارکت کنندگان
چالش‌های سیاسی ساختاری	تغییرات جناح‌های سیاسی و گرایش‌های سیاسی مدیران	۱	۱۴۱۰ و ۱۰۷۱
	فشار نمایندگان مجلس و دخالت مدیران و مسئولین دولتی و بالادستی		
	دخالت وزارت ورزش در مدیریت امور		
	فرهنگ نامطلوب تغییرات مکرر مدیران		
	عدم مطلوبیت زیرساخت‌ها و منابع باشگاه		

چالش‌های راهبردی-مدیریتی	نبود برنامه ریزی‌های بلند مدت در باشگاه‌های فوتبال	۲	۱۹۰۳ و ۵۰۲
	عدم موفقیت در استعدادیابی و در اداره تیم‌های پایه باشگاه		
	عدم موفقیت در جذب بازیکنان طراز اول و ستاره برای باشگاه		
	عدم موفقیت در تشکیل کادر فنی حرفه‌ای و مورد انتظار برای باشگاه		
	عدم موفقیت در کسب امتیازهایی حیاتی مثل حق پخش تلویزیونی و تبلیغات دور زمین		
	نداشتن برنامه مدون و راهبردی جهت پیشبرد امور آتی باشگاه		
	عدم توانمندی در پیشبرد اهداف باشگاه		
	عدم موفقیت در درآمدزایی و جذب حامیان مالی برای باشگاه		
	عملکردهای غیر شفاف مالی (فساد مالی)		
	عدم کسب موفقیت و جایگاه مناسب در لیگ		
	نارضایتی هواداران از عملکرد مدیران		
چالش‌های ارتباطی	مشکلات و چالش‌های حقوقی	۳	۱۱ و ۸ و ۱۲ و ۲۳ و ۲۰ و ۶
	فقدان عزم راسخ برای اجرای سیاست خصوصی سازی در باشگاه		
	اختلاف با هیئت مدیره باشگاه		
	عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه و کسب امتیازات از حامیان مالی		
	عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه با دیگر باشگاه‌ها		
	ارتباط نامطلوب با رسانه‌ها		
	عدم ارتباط بهینه با کادر فنی و بازیکنان باشگاه		
	تناقض و چالش با مدیران بالادستی و مالکان باشگاه		
چالش‌های رفتاری	عدم تعامل سازنده با تیم‌های ملی	۴	۲۲ و ۲۱ و ۱۳ و ۶
	ناآشنایی با جو حاکم بر فوتبال و عدم برقراری ارتباط بهینه با محیط کلان		
	عدم جذب افراد شایسته در پست‌های مدیریتی و ایجاد رانت در مشاغل پایین دستی		
	مشکلات و چالش‌های شخصی و خانوادگی مدیران		
	چند شغله بودن و عدم تمرکز در مدیریت باشگاه		
	تفاوت دیدگاه مدیر با فلسفه و شرایط باشگاه		
	حقوق ناکافی مدیران عامل در مقابل حجم کاری		
	داشتن پرونده‌های قضایی انضباطی		
	غیبت بیش از اندازه و عدم حضور فیزیکی و مؤثر در دفتر باشگاه		
	سو استفاده از جایگاه و موقعیت کاری		
بی‌اعتنایی به امر آموزش			
چالش‌های فنی	استفاده از پست مدیر عاملی باشگاه برای دستیابی به پست‌های سیاسی بالاتر	۵	۲۴ و ۱۸ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۵
	غیر فوتبالی بودن مدیران		
	تحصیلات غیر مرتبط با مدیریت ورزش		
	تجربه کم مدیریتی در سطوح باشگاهی		

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز یکی از بخش‌های بسیار با اهمیت صنعت ورزش که کارکردهای تخصصی به خود گرفته، رویکرد حرفه‌ای آن است. ورزش حرفه‌ای نوعی کسب و کار است که دارای ماهیت خصوصی می‌باشد و به درآمدزایی و ایجاد شغل از طریق ورزش مربوط می‌شود و در هر کشوری با توجه به زمینه‌ای ایجاد شده اختصاص به بخش خصوصی یا دولتی دارد. ارکان ورزش حرفه‌ای، ورزشکاران حرفه‌ای، مربیان حرفه‌ای و در هسته مرکزی آن باشگاه‌های ورزشی هستند که به عنوان بنگاه‌های اقتصادی صنعت ورزش نیز شناخته می‌شوند (عرب نومی و همکاران، ۲۰۱۸). نیروی انسانی حاضر در ورزش حرفه‌ای، تصمیم‌گیری‌ها و نحوه عملکرد آنان می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نتایج تیم و باشگاه بگذارد از این رو بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند و پژوهشگران این نیروی انسانی را در سطوح مدیریت، کادر فنی و بازیکن گروه بندی نمودند (آدلر، بری و دو هرتی، ۲۰۱۳). زمانی که باشگاه در وضعیت بحرانی از لحاظ مالی، نتایج و مسائل حاشیه‌ای قرار می‌گیرد بی‌شک مدیر عامل اولین شخصی است که مسئول چنین وضعیتی می‌باشد و مورد هجمه مدیران باشگاه، هواداران و سایر دست‌اندرکاران

