



## نقش مدیریت استراتژی در برگزاری مسابقات ورزشی فوتبال لیگ برتر

مینا مستحفظیان<sup>۱\*</sup> محمدامین موحد<sup>۲</sup>

۱-استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

[Dr.mostahfezian@gmail.com](mailto:Dr.mostahfezian@gmail.com)

[Cfz2013@yahoo.com](mailto:Cfz2013@yahoo.com)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت استراتژی در برگزاری مسابقات ورزشی فوتبال لیگ برتر انجام گرفت. این پژوهش توصیفی بوده که به روش پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه تماشاگران مسابقات فوتبال و مدیران و مسئولان برگزاری این مسابقات بود. حجم نمونه با توجه به کفایت حجم نمونه تعداد ۳۸۴ نمونه از کل جامعه آماری به عنوان نمونه در دسترس به روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده انتخاب شد. به این منظور از یک پرسشنامه ۲۴ سوالی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. به منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه محقق ساخته، از دیدگاه‌های ۶ نفر از کارشناسان و اساتید و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و از نرم افزار Spss 21 استفاده گردید. ضریب آلفای بدست آمده برای پرسشنامه ۰.۹۲٪ بود. اطلاعات با استفاده از آزمون‌های t، و فریدمن تحلیل شد.

نتایج تحقیق نشان داد میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «عوامل محیطی» خیلی بیشتر از حد متوسط بوده، میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «داوری مسابقات» و «رسانه‌های جمعی» بیشتر از حد متوسط و در نهایت میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «زمان برگزاری مسابقات» کمی بیش از حد متوسط است. نتایج بدست آمده از آزمون فریدمن نیز نشان داد که مدیریت استراتژیک بر مولفه «عوامل محیطی» با میانگین رتبه (۴,۲۱) بیشترین و «زمان برگزاری» با میانگین رتبه (۳,۱۴) کمترین میزان تاثیر را دارد.

اجرای اقداماتی از قبیل؛ آماده نمودن جو سازمانی برای پذیرش تغییر، هماهنگ نمودن خدمات سازمان به طور مستمر با تغییرات محیطی، فراهم نمودن امکان نقد منصفانه در مورد شیوه انجام کارها، پذیرش اشتباهات توسط رهبران سازمان، بکارگیری نوآوری در سازمان، معطوف نمودن نگرش مدیران به کار و دنبال کردن وظایف شغلی خود با علاقه بیشتر، توجه به محیط باشگاه‌ها و آماده سازی آن توسط مدیریت، توجه به تغییرات سازمانی در باشگاه‌ها، توجه به داوری و نحوه صحیح آن، مدیریت تماشاچیان و فراهم آوردن امکانات رفاهی آنان می‌تواند نشان از مدیریت استراتژی صحیح در سازمانهای ورزشی و اجرای بهتر مسابقات لیگ برتر فوتبال باشد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت استراتژی، داوری، زمان برگزاری، محیط ورزشگاه، رسانه‌های ورزشی

