



Modeling the Competitive Indicators of Professional Sports Clubs in Iran

Mohammad Amin Shalforoush Amiri 

Master's student, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Mahboubeh Khodaparast  *

Assistant Professor, Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Abstract

Due to the multifaceted development role of professional sports clubs, identifying their sustainable competitiveness indicators in a challenging environment is vital. Accordingly, the present study was conducted with the aim of modeling the competitive indicators of professional sports clubs in Iran. The research was qualitative and exploratory in nature, implemented using a grounded theory approach (systematic approach). The statistical population included senior and executive managers of professional sports clubs, marketing, finance, and media managers of clubs, coaches, players and veteran athletes, senior sports managers of provinces, transfer agents and consultants, organized fans, and sports management professors. Through theoretical sampling, 24 semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation was reached. The validity of the study was confirmed by presenting the findings and the proposed model to the participants and applying their feedback, and reliability was obtained using the test-retest method at 84%, indicating acceptable credibility of the coding process. The data were analyzed in three stages of open, axial, and selective coding. Based on the extracted paradigm model, causal conditions (including five categories such as strategic vision and financial resources), contextual conditions (four categories such as club identity and governing regulations), intervening conditions (five categories such as the macroeconomic situation and unfair competition), six strategies (such as management professionalization and focus on the academy), and four consequences (in the areas of sporting, financial, social, and international development) were identified. In this regard, the core category of the study was “achieving sustainable competitiveness in a challenging environment.” Results show that club competitiveness is a complex, context-dependent phenomenon requiring integrated management. This model offers a practical framework for managers and policymakers to enhance long-term stability and competitiveness.

Introduction

Professional sports clubs have evolved into complex organizations that influence economic development, social cohesion, public health, national identity, and youth engagement. In contexts such as Iran, they must achieve sporting success while ensuring financial stability, strong branding, and social legitimacy. Yet Iranian clubs face major structural challenges, including unstable revenues, dependence on temporary government support, weak marketing and branding, inconsistent strategic planning, inadequate infrastructure, and limited multidimensional criteria for assessing competitiveness.

* Corresponding Author: mkhodaparast90@iau.ac.ir

How to Cite: Shalforoush Amiri, M.A. & Khodaparast, M. (2026). Modeling the Competitive Indicators of Professional Sports Clubs in Iran. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 14(54), 119-136

This study therefore aimed to model the competitive indicators of professional sports clubs in Iran. It views competitiveness not merely as league ranking or match performance, but as a multidimensional, context-dependent phenomenon shaped by strategic vision, financial resources, governance quality, organizational identity, environmental conditions, and stakeholder relationships. Unlike most previous studies that focused on league-level competition, this research examines the club as the unit of analysis and develops a grounded, locally relevant conceptual model.

Such a model is especially important in a challenging environment marked by macroeconomic instability, institutional uncertainty, unequal resource distribution, and unfair competition. Accordingly, the study identifies the key factors, conditions, strategies, and consequences of sustainable competitiveness and offers a conceptual framework to support the long-term improvement of club performance.

Methodology

This study used a qualitative, exploratory design based on systematic grounded theory to develop an explanatory model of competitiveness grounded in the experiences and judgments of stakeholders in professional sports clubs. Data were collected through 24 semi-structured interviews with key informants selected through theoretical sampling, including club executives, marketing, finance and media managers, coaches, players and former athletes, provincial sports managers, transfer agents, organized fans, and sports management professors. Sampling began purposively and was later extended through snowball sampling. Repetition of data emerged around the 19th interview, and theoretical saturation was reached from the 20th, although interviews continued to 24 participants to strengthen conceptual depth.

Data analysis followed the three stages of grounded theory coding: open, axial, and selective coding. Interviews were transcribed and analyzed line by line to generate initial codes, which were then grouped into broader concepts and categories, and finally integrated into a central paradigm model. In total, 192 initial codes were reduced to 96 abstract concepts and then to 24 main categories. To ensure trustworthiness, the findings and model were reviewed by participants and revised based on their feedback. Reliability was assessed through test–retest coding of five interviews with a 15-day interval, yielding an agreement rate of 84%, which indicates acceptable analytical stability.

Results

The analysis resulted in a paradigm model of sustainable competitiveness in Iranian professional sports clubs, centered on the core category of achieving sustainable competitiveness in a challenging environment. This indicates that competitiveness is a dynamic and adaptive process shaped by both internal capacities and external constraints.

The model consisted of five main components. Causal conditions included five categories, especially strategic vision and financial resources, which provide long-term direction and stable support for club activities. Contextual conditions included four categories, such as club identity and governing regulations, which define the organizational and institutional setting of competitiveness. Intervening conditions comprised five categories, including macroeconomic conditions and unfair competition, reflecting environmental factors that may facilitate or hinder strategy implementation.

The model also identified six strategic categories, notably professionalization of management and emphasis on the club academy, alongside broader priorities such as branding, marketing, youth development, infrastructure, and effective resource use. Finally, four major consequences of competitiveness were identified: sporting, financial, social, and international development. These findings show that club competitiveness extends beyond match results and contributes to broader organizational success and long-term sustainability.

Discussion

The findings indicate that competitiveness in professional sports clubs should be viewed as a multidimensional organizational achievement rather than merely a sporting outcome. Sustainable competitiveness arises from the interaction of internal resources, organizational identity, contextual supports, environmental pressures, and strategic responses. Thus, clubs become truly competitive not only by winning matches, but by aligning financial, managerial, sporting, and social capacities within a stable and adaptive framework.

A major implication of the study is the central importance of financial resources and managerial professionalism. Stable funding and competent leadership are essential for strategic planning, talent development, infrastructure maintenance, and fan engagement; however, financial resources alone are insufficient without professional governance and long-term planning. The study also emphasizes the value of club identity, fan relationships, and academy development, all of which strengthen loyalty, legitimacy, brand value, sporting continuity, and financial sustainability.

At the same time, competitiveness is strongly influenced by the external environment. Macroeconomic instability and unfair competition can undermine even effective internal strategies, showing that club competitiveness depends not only on management decisions but also on broader structural and institutional conditions. Overall, the findings confirm the need for an integrated, context-sensitive framework tailored to the realities of Iranian professional sports clubs.

5. Conclusion

This study developed a grounded theory model of competitive indicators for professional sports clubs in Iran and showed that sustainable competitiveness is a complex, multidimensional, and context-dependent phenomenon. The model centers on achieving sustainable competitiveness in a challenging environment, shaped by causal, contextual, and intervening conditions and realized through strategic organizational actions.

The study contributes to the literature by shifting attention from league-level competition to club-level competitiveness and by integrating sporting, financial, social, and international dimensions into a single framework. Practically, the model can help managers and policymakers identify weaknesses, prioritize interventions, and formulate long-term strategies. Overall, the findings suggest that management professionalization, financial sustainability, identity building, academy development, and adaptation to environmental constraints are critical for the future success of Iranian professional sports clubs. Sustainable competitiveness should therefore be understood as a strategic organizational goal requiring balance between internal capabilities and external adaptation.

Keywords: Professional sports club, Competitive indicator, Modeling, Grounded theory, Sustainable competitiveness.

JEL Classification: Z2, Z28, Z280

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: All ethical principles were observed in conducting this study.

Funding: There was no external funding in this study.

Authors' contribution: authors contributed equally to all parts of the study.

Conflict of interest: There is no conflict of interest in this study.

Acknowledgments: We would like to express our sincere appreciation to all participants in this study.