قرار می‌گیرد که در نهایت با برکناری مدیرعامل و جایگزینی شخص دیگری ختم می‌شود. این چنین اتفاقات در ایران به کرات مشاهده می‌شود اما نکته‌ای که اختصاصاً توجه پژوهش حاضر را به خود جلب کرد، این است که چه عواملی باعث می‌شود تا این تعویض‌ها در زمانی که تیم نتیجه مطلوبی کسب می‌کند و یا درگیر بحران نشده است اتفاق بیفتد. بنابراین پژوهش حاضر در پی چالش‌شناسی تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بود.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل مؤثر بر تغییرات مکرر مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، در پنج گروه شامل چالش‌های سیاسی - ساختاری، چالش‌های راهبردی - مدیریتی، چالش‌های ارتباطی، چالش‌های رفتاری، چالش‌های فنی قرار گرفتند. همچنین نتایج نشان داد که عوامل مرتبط به چالش‌های سیاسی - ساختاری شامل تغییرات جناح‌های سیاسی و گرایش‌های سیاسی مدیران، فشار نمایندگان مجلس و دخالت مدیران و مسئولین دولتی و بالادستی، دخالت وزارت ورزش در مدیریت امور، فرهنگ نامطلوب تغییرات مکرر مدیران، عدم مطلوبیت زیرساخت‌ها و منابع باشگاه بود که با پژوهش‌نگی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، بخشی از نتایج همچنین نتایج پژوهش یورگنسن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، شجیع و همکاران (۲۰۲۱)، نتایج پژوهش وجدانی، محمدیان و نوبخت (۲۰۲۲)، همسو است. معاون افشاری و همکاران (۲۰۲۰) نیز حضور و هر گونه تأثیر و دخالت‌های سیاسی را در بدنه مدیریت شنای ایران و یا استفاده از منصب‌های مدیریتی برای رسیدن به اهداف بالاتر سیاسی و همین‌طور دخالت‌های سیاسی در امور عالی شنای ایران را از چالش‌های رفتاری نظام مدیریت شنای ایران عنوان کرد. این محقق به این نتیجه رسید که بی‌شک ورزش کشور به ویژه فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی که بانی اول رشته‌های ورزشی در کشور هستند، باید از حضور و دخالت افراد سیاسی که به دنبال مقاصد و پیشرفت شخصی خود نیز هستند؛ دور بمانند. بی‌تردید تأثیر پذیری از هر گونه دخالت‌های سیاسی، چالش‌ها و چالش‌های بیشتری را در فوتبال ایران در بر خواهد داشت. تربیت نیروی اصلح و فاقد هر گونه گرایش‌ها و اهداف سیاسی در نظام مدیریت فوتبال، از جمله مواردی است که می‌بایست بیش از پیش در دستور کار قرار گیرد. نظارت روی انتخابات رؤسای فدراسیون و هیأت‌ها، جلوگیری از هر گونه شبکه‌سازی سیاسی در انتخابات و مواردی از این دست، از جمله پیشنهادهایی است که می‌تواند برای جلوگیری از بروز بیشتر این چالش‌های رفتاری ارائه داشت.