### 1- مقدمه

امروزه، فوتبال پرطرفدارترین و محبوبترین ورزش در اغلب کشورها محسوب می‌شود. تا آنجا، که بسیاری از کشورهای جهان، آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند (الهی، ۱۳۸۸). در سال‌های اخیر، تغییرات زیادی در این رشته ورزشی به وجود آمده است؛ به طوری که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر، قابل قیاس با دوران گذشته نمی‌باشد. دادوستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاها با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند ۱۰۰ میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و بسیاری موارد دیگر، همگی نقش به‌سزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا، نموده است (الهی و همکاران، ۱۳۹۰). باین‌حال، بررسی مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که با وجود شرایط مطلوب برای درآمدزایی، همچنان از لحاظ مدیریتی در شرایط دشواری به‌سر می‌برد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۲). بدیهی‌ست رسیدن به موفقیت در مسابقات لیگ برتر به مدیریت و استراتژی صحیح نیازمند است. از این رو مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک چند سالی است که در فضای ورزش و لیگ برتر مطرح شده و تعداد قابل توجهی از سازمان‌های ورزشی نیز تلاش کرده‌اند تا از این مفاهیم برای اداره بهتر فعالیت‌های خود بهره‌گیرند. متأسفانه این ابزار نیز مشابه بسیاری دیگر از ابزارهای مدیریتی دست‌یافته‌اند (غفاریان و علی احمدی، ۱۳۸۳: ۸۹). در دهه‌های اخیر، مقوله تحقق و اجرای استراتژی همواره از بحث انگیزترین مباحث مدیریت در فوتبال لیگ برتر بوده است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴: ۱۲۵). اجرای استراتژی فرآیندی است که براساس آن سیاست‌ها و استراتژی‌ها، با بهره‌گیری از برنامه، بودجه و رویه‌ها به اجرا درمی‌آیند (فردار، ۱۳۸۶). سازمان‌های ورزشی با آگاهی از امکانات و محدودیت‌های خویش برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، در سایه منابع و وحدت رویه‌ها و فرآیندها رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک را انتخاب، تنظیم و تدوین کرده‌اند. البته با این تفکر که تدوین این برنامه‌ها می‌تواند آن‌ها را به موقعیت مطلوب در مسابقات لیگ برتر برساند (چاراند و گلوین، ۱۹۹۹). درباب تأثیر ثبات مدیریت استراتژی بر مسابقات لیگ برتر فوتبال نیز، اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در گذشته، عملکرد ورزشی و دستاوردهای باشگاه‌ها را معیار ارزیابی در نظر گرفته‌اند و نتایج و شواهد ضد و نقیضی براساس پژوهش‌های افرادی مانند هیوز و همکاران (۲۰۱۰)، اوداس و همکاران (۲۰۰۶)، رو و همکاران (۲۰۰۵)، جیامباتیستا (۲۰۰۴)، کونینگ (۲۰۰۳)، بروینشوفد و ترویل (۲۰۰۳)، و اوداس و همکاران (۲۰۰۲)، از تأثیر ثبات یا تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی گزارش شده است. هیوز و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات مداوم و عملکرد داوری 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 روبه رشد اندکی را تجربه کردند که در بلندمدت متوقف می‌شود (هیوز و همکاران، ۲۰۱۰). دیوستنا و فارست (۲۰۰۷) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال لیگ دسته اول اسپانیا گزارش کردند که مدیریت استراتژی تأثیر مثبت و البته بسیار ناچیزی بر زمان برگزاری مسابقات فوتبال لیگ برتر داشته است (دیوستنا و فارست، ۲۰۰۷). همچنین، جیامباتیستا (۲۰۰۴) با بررسی باشگاه‌های بسکتبال دریافت که تغییرات مدیریتی و استراتژی مدیریتی در سال اول ممکن است تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه در لیگ برتر داشته باشد، ولی در ادامه، روند کار سبب نزول عملکرد خواهد شد. البته، نتایج این پژوهش نشان داد که استراتژی مدیریتی در فصل رقابت‌ها به عملکرد باشگاه لطمه وارد می‌کند (جیامباتیستا، ۲۰۰۴: ۶۰۱۰). مکتیر و همکاران (۱۹۹۵) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال، بسکتبال، بیسبال و هاکی امریکای شمالی گزارش کردند که عملکرد باشگاه‌ها بلافاصله پس از تغییر استراتژی مدیریتی بهبود می‌یابد، ولی در کل فصل بهبودی مسابقات 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 (مکتیر و همکاران، ۱۹۹۵). براون (۱۹۸۲) در پژوهشی با بررسی باشگاه‌های لیگ ملی فوتبال انگلستان گزارش نمود که متعاقب