مدل سازی شاخص های رقابتی باشگاه های ورزشی حرفه ای ایران

محمد امین شالفروش

امیری 

دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

محبوبه خداپرست  *

استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

با توجه به نقش باشگاه های ورزشی حرفه ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی و ورزشی، شناسایی شاخص های مؤثر بر رقابت پذیری پایدار آنها در فضای پیچیده و پرچالش کنونی ضروری است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف مدل سازی شاخص های رقابتی باشگاه های ورزشی حرفه ای ایران انجام شد. روش پژوهش کیفی و از نوع اکتشافی بود که با به کارگیری رویکرد نظریه داده بنیاد (رهیافت نظام مند) اجرا گردید. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و اجرایی باشگاه های ورزشی حرفه ای، مدیران بازاریابی، مالی و رسانه ای باشگاه ها، مربیان، بازیکنان و پیشکسوتان، مدیران ارشد ورزشی استان ها، کارگزاران و مشاوران نقل و انتقالات، هواداران سازمان یافته و اساتید مدیریت ورزشی بود که طی نمونه گیری نظری، ۲۴ مصاحبه نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. روایی پژوهش با ارائه یافته ها و مدل پیشنهادی به مشارکت کنندگان و اعمال نظرات آنان تأیید شد و پایایی نیز با روش بازآزمون ۸۴ درصد به دست آمد که نشان دهنده اعتماد پذیری مناسب کدگذاری هاست. داده ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند. براساس مدل پارادایمی استخراج شده، شرایط علی (شامل پنج مقوله مانند چشم انداز استراتژیک و منابع مالی)، شرایط زمینه ای (چهار مقوله مانند هویت باشگاهی و قوانین حاکم)، شرایط مداخله گر (پنج مقوله مانند وضعیت اقتصادی کلان و رقابت ناعادلانه)، راهبردهای شش گانه (مانند حرفه ای سازی مدیریت و تمرکز بر آکادمی) و پیامدهای چهارگانه (در حوزه های توسعه ورزشی، مالی، اجتماعی و بین المللی) تبیین شدند. در این میان، مقوله محوری پژوهش، «دستیابی به رقابت پذیری پایدار در محیط پرچالش» بود. نتایج نشان داد که رقابت پذیری باشگاه ها پدیده ای پیچیده، چندبعدی و وابسته به شرایط محیطی است که در چارچوبی بومی نیازمند مدیریت یکپارچه همه این عوامل می باشد. این مدل می تواند چارچوبی مفهومی و عملیاتی را در اختیار مدیران باشگاه ها و سیاست گذاران قرار دهد تا ثبات عملکردی و توان رقابتی باشگاه را در بلندمدت بهبود بخشند.

کلیدواژه ها: باشگاه ورزشی حرفه ای، شاخص رقابتی، مدل سازی، نظریه داده بنیاد، رقابت پذیری پایدار.

طبقه بندی JEL: Z2، Z28، Z280

مقدمه

ورزش به عنوان پدیده‌ای چندبعدی، نقشی حیاتی در جوامع دارد (Ausloos, 2024) و باشگاه‌های حرفه‌ای محور اصلی این نظام‌اند. این نهادها علاوه بر پرورش استعداد، با ایجاد اشتغال و جذب سرمایه به رشد اقتصادی کمک می‌کنند (Lee & Chung, 2026) و از منظر اجتماعی نیز می‌توانند حس هویت ملی، همبستگی اجتماعی، سلامت عمومی و الگوسازی برای جوانان را تقویت کنند (Jeong, et al., 2025). از این رو، تداوم این نقش آفرینی مستلزم آن است که باشگاه‌ها به طور مستمر موقعیت رقابتی خود را بسنجند و ارتقا دهند (Tettamanzi, et al., 2024).

در سال‌های اخیر، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای ایران و بسیاری از کشورها با چالش‌هایی مانند کمبود منابع مالی پایدار، وابستگی به حمایت‌های مقطعی دولتی، رقابت شدید برای جذب هوادار، ضعف در برندینگ و بازاریابی و نبود چارچوبی استاندارد برای ارزیابی عملکرد مواجه بوده‌اند (Triguero-Ruiz & Avila-Cano, 2022; Basini, et al., 2023). این خلأ، تصمیم‌گیری استراتژیک را دشوار و تاحدی مبتنی بر حدس کرده است (Ramchandani, et al., 2023). در مقابل، باشگاه‌های موفق جهانی از نظام‌های ارزیابی جامع بهره می‌برند (Szortyka, 2021) که آن‌ها را در حوزه‌هایی چون مدیریت مالی، عملکرد ورزشی، رضایت هواداران و قدرت برند یاری می‌دهند (Taylor & Acic, 2021). باین حال، بیشتر پژوهش‌های موجود، رقابت را در سطح «لیگ» و با تمرکز بر تعادل رقابتی بررسی کرده‌اند و یا وضعیت لیگ ایران را با لیگ‌های اروپایی مقایسه کرده‌اند (ساعت‌چیان و همکاران، ۱۳۹۱) در حالی که پژوهش حاضر بر «باشگاه» به عنوان واحد تحلیل تمرکز دارد و می‌کوشد شاخص‌های رقابتی را در سطحی چندبعدی‌تر و متناسب با شرایط ایران بررسی کند. بر این اساس، اگرچه مطالعات پیشین مبانی ارزشمندی پیرامون تعادل رقابتی لیگ‌ها ارائه داده‌اند اما همچنان خلأ یک چارچوب بومی و جامع که تمامی ابعاد رقابت‌پذیری باشگاه‌ها را متناسب با اقتضائات خاص ایران یکپارچه‌سازی کند، مشهود است؛ شکافی که پژوهش حاضر با هدف پوشش آن تدوین شده است.

اهمیت این پژوهش فراتر از بقای مالی یا موفقیت‌های کوتاه‌مدت ورزشی است و به توسعه پایدار ورزش کشور پیوند می‌خورد. رقابت سالم و مبتنی بر شاخص‌های معتبر می‌تواند موتور محرکه نوآوری در مدیریت و بازاریابی، ارتقای کیفیت رویدادها و افزایش جذب هوادار و درآمد باشد (Serrano, et al., 2023). در مقابل، نبود چارچوبی متوازن و علمی ممکن است به نابرابری ساختاری دامن بزند (Ryu, 2022) یا فشارهای آسیب‌زا را برای ورزشکاران ایجاد کند (Scelles, et al., 2022). از همین رو، انجام این پژوهش برای شناسایی و تعریف شاخص‌های رقابتی متناسب با بافت ایران ضروری است؛ شاخص‌هایی که بتوانند ابعاد کلیدی مانند ثبات و توان مالی، کیفیت مدیریت و حکمرانی، عملکرد ورزشی، رضایت و وفاداری هواداران، قدرت برند، جایگاه رسانه‌ای و اثربخشی زیرساخت‌ها و آکادمی‌ها را دربرگیرند (Khodaparast, 2023).

با توجه به تفاوت‌های زیرساختی، مدیریتی و مالی بین باشگاه‌های ایرانی و نمونه‌های موفق جهانی، نمی‌توان مدل‌های خارجی را بدون بومی‌سازی به کار گرفت (Salimi, et al., 2024). برای نمونه، درحالی که درآمد پایدار از حق پخش و اسپانسرشیپ‌های شرکتی، ستون اصلی مالی بسیاری از لیگ‌های اروپایی است، این منابع در ایران اغلب ناپایدار یا محدود هستند (کاظمینی و نیک‌آئین، ۱۴۰۲). بنابراین، مدل‌سازی شاخص‌های رقابتی باید با نگاه

بومی و براساس واقعیت‌های موجود انجام شود تا باشگاه‌ها بتوانند نقاط قوت و ضعف خود را به صورت عینی شناسایی کنند، منابع محدود را بهینه تخصیص دهند و استراتژی‌های بلندمدت خود را بر پایه داده‌های مستدل تدوین نمایند. این امر نه تنها به شفافیت و حرفه‌ای‌تر شدن مدیریت داخلی باشگاه‌ها کمک می‌کند بلکه می‌تواند مبنای مطمئن‌تری برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران و حامیان مالی فراهم آورد (پیمان‌فر و همکاران، ۱۴۰۴).

ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای را می‌توان در چند محور اصلی دسته‌بندی کرد؛ در مدیریت مالی و توسعه زیرساخت‌ها، سلیمی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) بر گسترش و توسعه پروژه‌های جامع گردشگری ورزشی تأکید کردند و پریچارد^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نیز تنوع خدمات و استفاده چندمنظوره از استادיום را راهبردی مؤثر برای درآمدزایی دانستند. در محور تعادل رقابتی و جذابیت مسابقات، رسولی و همکاران (۱۴۰۳) بر ضرورت بهبود توازن لیگ‌ها تأکید کردند و باسل^۳ و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که تعادل رقابتی بیشتر، جذابیت و درآمدزایی را افزایش می‌دهد. در زمینه حکمرانی، استراتژی و مسئولیت اجتماعی، سلطان‌حسینی^۴ و همکاران (۲۰۲۶) مدیریت راهبردی رویدادهای ورزشی را یکی از الزامات توسعه و رقابت‌پذیری باشگاه‌ها دانستند و فنگینگنا^۵ و همکاران (۲۰۲۴) بر حکمرانی مؤثر و نظام‌های استعدادیابی تأکید کردند. در حوزه رقابت‌پذیری و ثبات سازمانی، جابری و همکاران (۱۴۰۱) ثبات مدیریت و توسعه رده‌های پایه را پیشران موفقیت معرفی کردند. به باور گاماء^۶ و همکاران (۲۰۲۶) نیز شاخص‌های کارایی (مانند گل‌های مورد انتظار) نسبت به شاخص‌های حجمی (مالکیت توپ) پیش‌بینی‌کننده دقیق‌تری برای موفقیت تیم‌های اروپایی بوده و اهمیت آن‌ها وابسته به شرایط مسابقه و کیفیت حریف است. از منظر برندسازی و تحول تجاری، حیدری و همکاران (۱۴۰۳) ارتباط با هواداران را در خلق ارزش برند کلیدی دانستند و لیو^۷ و همکاران (۲۰۲۴) نیز عملکرد ورزشی، توسعه تجاری و تحول دیجیتال را از عوامل اصلی تقویت برند معرفی کرد. در نهایت، کیمورا^۸ و همکاران (۲۰۲۴) بر ضرورت بومی‌سازی روش‌های ارزش‌گذاری باشگاه‌ها متناسب با شرایط هر کشور تأکید کردند تا تصویری جامع از ابعاد مالی، ساختاری، اجتماعی و بازاریابی در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای ترسیم شود.

بنابراین با توجه به نقش کلیدی باشگاه‌های حرفه‌ای و چالش‌های ساختاری آن‌ها در ایران، فقدان الگویی بومی برای سنجش رقابت‌پذیری، تدوین چنین چارچوبی را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی شاخص‌های رقابتی، می‌کوشد چارچوبی مفهومی و عملیاتی در اختیار مدیران و سیاست‌گذاران قرار دهد تا با بهره‌گیری از آن، کیفیت، پایداری و جایگاه رقابتی باشگاه‌های ایرانی در سطح ملی و بین‌المللی ارتقا یابد.

-
1. Salimi
 2. Pritchard
 3. Bacsl
 4. Soltan Hoseini
 5. Fengyingna
 6. Gama
 7. Liu
 8. Kimura

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، کیفی و اکتشافی است. با توجه به کمبود مبانی نظری در این حوزه، از روش نظریه داده بنیاد (رهیافت نظام مند) استفاده شد تا مفاهیم و روابط میان آن‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی استخراج شوند.

جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران ارشد و اجرایی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، مدیران بازاریابی، مالی و رسانه‌ای باشگاه‌ها، مربیان، بازیکنان و پیشکسوتان، مدیران ارشد ورزشی استان‌ها، کارگزاران و مشاوران نقل و انتقالات، هواداران سازمان یافته و اساتید مدیریت ورزشی با سابقه پژوهشی مرتبط با موضوع تحقیق بود. برای جمع آوری داده‌ها، از روش نمونه گیری نظری استفاده شد و فرآیند انتخاب مشارکت کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.

بدین منظور، در ابتدا، با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، چند تن از اعضای جامعه آماری به منظور دستیابی به مجموعه‌ای از داده‌های جامع و غنی شناسایی شده و مورد مصاحبه قرار گرفتند. در ادامه، با استفاده از روش گلوله برفی^۱ از آن‌ها خواسته شد سایر افرادی را که می‌توانند داده‌های بیشتری ارائه دهند، معرفی نمایند که با آن‌ها نیز مصاحبه انجام گرفت. بنابراین به جز چند نفر نخست که به طور مستقیم توسط محقق انتخاب شدند، سایر اعضای گروه نمونه آماری توسط مصاحبه‌شوندگان معرفی و تأیید شدند.

با توجه به مراحل و فرآیندهای گفته شده در بالا، در بخش کیفی پژوهش با تعداد ۲۴ نفر از افراد جامعه پژوهش مصاحبه انجام گرفت. در جریان انجام مصاحبه‌ها، از مصاحبه نوزدهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه بیستم به بعد داده‌ها به اشباع نظری رسیدند اما برای اطمینان و غلظت مفهومی بیشتر نظریه، مصاحبه تا نفر بیست و چهارم ادامه یافت.

به منظور بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت کنندگان ارائه و مدل پیشنهادی توسط آنان مطالعه و نظرات آنها اعمال گردید. در بررسی پایایی پژوهش نیز از روش بازآزمون استفاده شد. بدین منظور از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۵ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که با هم مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. در نهایت با کمک فرمول ذیل، پایایی به دست آمده ۸۴٪ اعلام شد که از ۶۰٪ بالاتر بوده و لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

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

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توزیع فراوانی نمونه آماری پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد	سابقه کار	فراوانی	درصد
مرد	۱۹	۷۹/۱۶	۱ تا ۱۰ سال	۱۰	۴۱/۶۶
			۱۱ تا ۲۰ سال	۸	۳۳/۳۳
زن	۵	۲۰/۸۳	۲۱ سال و بالاتر	۶	۲۵
سن	فراوانی	درصد	تحصیلات	فراوانی	درصد
۳۰ سال و کمتر	۵	۲۰/۸۳	فوق دیپلم و کمتر	۳	۱۲/۵
۳۱ تا ۴۰ سال	۸	۳۳/۳۳	لیسانس	۴	۱۶/۶۶
۴۱ تا ۵۰ سال	۶	۲۵	فوق لیسانس	۱۱	۴۵/۸۳
۵۱ تا ۶۰ سال	۳	۱۲/۵	دکتری	۶	۲۵
بالاتر از ۶۰ سال	۲	۸/۳۳			
عنوان شغلی			فراوانی	درصد	
مدیران ارشد و اجرایی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای			۶	۲۵	
مدیران بازاریابی، مالی و رسانه‌ای باشگاه‌ها			۴	۱۶/۶۶	
مربی‌ان، بازیکنان و پیشکسوتان			۵	۲۰/۸۳	
مدیران ارشد ورزشی استان‌ها			۳	۱۲/۵	
کارگزاران و مشاوران نقل و انتقالات			۱	۴/۱۶	
هواداران سازمان‌یافته			۲	۸/۳۳	
اساتید مدیریت ورزشی با سابقه پژوهشی مرتبط با موضوع تحقیق			۳	۱۲/۵	
مجموع			۲۴	۱۰۰	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