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عامل چالش‌های راهبردی - مدیریتی شامل نبود برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در باشگاه‌های فوتبال، عدم موفقیت در استعدادیابی و در اداره تیم‌های پایه باشگاه، عدم موفقیت در جذب بازیکنان طراز اول و ستاره برای باشگاه، عدم موفقیت در تشکیل کادر فنی حرفه‌ای و مورد انتظار برای باشگاه، عدم موفقیت در کسب امتیازهایی حیاتی مثل حق پخش تلویزیونی و تبلیغات دور زمین، نداشتن برنامه مدون و راهبردی جهت پیشبرد امور آتی باشگاه، عدم توانمندی در پیشبرد اهداف باشگاه، عدم موفقیت در درآمدزایی و جذب حامیان مالی برای باشگاه، عملکردهای غیر شفاف مالی (فساد مالی)، عدم کسب موفقیت و جایگاه مناسب در لیگ، نارضایتی هواداران از عملکرد مدیران، مشکلات و چالش‌های حقوقی، فقدان عزم راسخ برای اجرای سیاست خصوصی سازی در باشگاه، بود. که یافته‌ها با مطالعات حیدری و همکاران (۲۰۲۲)، شجیع و همکاران (۲۰۲۱)، رضوی و همکاران (۲۰۱۹)، شجیع و همکاران (۲۰۲۲)، همسو می‌باشد. با توجه به نتایج و ادبیات پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که پژوهش‌های زیادی به نقش و اهمیت عوامل راهبردی - مدیریتی بر کیفیت و بهبود عملکرد باشگاه‌های ورزشی اشاره داشته‌اند. که به نوعی یافته‌های پژوهش حاضر را تبیین می‌کنند. بدین‌صورت که با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در باشگاه‌های فوتبال و همچنین تدوین برنامه‌ای مدون و راهبردی در پیشبرد امور آتی و اهداف باشگاه توانمند شد و در کنار آن با داشتن عملکرد شفاف مالی از مشکلات و چالش‌های حقوقی پیشگیری کرد. از طرفی با تلاش در جهت خصوصی‌سازی باشگاه و نیز موفقیت در درآمدزایی برای باشگاه با بهره‌گیری از راهکارهایی مانند کسب امتیازهایی حیاتی مثل حق پخش تلویزیونی و تبلیغات دور زمین علاوه بر موفقیت در درآمدزایی شرایط و زمینه را برای جذب حامیان مالی و نیز جذب بازیکنان طراز اول و ستاره همچنین تشکیل یک کادر فنی حرفه‌ای و مورد انتظار برای باشگاه فراهم ساخت. این عوامل تماماً موجبات کسب موفقیت و جایگاه مناسب در لیگ و در نهایت رضایت هواداران از عملکرد مدیران را به دنبال دارد. برای استمرار این روند رو به رشد موفقیت در استعدادیابی و در اداره تیم‌های پایه باشگاه نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

1. Nagy and et al.

2. Jurgensen and et al.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عامل چالش‌های ارتباطی شامل اختلاف با هیئت مدیره باشگاه، عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه و کسب امتیازات از حامیان مالی، عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه با دیگر باشگاه‌ها، ارتباط نامطلوب با رسانه‌ها، عدم ارتباط بهینه با کادر فنی و بازیکنان باشگاه، تناقض و چالش با مدیران بالادستی و مالکان باشگاه، عدم تعامل سازنده با تیم‌های ملی، ناآشنایی با جو حاکم بر فوتبال و عدم برقراری ارتباط بهینه با محیط کلان، می‌باشد که با یافته‌های پژوهش‌های زارعی محمود آبادی و همکاران (۲۰۲۲)، نوری و همکاران (۲۰۲۱)، معاون افشاری و همکاران (۲۰۲۰)، فالک‌هایمر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، بوکاشتا و ریزسکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، همسو می‌باشد. ارتباطات و مدیریت، رشته‌های مکمل و عناصر قوی کسب و کار برای موفقیت هستند. قوانین ارتباطی و روشی که یک مدیر می‌داند چگونه با کارکنانش تعامل داشته باشد به همان میزان مهارت‌های مدیریت در یک کسب‌وکار برای مدیر ضروری است. مدیر بودن تنها به معنای مهار کسب و کار نمی‌باشد، بلکه بیشتر به معنای توانایی هماهنگی یک تیم، مهارت‌های رهبری و مهم‌تر از همه، برقراری ارتباط است؛ بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که چنانچه مدیر از مهارت‌های ارتباطی و تعاملی مطلوب برخوردار نباشد قطعاً خیلی زود از صحنه باشگاه‌داری حرفه‌ای کنار گذاشته می‌شود. به این دلیل که عدم این مهارت مهم موجب بروز چالش در ارتباطاتش با هیئت مدیره باشگاه، سایر باشگاه‌ها، رسانه‌ها، کادر فنی و بازیکنان باشگاه، مدیران بالادستی و مالکان باشگاه، تیم‌های ملی و در نهایت محیط کلان می‌شود که این اختلافات مدیران را از دستیابی به اهداف خود باز می‌دارد. از طرفی عدم توانمندی در برقراری ارتباط بهینه موجب می‌گردد تا مدیر نتواند امتیازات مطلوبی از حامیان مالی کسب کند و از این رو به طور قطع مشکلات مالی نیز به مشکلاتش اضافه خواهد شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عامل چالش‌های رفتاری شامل عدم جذب افراد شایسته در پست‌های مدیریتی و ایجاد رانت در مشاغل پایین دستی، مشکلات و چالش‌های شخصی و خانوادگی مدیران، چند شغله بودن و عدم تمرکز در مدیریت باشگاه، تفاوت دیدگاه مدیر با فلسفه و شرایط باشگاه، حقوق ناکافی مدیران عامل در مقابل حجم کاری، داشتن پرونده‌های قضایی انضباطی، غیبت بیش از اندازه و عدم حضور فیزیکی و مؤثر در دفتر باشگاه، سوء استفاده از جایگاه و موقعیت کاری، بی‌اعتنایی به امر آموزش، استفاده از پست مدیر عاملی باشگاه برای دستیابی به پست‌های سیاسی بالاتر، بود. که با نتایج پژوهش‌های معاون افشاری و همکاران (۲۰۲۰)، پیمان فر و حسینی (۲۰۱۸)، رجبی (۲۰۱۸)، اوتی، میلار و هوترمین<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، کالاری و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، ویرزما و شرمین<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، سالیوان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، همسو بود. با توجه به این یافته می‌توان نتیجه گرفت که به جهت پیشگیری از بروز چالش‌های رفتاری در مدیران عامل باشگاه‌های فوتبال نیاز است تا با جذب افراد شایسته و متعهد و بدور از چالش‌های شخصی و خانوادگی در پست‌های مدیریتی در ایجاد رانت در مشاغل پایین دستی و نیز سوء استفاده از جایگاه و موقعیت کاری نظیر استفاده از پست مدیر عاملی باشگاه برای دستیابی به پست‌های سیاسی بالاتر جلوگیری کرد. مهم است تا مدیرعامل چند شغله نباشد چراکه موجب عدم تمرکز در مدیریت باشگاه، غیبت بیش از اندازه و عدم حضور فیزیکی و مؤثر در دفتر باشگاه، بی‌اعتنایی به امر آموزش می‌گردد پیشنهاد می‌شود تا با حجم کاری محوله منصفانه و نیز پرداخت حقوق کافی به آن‌ها، مدیران عامل را متعهد به باشگاه نگاه داشت. از طرفی نیاز است تا هنگام منصوب کردن شخصی به عنوان مدیر عامل باشگاه از همسویی دیدگاه او با مکتب و شرایط باشگاه اطمینان حاصل کرد و از طرفی مهم است تا برای پیشگیری از معضلات و حواشی برای باشگاه از عدم وجود پرونده‌های قضایی انضباطی مدیر عامل اطمینان حاصل شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عامل چالش‌های فنی شامل غیر فوتبالی بودن مدیران، تحصیلات غیرمرتبط با مدیریت ورزش و تجربه کم مدیریتی در سطوح باشگاهی بود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌های معاون افشاری و همکاران (۲۰۲۰)، آرنولد و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) همسو بود. از این رو پژوهش‌های صورت گرفته حکم تأییدی برای یافته‌های برخواسته از تحقیق حاضر مبنی بر غیر فوتبالی بودن مدیران،

1. Falkheimer and et al.  
 2. Bucăța and Rizescu .  
 3. Otte, Millare and Hüttermann.  
 4. Callary and et al.  
 5. Wiersma and Sherman.  
 6. Sullivan and et al.  
 7. Arnold and et al.