فرآیند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز شد که در آن، مفاهیم اولیه از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج گردید. در این مرحله، از رونوشت ۲۴ مصاحبه، ۱۹۲ کد اولیه شناسایی شد که پس از بررسی، ادغام و طبقه‌بندی، به ۹۶ مفهوم انتزاعی‌تر و در نهایت ۲۴ مقوله اصلی تقلیل یافت. در ادامه، در مرحله کدگذاری محوری، مقوله «دستیابی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای به رقابت‌پذیری پایدار در یک محیط پرچالش» به عنوان مقوله محوری انتخاب شد زیرا این مفهوم در مرکز مضامین مطرح شده توسط مشارکت کنندگان قرار داشت و توان تبیین سایر مقولات را نیز دارا بود. سپس سایر مقولات در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به این مقوله مرتبط شدند و در نهایت، تئوری زمینه‌ای پژوهش درخصوص چگونگی دستیابی باشگاه‌های حرفه‌ای استان اصفهان به رقابت‌پذیری پایدار شکل گرفت. جدول ۲ نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از آنها در مرحله کدگذاری باز

مقوله	مفاهیم	کدهای اولیه
شرایط مداخله‌گر: بی‌ثباتی اقتصادی مؤثر بر پایداری عملکرد باشگاه	ناپایداری مالی در پشتیبانی از تیم؛ اختلال در پشتیبانی اقتصادی از عملکرد ورزشی؛ فشارهای محیطی بر تداوم فعالیت حرفه‌ای	تأخیر در تأمین منابع مالی باشگاه؛ ناتوانی در پرداخت به‌موقع تعهدات بازیکنان؛ اتکا به منابع مالی موقت برای حفظ فعالیت تیم؛ تأثیر شرایط اقتصادی بر اداره باشگاه
راهبردها: ضعف در توسعه زیرساخت‌های نوین هواداری و بازاریابی ورزشی	ضعف در مدیریت نوین باشگاه‌داری؛ ناکارآمدی در توسعه بسترهای هواداری دیجیتال؛ محدودیت در بهبود تجربه هواداری	استفاده از شیوه‌های سنتی در اداره باشگاه؛ ضعف در به‌کارگیری فناوری در خدمات هواداری؛ نبود سامانه دیجیتال مناسب برای تعامل با هوادار؛ دشواری در دسترسی هواداران به خدمات باشگاه
شرایط علی: ضعف در رهبری راهبردی و برنامه‌ریزی بلندمدت ورزشی	فقدان جهت‌گیری راهبردی در توسعه ورزشی؛ بی‌ثباتی در مدیریت فنی و اجرایی؛ غلبه نگاه کوتاه‌مدت بر برنامه‌ریزی باشگاه	نبود برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه تیم؛ ضعف در ثبات برنامه‌های فنی؛ تغییر مکرر در سیاست‌های اجرایی تیم؛ ناپایداری در مسیر رشد ورزشی باشگاه
شرایط مداخله‌گر: اختلال در عدالت رقابتی و شایسته‌سالاری ورزشی	اخلال در عدالت رقابتی؛ تضعیف شایسته‌سالاری در رقابت ورزشی؛ کاهش انگیزش حرفه‌ای کادر فنی	نابرابری در فرصت‌های جذب بازیکن؛ تأثیرپذیری نتایج از عوامل غیرورزشی؛ کاهش انگیزه برای برنامه‌ریزی فنی؛ تضعیف رقابت مبتنی بر شایستگی
شرایط علی: ضعف در مدل اقتصادی و ظرفیت جذب سرمایه در باشگاه	نارسایی در مدل اقتصادی باشگاه حرفه‌ای؛ نبود شفافیت در حکمرانی مالی باشگاه؛ کاهش جذابیت باشگاه برای سرمایه‌گذاری ورزشی	نبود الگوی روشن درآمدزایی ورزشی؛ ابهام در ساختار مالی باشگاه؛ ریسک بالا در سرمایه‌گذاری ورزشی؛ ضعف در ارائه چشم‌انداز اقتصادی باشگاه

مأخذ: یافته‌های پژوهش

از مجموع ۹۶ مفهوم و ۲۴ مقوله استخراج شده، ۲۰ مفهوم و ۵ مقوله به شرایط علی، ۱۶ مفهوم و ۴ مقوله به شرایط زمینه‌ای، ۲۰ مفهوم و ۵ مقوله به شرایط مداخله‌گر، ۲۴ مفهوم و ۶ مقوله به راهبردها و ۱۶ مفهوم و ۴ مقوله به پیامدها اختصاص یافت. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط علی که به‌عنوان عوامل ایجادکننده پدیده محوری و محرک‌های اصلی سوق‌دهنده باشگاه به سمت رقابت‌پذیری می‌باشند، در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری در رابطه با شرایط علی

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	وضوح و قابل درک بودن مأموریت و چشم‌انداز باشگاه	
۲	چشم‌انداز و وجود برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک	
۳	رهبری استراتژیک ثبات و توانمندی مدیریت ارشد و هیئت مدیره	
۴	نوآوری در ایده‌ها و مدل‌های کسب‌وکار ورزشی	
۵	تنوع در منابع درآمدی (حامیان مالی، اسپانسرها، فروش بازیکن، رسانه)	
۶	منابع مالی و شفافیت مالی و مدیریت حرفه‌ای بودجه	
۷	سرمایه‌گذاری جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی	
۸	توانایی تأمین مالی پایدار و بلندمدت	
۹	عملکرد ورزشی و دستیابی به عنوان قهرمانی در لیگ‌های داخلی	
۱۰	کسب موفقیت عملکرد موفق در رقابت‌های بین‌المللی (آسیایی)	

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱۱		ثبات عملکردی در طول زمان
۱۲		پیروزی در دربی‌ها و رقابت‌های کلیدی
۱۳		وجود سیستم استعدادیابی علمی و کارآمد
۱۴	جذب و توسعه	برنامه جامع پرورش بازیکنان آکادمی (نسل‌آوری)
۱۵	استعدادها	جذب بازیکنان باکیفیت و شناخته‌شده (ملی‌پوشان)
۱۶		بهره‌گیری از مربیان و کادر فنی توانمند و به‌روز
۱۷		انتظارات هواداران برای کسب نتایج بهتر
۱۸	فشار و انتظارات	فشار و رقابت سایر باشگاه‌ها (قدرت رقابتی رقبا)
۱۹	ذی‌نفعان	الزامات و استانداردهای فدراسیون و لیگ برتر
۲۰		انتظارات حامیان مالی برای بازگشت سرمایه و تبلیغات

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شرایط زمینه‌ای، محیط و بستر خاصی را توصیف می‌کنند که راهبردها در آن به اجرا درمی‌آیند. این شرایط الگوهای پایداری هستند که با زمان و مکان خاص عجین شده و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد می‌نمایند که افراد و سازمان‌ها تحت این موقعیت‌ها، از خود کنش/واکنش نشان می‌دهند. در این پژوهش، ۴ مقوله از طبقه‌بندی ۱۶ مفهوم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، شناسایی شد که به‌عنوان مقولات مربوط به شرایط زمینه‌ای نامگذاری شدند. در ادامه، جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای را به‌صورت تفکیک‌شده نشان می‌دهد.

جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری در رابطه با شرایط زمینه‌ای

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱		پیشینه تاریخی و اعتبار باشگاه در اصفهان
۲	هویت باشگاهی و	وجود نمادها، رنگ‌ها و شعار خاص باشگاه
۳	فرهنگ سازمانی	فرهنگ پیروزی و رقابت‌جویی در ساختار باشگاه
۴		ارزش‌های مشترک و حس تعلق سازمانی
۵		مالکیت یا دسترسی بلندمدت به ورزشگاه استاندارد و مدرن
۶	زیرساخت‌ها و	دارا بودن زمین‌های تمرینی اختصاصی و باکیفیت
۷	امکانات ورزشی	وجود مراکز آکادمی مجهز (خوابگاه، زمین، کلاس)
۸		بهره‌مندی از فناوری‌های روز ورزشی (ویدئو آنالیز، ورزشگاه هوشمند)
۹		سیاست‌های حمایتی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان
۱۰	قوانین و مقررات	قوانین مالیاتی و گمرکی مربوط به واردات بازیکن و تجهیزات
۱۱	حاکم	آیین‌نامه‌های حاکم بر لیگ برتر و فدراسیون
۱۲		قوانین کار و بیمه برای بازیکنان و پرسنل
۱۳		قرارگیری در استان صنعتی و اقتصادی اصفهان (دسترسی به شرکت‌های بزرگ)
۱۴	موقعیت جغرافیایی و	وجود بستر فرهنگی و علاقه‌مندی مردم اصفهان به ورزش حرفه‌ای
۱۵	جمعیتی	دسترسی به جمعیت زیاد و بالقوه هوادار
۱۶		رقابت با سایر رشته‌های ورزشی پرتعداد در استان برای جذب توجه

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شرایط مداخله گر، عوامل واسطه‌ای تسهیل کننده یا بازدارنده‌ای هستند که بر راهبردهای اتخاذ شده توسط باشگاه تأثیر می‌گذارند و می‌توانند به‌عنوان فرصت یا تهدید عمل کنند و کنترل کامل بر آنها اغلب خارج از دسترس باشگاه است. در مطالعه حاضر، عوامل مداخله گر شامل ۵ مقوله اصلی می‌باشند که از ۲۰ مفهوم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز به دست آمده‌اند. جدول ۵ جزئیات مربوط به آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری در رابطه با شرایط مداخله گر

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱		نرخ تورم و بی‌ثباتی اقتصادی
۲	وضعیت کلان	نوسانات نرخ ارز و تأثیر بر خرید بازیکن خارجی
۳	اقتصادی کشور	رکود اقتصادی و کاهش قدرت خرید هواداران و شرکت‌های حامی
۴		سیاست‌های کلی بانکی و اعتباری
۵		تخصیص بودجه و کمک‌های مالی دولتی به باشگاه‌ها
۶	حمایت‌های دولتی و	سیاست‌های کلان ورزش کشور در خصوص خصوصی سازی
۷	حکومتی	دخالت یا عدم دخالت نهادهای حکومتی در مدیریت باشگاه
۸		ارائه تسهیلات ویژه به باشگاه‌های موفق
۹		سطح پایین فرهنگ هواداری (خشونت، دخالت در انتخاب بازیکن)
۱۰	فرهنگ هواداری و	پوشش رسانه‌ای متعصبانه یا غیرحرفه‌ای
۱۱	رسانه‌ای	نفوذ و قدرت رسانه‌های اجتماعی و فضای مجازی
۱۲		میزان تعامل و وفاداری هواداران
۱۳		وجود لابی‌های قدرتمند و رانت‌خواری در فوتبال ایران
۱۴	رقابت ناعادلانه و	تصمیم‌گیری‌های جانبدارانه داوران و نهادهای قضایی
۱۵	پارتی بازی	تخصیص ناعادلانه منابع (پخش تلویزیونی، اسپانسرشیپ) بین باشگاه‌ها
۱۶		نقض مقررات توسط برخی باشگاه‌ها بدون برخورد قاطع
۱۷		محدودیت در نقل و انتقالات مالی بین‌المللی
۱۸	تحریم‌های بین‌المللی	ممنوعیت بازی با تیم‌های خارجی یا حضور در رقابت‌ها
۱۹		مشکل در خرید تجهیزات و لوازم خارجی
۲۰		محرومیت از دانش روز مربیان خارجی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

راهبردها و اقدامات نیز همان کنش یا واکنش‌هایی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند. درواقع اینها اقدامات آگاهانه و پاسخ‌هایی هستند که مدیران باشگاه در برابر تعامل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله گر برای دستیابی به اهداف خود به کار می‌گیرند. در پژوهش حاضر، از مجموع ۲۴ مفهوم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، ۶ مقوله اصلی مربوط به راهبردها شناسایی گردید. جدول ۶ این مقوله‌ها و مفاهیم تشکیل دهنده آنها را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۶. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری در رابطه با راهبردها

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	بازاریابی و برندسازی	توسعه محصولات (فروش محصولات مختلف مانند کلاه، تیشرت و...)
۲		ایجاد اپلیکیشن اختصاصی و توسعه حضور در فضای مجازی
۳		برگزاری اردوهای تیم در مناطق مختلف استان برای جذب هوادار
۴		استفاده از سلبریتی‌ها برای تبلیغات و افزایش محبوبیت
۵		طراحی و اجرای کمپین‌های خلاقانه هواداری
۶	حرفه‌ای‌سازی مدیریت	جذب مدیران با تحصیلات آکادمیک در مدیریت ورزشی
۷		تفکیک بخش‌های مختلف (مالی، فنی، بازاریابی)
۸		استفاده از سیستم‌های نوین مدیریت پروژه و منابع انسانی
۹		عقد قراردادهای شفاف و حرفه‌ای با بازیکنان و مربیان
۱۰		ایجاد کسب‌وکارهای جنبی متعلق به باشگاه (رستوران، فروشگاه)
۱۱	توسعه پایدار منابع مالی	فروش سهام به هواداران (عرضه اولیه سهام)
۱۲		جذب اسپانسرهای محلی اصفهان با توجه به بافت صنعتی
۱۳		فروش حق پخش اختصاصی بازی‌ها
۱۴	تقویت مشارکت و ارتباطات	انعقاد تفاهم‌نامه با باشگاه‌های معتبر خارجی
۱۵		ارتباط مستمر و شفاف با رسانه‌ها و خبرنگاران
۱۶		تعامل سازنده با نهادهای حاکمیتی (استاندارد، شورای شهر)
۱۷		ایجاد دپارتمان هواداران برای مدیریت ارتباط با آنها
۱۸		سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی آکادمی‌های پایه
۱۹	تمرکز بر آکادمی و نسل‌آوری	استخدام مدرسان بین‌المللی برای آموزش مربیان آکادمی
۲۰		ایجاد مسیر پیشرفت شفاف از آکادمی تا تیم اول
۲۱	مدیریت بحران و انعطاف‌پذیری	فروش بازیکنان پرورش یافته برای تأمین مالی
۲۲		طراحی سناریوهای مختلف برای شرایط بحرانی (محرومیت، تحریم)
۲۳		ایجاد صندوق ذخیره مالی برای روزهای ضروری
۲۴		تنوع‌بخشی به ترکیب تیم (استفاده از بازیکنان بومی و خارجی)