تحصیلات غیر مرتبط با مدیریت ورزش و تجربه کم مدیریتی در سطوح باشگاهی به شمار رفت. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تا با برگزیدن مدیری که دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط بوده و در بدنه باشگاه دارای حرفه‌ای، سابقه حضور داشته و علاوه بر خبرگی دانشی به روز دارد و از طرفی خود نیز برخاسته از همان قشر فوتبالی باشد می‌توان تا حد زیادی از بروز چالش ذکر شده جلوگیری نمود.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ماهیت دولتی بیشتر باشگاه‌ها و ورود سیاست و جناحین سیاسی و دخالت آنان و همچنین مسئولین بالادستی به بدنه فوتبال کشور باعث شده تا مدیران عامل باشگاه‌ها پس از مدت کوتاهی حتی با وجود عملکرد مطلوب برکنار شده و شخص دیگری جایگزین آن‌ها گردد. از طرفی به نظر می‌رسد که این فرهنگ غلط در کشور وجود دارد که با نتیجه نگرفتن یک باشگاه مدیر و سرمربی تعویض گردند ولی در واقع بخش اعظم این مشکلات ریشه در منابع ساختار و زیرساخت‌های ورزش کشور دارد. به هر حال این فرایندی است که در ایران اجرا می‌شود و ورزش فوتبال به آن عادت کرده است. مسئله دیگر امکانات پایینی است که مدیران عامل در اختیار دارند و با این وجود انتظار بهترین عملکرد نیز از آنان می‌رود از طرفی دخالت در تدوین سیاست‌ها و تعیین استراتژی‌ها توسط مدیران، مالکان باشگاه و نیز سایر دستگاه‌های ذی‌ربط موجب می‌شود که این امر آن طور که باید اجرا نگردد و یا در صورت همسو نبودن و عدم برقراری مطلوب مدیران عامل با این افراد و سایر عوامل و سازمان‌های مرتبط خیلی سریع از صحنه حذف گردند. از طرفی فوتبالی نبود مدیران و یا نداشتن خبرگی و تحصیلات دانشگاهی مرتبط نیز از عواملی می‌باشد که موجب عدم نتیجه‌گیری و یا تعویض مکرر مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بود. به طور کلی نتایج این تحقیق می‌تواند مسیری جدید را برای دیگر تحقیقات پژوهشی از جمله تحلیل تطبیقی با وضعیت تغییر مدیران فوتبال در کشورهای دارای فوتبال و کشورهای اروپایی باز کند.

## References

- Arabnarmi, B., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N., & Khabiri, M. (2018). Analysis of Current State of Professional Sport in National TV. *Sport Management Studies*, 10(47), 17-38. (In Persian)
- Arnold, R., Fletcher, D., & Anderson, R. (2015). Leadership and management in elite sport: Factors perceived to influence performance. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(2-3), 285-304.
- Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, 54(6), 633-650.
- Audas, R., Goddard, J., & Rowe, W. G. (2006). Modelling employment durations of NHL head coaches: turnover and post-succession performance. *Managerial and Decision Economics*, 27(4), 293-306.
- Arnold, S. B. (2001). *Leader traits and leadership competencies necessary during organizational change*. The University of Tennessee.
- Adler, E. S., Berry, M. J., & Doherty, D. (2013). Pushing "reset": The conditional effects of coaching replacements on college football performance. *Social Science Quarterly*, 94(1), 1-28.
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57.
- Bruinshoofd, A., & Ter Weel, B. (2019). Manager to go, Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research*, 148(2), 233-246.
- Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative science quarterly*, 1-16.
- Callary, B., Culver, D., Werthner, P., & Bales, J. (2014). An overview of seven national high performance coach education programs. *International Sport Coaching Journal*, 1(3), 152-164.
- de Dios Tena, J., & Forrest, D. (2007). Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 362-373.
- Duenckmann, F. (2010). The village in the mind: applying Q-methodology to re-constructing constructions of rurality. *Journal of Rural Studies*, 26(3), 284-295.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.
- Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 667-670.
- Giambatista, R. C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.
- Giambatista, R. C. (2014). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.

- Greiner, L., Cummings, T., & Bhambri, A. (2003). When new CEOs succeed and fail: 4-D theory of strategic transformation. *Organizational Dynamics*, 32(1), 1-16.
- Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69(1), 21-31.
- Heydari, R., kashtidar, M., shajie, K., & rajabi, R. (2022). Strategic development of professional volleyball club management in Iran (Case study: Payam Mashhad Volleyball Club). *Sport Management Studies*, 14(73), 77-112. doi: 10.22089/smrj.2020.8557.2927 (In Persian)
- Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K., & Guermat, C. (2010). Short-term versus long-term impact of managers: evidence from the football industry. *British Journal of Management*, 21(2), 571-589.
- Identifying and Analyzing Elites' Mental Patterns Regarding Behavioral Pathologies of Iranian Swimming Management System. (2020). *Human Resource Management in Sports*, 8(1), 55-72. <https://doi.org/10.22044/shm.2020.9438.2165> (In Persian)
- Jurgensen, S. C. I. (2017). *THE GOVERNMENT INTERVENTION TOWARDS INDONESIA'S FOOTBALL ASSOCIATION (PSSI): THE IMPACT OF INDONESIA'S PARTICIPATION IN INTERNATIONAL FOOTBALL COMPETITION (2015-2016)* (Doctoral dissertation, President University)
- Koning, R. H. (2017) An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance, *Applied Economics*, 35(5), 555-564.
- Khanna, N., & Poulsen, A. B. (1995). Managers of financially distressed firms: Villains or scapegoats?. *The Journal of Finance*, 50(3), 919-940.
- McTeer, W., White, P. G., & Persad, S. (1995). Manager coach mid-season replacement and team performance in professional team sport. *Journal of Sport Behavior*, 18(1), 58-69.
- Nagy, A., & Tobak, J. (2015). The role of sport infrastructure: use, preferences and needs. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9, 47-52.
- Nooriravesh, A., Goodarzi, M., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2021). The Relationship and Comparison between Managers Communication Skills and Customer Life-Cycle in public and Private Sports Facilities. *Sport Management Journal*, 13(3), 783-796. doi: 10.22059/jsm.2019.282325.2282 (In Persian)
- Otte, F. W., Millar, S. K., & Klatt, S. (2023). How does the modern football goalkeeper train?—An exploration of expert goalkeeper coaches' skill training approaches. In *Science and Football* (pp. 269-277). Routledge.
- Pedrinelli, A., Cunha Filho, G. A. R. D., Thiele, E. S., & Kullak, O. P. (2013). Epidemiological study on professional football injuries during the 2011 Copa America, Argentina. *Revista Brasileira de Ortopedia*, 48, 131-136
- Peymanfar, M. H., & Hoseini, S. Y. (2018). Why Do Sport Managers Have No Commitment to Strategic Planning?. *Sport Management Journal*, 10(3), 463-449. (In Persian)
- Rajabi, Amir, (2018), the role and importance of human resources in the transformation of organizations with the approach of improving productivity, the sixth national conference on new findings in industrial management and engineering with an emphasis on entrepreneurship in industries, Tehran. (In Persian)
- Razavi Mohammad Hossein, Chopankare Vahid, Ismaili Mohsen, Afshari Mostafa. Analysis of the influencing factors in the privatization of professional football clubs in Iran. *New approaches in sports management*. 1398; 7 (25): 81-92 (In Persian)
- Rowe, W. G., Cannella Jr, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2020). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The leadership quarterly*, 16(2), 197-219.
- shajie, K., Heydari, R., Asadollahi, E., esfahani, M., & Gol Goli, M. (2021). Hot bench: Pathology of frequent changes of coaches in Iranian Premier League. *Sport Management Studies*, 13(68), 130-170. doi: 10.22089/smrj.2021.10026.3302. (In Persian)
- shajie, K., Talebpour, M., Alimardani, M., & eskandari, M. (2021). Presenting the pathology model of human capital of the Football Federation of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(1), 99-113. doi: 10.30473/fmss.2021.58537.2292. (In Persian)
- Shajie K, Talebpour M, Azimzadeh S M, Keshtidar M, Heydari R. Qualitative Analysis of the Pathology of Human Capital in Professional Football in Iran Case Study: Professional Referees of the Iranian Football Premier League. *JRSM 2022*; 12 (23) :145-167.(In Persian)
- Sullivan, P., Paquette, K. J., Holt, N. L., & Bloom, G. A. (2012). The relation of coaching context and coach education to coaching efficacy and perceived leadership behaviors in youth sport. *The sport psychologist*, 26(1), 122-134.
- Vajdani Tabatabaai I S, Mohammadian F, Nobakht Ramezani Z. Testing the political behavior model on managers' in sports organizations. *pos 2022*; 4 (2) :87-98. (In Persian)
- Wiersma, L. D., & Sherman, C. P. (2005). Volunteer youth sport coaches' perspectives of coaching education/certification and parental codes of conduct. *Research quarterly for exercise and sport*, 76(3), 324-338.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279.

- Yoshizawa, G., Iwase, M., Okumoto, M., Tahara, K., & Takahashi, S. (2016). Q Workshop: An Application of Q Methodology for Visualizing, Deliberating and Learning Contrasting Perspectives. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(13), 6277-6302.
- Zarei Mahmoodabadi, Mohammad and Zarei Shahi, Marzieh, (2022), the effect of organizational communication management on advancing the organization's goals, the third international conference on innovation in business and economic management, Tehran. (In Persian)