مأخذ: یافته‌های پژوهش

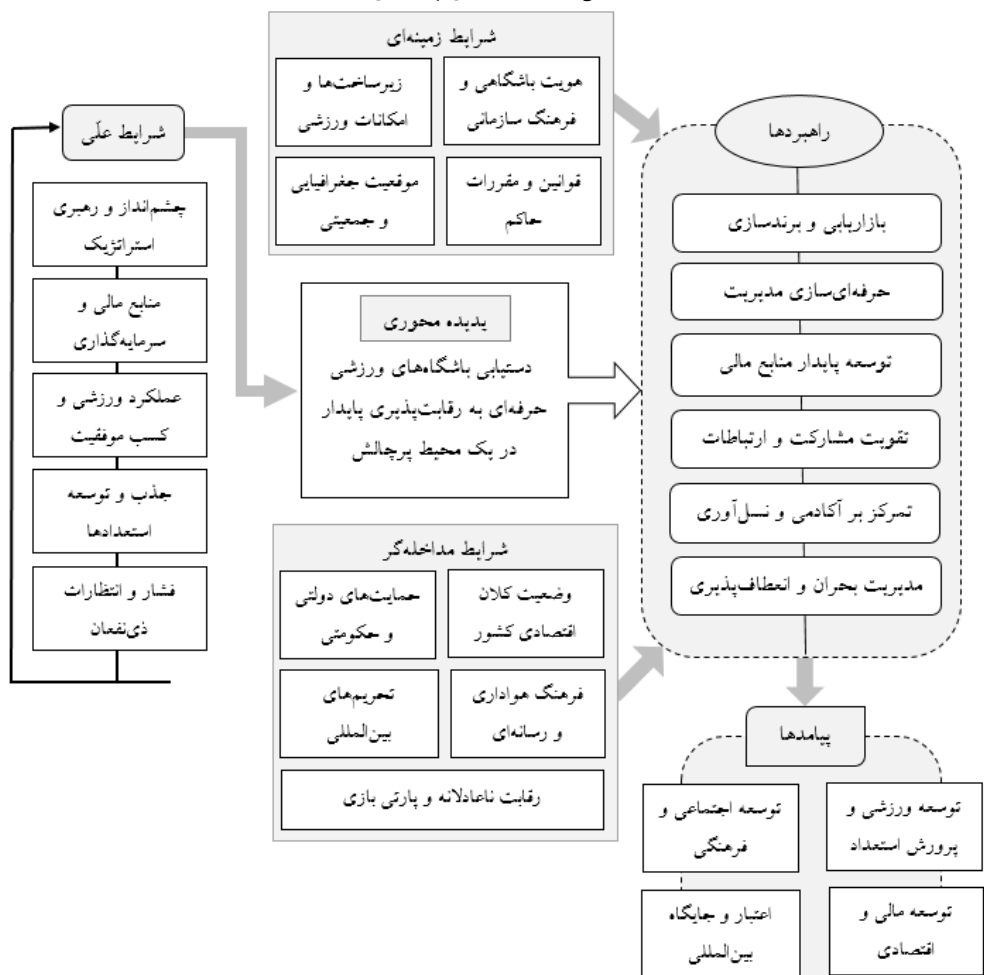
جدول ۷. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری در رابطه با پیامدها

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	توسعه ورزشی و پرورش استعداد	افزایش تعداد بازیکنان پرورش یافته در تیم‌های ملی
۲		کسب مقام‌های متعدد در رده‌های سنی مختلف
۳		تبدیل شدن به قطب استعدادیابی در منطقه مرکزی ایران
۴	توسعه مالی و اقتصادی	افزایش کیفیت بازی و جذابیت رقابت‌های لیگ
۵		افزایش درآمد سالیانه و رسیدن به خودگردانی
۶		افزایش ارزش برند و دارایی‌های باشگاه
۷		ایجاد اشتغال مستقیم و غیرمستقیم در استان اصفهان
۸		جذب گردشگر ورزشی به استان

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۹		افزایش غرور و هویت شهری و استانی در میان مردم
۱۰		ارتقای فرهنگ ورزشکاری و نشاط اجتماعی
۱۱	توسعه اجتماعی و فرهنگی	کاهش ناهنجاری‌های اجتماعی از طریق جذب جوانان به ورزش
۱۲		افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی
۱۳		افزایش رتبه در رنکینگ AFC
۱۴		حضور مستمر و تأثیرگذار در لیگ قهرمانان آسیا
۱۵	اعتبار و جایگاه بین‌المللی	میزبانی رویدادهای بین‌المللی
۱۶		صادرات بازیکن به لیگ‌های معتبر خارجی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۱. مدل نهایی پژوهش



مأخذ: یافته‌های پژوهش

پیامدها نیز نتایج به کارگیری راهبردها یا خروجی‌های مشهود و نامشهودی هستند که در پژوهش حاضر در اثر «تعیین شاخص‌های رقابتی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای» حاصل می‌شوند. در مرحله کدگذاری باز، از میان مفاهیم استخراج شده، تعداد ۱۶ مفهوم که پس از طبقه‌بندی براساس تشابهات، ۴ مقوله را تشکیل دادند، به عنوان پیامدهای پژوهش در نظر گرفته شدند. جدول ۷، این مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به آن‌ها را نشان می‌دهد.

گام سوم یا فرآیند نهایی کدگذاری، کدگذاری گزینشی یا انتخابی است که مرحله اصلی تکوین نظریه می‌باشد. این مرحله براساس نتایج دو مرحله قبلی، یعنی کدگذاری باز و کدگذاری محوری که به عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای تئوری‌پردازی در نظر گرفته شده و مقوله‌ها و روابط مقدماتی بین آن‌ها را به عنوان سازه‌ها و اصول اساسی تئوری در اختیار قرار می‌دهند، به تولید تئوری می‌پردازد. شکل ۱ مدل نظری پژوهش را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که پنج عامل به عنوان «شرایط علی» رقابت‌پذیری باشگاه‌های حرفه‌ای را شکل می‌دهند. نخست، «چشم‌انداز و رهبری استراتژیک» با تأکید بر مأموریت روشن، ثبات مدیریتی، شایستگی هیئت‌مدیره و برنامه‌ریزی بلندمدت، مسیر حرکت باشگاه را مشخص می‌کند و زمینه نوآوری در مدل‌های کسب و کار ورزشی را فراهم می‌سازد. دوم، «منابع مالی و سرمایه‌گذاری» با تأکید بر تنوع درآمدها، شفافیت مالی و جذب سرمایه‌گذار، امکان پایداری و مقاومت باشگاه در برابر نوسانات اقتصادی را افزایش می‌دهد. سوم، «عملکرد ورزشی و کسب موفقیت» به عنوان نتیجه عینی رقابت‌پذیری، بر قهرمانی، ثبات عملکرد و موفقیت در مسابقات مهم دلالت دارد و مستقیماً بر اعتبار باشگاه اثر می‌گذارد. چهارم، «جذب و توسعه استعدادها» بر استعدادیابی علمی، تقویت آکادمی، پرورش بازیکنان بومی و استفاده از مربیان توانمند تأکید دارد. پنجم، «فشار و انتظارات ذی‌نفعان» شامل انتظارات هواداران، رقابت با سایر باشگاه‌ها، الزامات فدراسیون و توقعات حامیان مالی است که مدیریت هوشمندانه آن برای موفقیت ضروری است. در مجموع، این عوامل به صورت تعاملی، بنیان رقابت‌پذیری باشگاه را می‌سازند.

چهار مقوله نیز به عنوان «شرایط زمینه‌ای» شناسایی شدند. «هویت باشگاهی و فرهنگ سازمانی» با تکیه بر پیشینه تاریخی، نمادها، فرهنگ پیروزی‌طلبی و ارزش‌های مشترک، حس تعلق و انسجام داخلی را تقویت می‌کند. «زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی» شامل ورزشگاه استاندارد، زمین تمرین مناسب، آکادمی مجهز و فناوری‌های نوین ورزشی است که پیش شرط عملکرد مطلوب به شمار می‌آیند. «قوانین و مقررات حاکم» نیز با ایجاد چارچوب حقوقی شفاف، بر برنامه‌ریزی و جذب سرمایه‌گذار اثر مستقیم دارد. همچنین «موقعیت جغرافیایی و جمعیتی» می‌تواند با فراهم کردن بازار هواداری گسترده و فرصت جذب اسپانسر، به رقابت‌پذیری کمک کند یا آن را محدود سازد.

پنج عامل نیز به عنوان «شرایط مداخله‌گر» مشخص شدند. «وضعیت کلان اقتصادی کشور» از طریق تورم، نوسانات ارزی و رکود، هزینه‌ها و درآمدهای باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «حمایت‌های دولتی و حکومتی» اگرچه می‌تواند به رشد باشگاه کمک کنند اما در صورت وابستگی بیش از حد، استقلال و ثبات مدیریتی را تضعیف می‌کنند. «فرهنگ هواداری و رسانه‌ای» نیز در صورت مدیریت نادرست، می‌تواند به تنش و فشار مضاعف منجر

شود. «رقابت ناعادلانه و پارتی‌بازی» سلامت رقابت را مخدوش می‌کند و انگیزه سرمایه‌گذاری بر شایستگی را کاهش می‌دهد. همچنین «تحریم‌های بین‌المللی» با محدود کردن تعاملات مالی و فنی، رقابت‌پذیری جهانی باشگاه‌ها را کاهش می‌دهد.

در واکنش به این شرایط، شش راهبرد اصلی از سوی باشگاه‌های حرفه‌ای به کار گرفته می‌شود. «بازاریابی و برندسازی» برای افزایش درآمد و تقویت ارتباط با هواداران به کار می‌رود. «حرفه‌ای‌سازی مدیریت» با جذب مدیران متخصص و ساختارمند کردن سازمان، تصمیم‌گیری را کارآمدتر می‌کند. «توسعه پایدار منابع مالی» به کاهش وابستگی به منابع سنتی و ایجاد درآمدهای پایدار کمک می‌کند. «تقویت مشارکت و ارتباطات» نیز بر تعامل شفاف با رسانه‌ها، نهادهای حاکمیتی و سایر ذی‌نفعان تأکید دارد. «تمرکز بر آکادمی و نسل‌آوری» یک سرمایه‌گذاری بلندمدت برای تولید استعداد و حتی درآمدزایی است. در نهایت، «مدیریت بحران و انعطاف‌پذیری» باشگاه را برای مواجهه با شرایط غیرمنتظره آماده می‌سازد.

پیامدهای این فرآیند نیز در چهار حوزه طبقه‌بندی شدند. «توسعه ورزشی و پرورش استعداد» به افزایش بازیکنان ملی‌پوش، موفقیت در رده‌های سنی و ارتقای کیفیت بازی‌ها منجر می‌شود. «توسعه مالی و اقتصادی» شامل خودگردانی مالی، افزایش ارزش برند، ایجاد اشتغال و جذب گردشگر ورزشی است. «توسعه اجتماعی و فرهنگی» نیز با تقویت هویت شهری، نشاط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و کاهش برخی آسیب‌ها همراه است. در نهایت، «اعتبار و جایگاه بین‌المللی» به بهبود رتبه آسیایی، حضور مؤثر در رقابت‌های بین‌المللی و صادرات بازیکن اشاره دارد.

از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای، سیاست‌گذاران ورزشی، فدراسیون‌ها، نهادهای استانی و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی مفید باشد. این پژوهش چارچوبی نسبتاً جامع برای شناخت عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری باشگاه‌ها ارائه می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند علاوه بر نتایج کوتاه‌مدت مسابقات، ابعاد مدیریتی، مالی، فرهنگی، زیرساختی و محیطی را نیز هم‌زمان در نظر بگیرند. همچنین، مدیران می‌توانند با استفاده از مقوله‌های شناسایی شده، نقاط قوت و ضعف باشگاه را در زمینه‌هایی مانند رهبری، منابع مالی، آکادمی، زیرساخت، تعامل با ذی‌نفعان و مدیریت بحران ارزیابی و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کنند. در سطح کلان، نهادهای متولی ورزش می‌توانند از این یافته‌ها برای اصلاح مقررات، تسهیل سرمایه‌گذاری، توسعه هدفمند زیرساخت‌ها، ارتقای شفافیت مالی و کاهش موانع ساختاری رقابت بهره ببرند. این مدل همچنین در تدوین برنامه‌های راهبردی باشگاه‌ها، به‌ویژه در حوزه‌های بازاریابی، برندسازی، حرفه‌ای‌سازی مدیریت، تقویت آکادمی و توسعه منابع درآمدی کاربرد دارد. برای سرمایه‌گذاران و حامیان مالی نیز نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رقابت‌پذیری باشگاه تنها به عملکرد درون میدان وابسته نیست و باید براساس شاخص‌های چندبعدی ارزیابی شود. همچنین، یافته‌ها می‌تواند مبنایی برای طراحی ابزارهای سنجش رقابت‌پذیری، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان باشگاه‌ها و استان‌ها و توسعه مدل‌های بومی در مدیریت ورزش حرفه‌ای کشور باشد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت رقابت‌پذیری باشگاه‌های حرفه‌ای، پدیده‌ای تک‌عاملی و صرفاً وابسته به موفقیت فنی در میدان مسابقه نیست بلکه حاصل تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، در کنار راهبردهای مدیریتی

و اجرایی متنوع است. بر این اساس، باشگاهی می‌تواند به رقابت‌پذیری پایدار دست یابد که از رهبری استراتژیک، منابع مالی متنوع، نظام کارآمد استعدادیابی، زیرساخت مناسب، هویت سازمانی قوی و توان مدیریت فشارهای محیطی برخوردار باشد و در عین حال، راهبردهای بازاریابی، حرفه‌ای‌سازی، مشارکت‌سازی، نسل‌آوری و انعطاف‌پذیری را به صورت منسجم به کار گیرد. بنابراین، دستاورد اصلی این پژوهش آن است که با ارائه تصویری نظام‌مند از ابعاد مختلف رقابت‌پذیری، نشان می‌دهد موفقیت پایدار باشگاه‌های حرفه‌ای تنها در گرو بردهای مقطعی نیست بلکه در پیوند میان کارآمدی مدیریتی، پایداری اقتصادی، مشروعیت اجتماعی و اعتبار بین‌المللی معنا پیدا می‌کند.

تعارض منافع

در این پژوهش تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

ORCID

Mohammad Amin Shalforoush Amiri
Mahboubeh Khodaparast



<https://orcid.org/0009-0005-5608-1203>
<https://orcid.org/0000-0003-1975-4163>

منابع

- پیمان‌فر، محمدحسن، کهدونی، الهه و دهقان، سیدامین. (۱۴۰۴). تأثیر بازاریابی کارآفرینانه بر رابطه مسئولیت اجتماعی و عملکرد رقابتی باشگاه‌های ورزشی. مدیریت ورزشی، ۱۷(۲)، ۱۳۱-۱۴۷.
<https://doi.org/10.22059/jsm.2024.372943.3261>
- جابری، سجاد، بارانی، مهدی، کشتی‌دار، محمد، طالب‌پور، مهدی و شجاع، کیانوش. (۱۴۰۱). تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای در تیم پدیده شهرخودرو مشهد با استفاده از تکنیک متاسوات. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۱(۲)، ۹۵-۱۰۹.
<https://doi.org/10.30473/arism.2022.8968>
- حیدری، علیرضا، سلیمی، مهدی و نظری، رسول. (۱۴۰۳). ارائه الگوی هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت ورزشی، ۱۶(۲)، ۱۹۷-۲۱۲.
<https://doi.org/10.22034/spmi.2024.420272.2533>
- رسولی، مهدی، پورکیانی، محمد و ضرابی، رقیه. (۱۴۰۳). تحلیل وضعیت تعادل رقابتی لیگ برتر بسکتبال ایران. اندیشه‌های نوین در ورزش تربیتی، ۱(۳)، ۲۱-۳۸.
<https://doi.org/10.22034/ntes.2025.483910.1019>
- ساعتچیان، وحید، الهی، علیرضا و رسولی، مهدی. (۱۳۹۱). توازن قدرت: تحلیل روند تعادل رقابتی لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و لیگ‌های برتر اروپا با استفاده از شاخص HICB. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵، ۱۲۹-۱۴۴.
<https://sid.ir/paper/470978/fa>
- کاظمینی، حجت و نیک‌آئین، زینت. (۱۴۰۲). طراحی مدل راهکارهای بهبود نظام باشگاه‌داری ورزش حرفه‌ای ایران با تأکید بر قراردادهای ورزشی. علوم ورزشی، ۱۲(۴۰)، ۵۶-۶۹.
<https://doi.org/10.22089/smrj.2022.12745.3650>

References

- Ausloos, M. (2024). Hierarchy selection: New team ranking indicators for cyclist multistage races. *European Journal of Operational Research*, 314(2), 807–816. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.10.044>
- Bacsl, B.A., Nagy, K. & Baba, E.B. (2025). Comparative analysis of competitive balance in the English Premier League and Spanish La Liga from the 2014 to 2018 seasons, *Journal of Physical Education and Sport*, 25(2), 347-354. <https://doi.org/10.7752/jpes.2025.02039>
- Basini, F., Tsouli, V., Ntzoufras, I. & Friel, N. (2023). Assessing competitive balance in the English Premier League for over forty seasons using a stochastic block model. *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*, 186(3), 530–556. <https://doi.org/10.1093/jrssa/qnad007>
- Fengyingna, A., Tingyu, X., Sajadi, M., Baghaie, Sh. & Rezaei, R. (2024). Optimizing sports development: Identifying and prioritizing key indicators for professional and competitive sports, *World Development*, 180, 32-46. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106651>
- Gama, J., Dias, G., Mendes, R., Martins, F., Sousa Mendes, R. & Vaz, V. (2026). Quantifying the key performance indicators of success: An exploratory analysis of champion teams in Europe's top football leagues. *Data*, 11(102), 1-31. <https://doi.org/10.3390/data11050102>
- Heidari, A., Salimi, M. & Nazari, R. (2024). Providing a co-creation model of brand value of professional football clubs. *Sport Physiology & Management Investigation*, 16(2), 197-212. <https://doi.org/10.22034/spmi.2024.420272.2533>. [In Persian]
- Jaberi, S., Barani, M., Kashtidar, M., Talebpour, M. & Shajie, K. (2022). Development of competitiveness strategies and developing of professional club management in Padideh ShahrKhodro Mashhad team using METHA SWOT Technique, *Applied Research Sport Management*, 11(2), 95-109. <https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8968>. [In Persian]
- Jeong, S., Sung, H. & Shin, J. (2025). The impact of ESG management activities on the organizational performance of manufacturing companies in South Korea: The moderating effect of job position, *Sustainability*, 17(12), 5233-5249. <https://doi.org/10.3390/su17125233>
- Kazemini, H. & Nikkeen, Z. (2023). Designing a model for improving the professional sports club management system in Iran with an emphasis on sports contracts. *Sport Management Studies*, 15(77), 243-266. <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.12745.3650>. [In Persian]
- Khodaparast, M. (2023). Designing Iran's national branding model through the sport industry. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.22108/jhs.2023.137357.1020>
- Kimura, M., Walsh, Z., Inoue, T., Takahashi, T. & Koizumi, H. (2024). Valuation methods for professional sports clubs: A historical review, a model development, and the application to Japanese football clubs. *arXiv*, 24, 45-59. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.16773>
- Lee, D. & Chung, J. (2026). The effects of ESG management in sports organizations on organizational commitment, job satisfaction, organizational trust, and organizational Loyalty. *Asia-pacific Journal of Convergent Research Interchange*, 12(1), 597-616. <https://doi.org/10.47116/apjcri.2026.01.38>
- Liu, M. (2024). Brand value and marketing strategies of professional sports clubs, advances in economics. *Business and Management*, 32-45. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-441-9_22
- Peymanfar, M.H., Kahdouei, E. & Dehghanbanadaki, S.A. (2025). The effect of entrepreneurial marketing on the relationship between social responsibility and the competitive performance of sports clubs. *Sport Management Journal*, 17(2), 131-147. <https://doi.org/10.22059/jsm.2024.372943.3261>. [In Persian]
- Pritchard, A., Cook, D., Jones, A., Bason, T. & Salisbury, P. (2022). Building a brand portfolio: the case of English Football League (EFL) clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 463-483. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1802501>
- Ramchandani, G., Plumley, D., Mondal, S., Millar, R. & Wilson, R. (2023). You can look, but don't touch: competitive balance and dominance in the UEFA Champions League. *Soccer & Society*, 24(4), 479–491. <https://doi.org/10.1080/14660970.2023.2194512>

- Rasooli, M., PourKiani, M. & Zarabi, R. (2025). Analysing the competitive balance of the Iranian Premier Basketball League. *Interdisciplinary Studies in Leisure*, 1(3), 21-38. <https://doi.org/10.22034/ntes.2025.483910.1019>. [In Persian]
- Ryu, M. (2022). The structural relationships among the ESG activities of professional sports teams and the team recognition, team preference, self-determination, and voluntary action intention of sports fans. *Korean Journal of Sport Science*, 33(4), 636-647. <https://doi.org/10.24985/kjss.2022.33.4.636>
- Saatchian, V., Elahi, A. & Rasouli, S.M. (2012). Power balance: Analyzing the competitive balance process of the Iranian professional football league and the top European leagues using the HICB index. *Sports Management Studies (Research in Sports Sciences)*, 4(15), 129-144. <https://sid.ir/paper/470978/fa> [In Persian]
- Salimi, M., Khodaparast, M. & Savari Nikou, P. (2024). Causes and consequences of Iranian elite athletes' international migrations. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 102, 41-57. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2024-0004>
- Scelles, N., Francois, A. & Dermit-Richard, N. (2022). Determinants of competitive balance across countries: Insights from European men's football first tiers, 2006-2018. *Managing Sport and Leisure*, 27(3), 267-284. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1784036>
- Serrano, R., Acero, I., Farquhar, S. & Espitia Escuer, M.A. (2023). Financial fair play and competitive balance in European football: A long term perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2021-0060>
- Soltan Hoseini, M., Khodaparast, M. & Haghparast, M. (2026). Enhancing the global image of a nation brand through sports events: a case study of Iran. *Sport in Society*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/17430437.2025.2611236>
- Szortyka, K. (2021). Coopetition in network football clubs. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(5), 3121-3127. <https://doi.org/10.7752/jpes.2021.s5415>
- Taylor, L.D. & Acic, I. (2021). Sports fans and magical thinking: How supernatural thinking connects fans to teams. *International Journal of Sport Communication*, 14(4), 574-590. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2021-0046>
- Tettamanzi, P., Grazioli, F. & Murgolo, M. (2024). The quest for sustainable sports management: Evidence from the football industry. *Sport Business Management International Journal*, 14(2), 261-286. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2023-0048>
- Triguero-Ruiz, F. & Avila-Cano, A. (2022). On competitive balance in the group stage of the UEFA Champions League. *Scottish Journal of Political Economy*, 70(3), 231-248. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12338>