تغییر مدیریت، اثربخشی سازمانی و عملکرد باشگاه‌ها نه تنها بهبودی حاصل نشده بلکه در صدد است تا عملکرد ضعیف را به مدیر برکنار شده نسبت دهند و از این طریق برای توجیه عملکرد ضعیف داوران دلیل منطقی به وجود آید (براون، ۱۹۸۲: ۱۴). در همین زمینه نیز کونینگ (۲۰۰۳) با بررسی وضعیت باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر بوندسلیگای آلمان گزارش کرد که عملکرد باشگاه با برکناری مدیر بهبود نمی‌یابد و معمولاً مدیران جدید عملکردی ضعیف‌تر از مدیران قبلی داشته‌اند. طبق بررسی‌های او اعضای هیئت مدیران با آگاهی از این مسئله که تغییر مدیریت چاره‌ساز نیست، صرفاً جهت کاهش فشار هواداران و رسانه‌ها به برکناری مدیر باشگاه اقدام می‌کنند (کونینگ، ۲۰۰۳). اوداس و همکاران (۲۰۰۲) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر دریافتند که تغییرات رخ داده در میان فصل، نه تنها تأثیر مثبتی بر عوامل محیطی ندارد، بلکه روند جاری باشگاه را با مشکل روبه رو می‌کند و عوامل مدیریتی رو به نزول سوق پیدا می‌کند (اوداس و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۶۹).

بسیاری از پژوهش‌ها مانند گروسکی (۱۹۳۶)، بروینشفود و ترویل (۲۰۰۳)، و رو و همکاران (۲۰۰۵) بر این اعتقاد هستند که برای بهبود مسابقات لیگ برتر، 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 و این تأثیر بازتاب خوبی در رسانه‌های ورزشی نخواهد داشت (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۰).

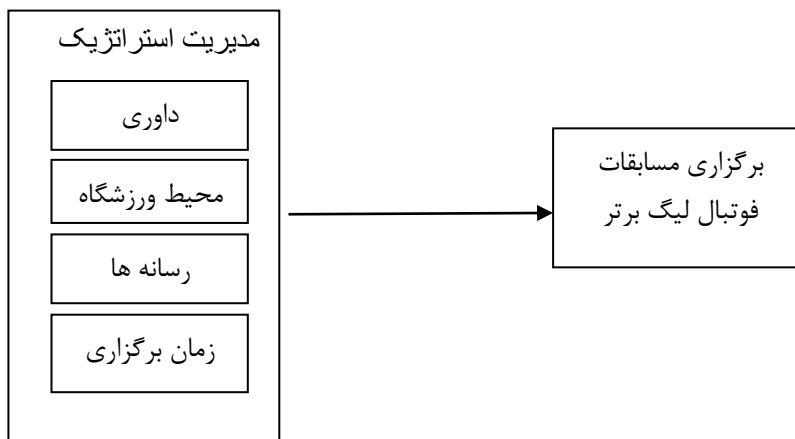
در ایران نیز فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران با تأسیس سازمان لیگ برتر، مسابقات فوتبال باشگاهی ایران را به صورت حرفه‌ای برگزار می‌کند. از آنجاکه اکثر باشگاه‌های کشور به صورت دولتی اداره می‌شوند، هر سال تعداد بسیاری از باشگاه‌ها بارها دچار تغییرات مدیریتی می‌شوند و مدیران مجال کافی را برای پیاده‌سازی برنامه‌های خود پیدا نمی‌کنند. همچنین، 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. در تنها پژوهشی که در این زمینه در ایران انجام شده است، علیدوست قهفرخی و جلالی فراهانی (۱۳۸۹) با بررسی توصیفی پدیده تعویض و برکناری سرمربی‌ها در لیگ برتر فوتبال ایران گزارش کردند که در مجموع هفت دوره ابتدایی از لیگ برتر، ۸۱ درصد باشگاه‌ها مربی خود را در طول فصل تعویض کردند که بیش از ۷۰ درصد تغییرات بی‌نتیجه و کم‌اثر بوده و به بهبود نتایج یا ایجاد تغییرات مثبت و مستمر در باشگاه‌ها نینجامیده است (مضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵).

بر اساس تحقیقات انجام شده و با توجه به رشد سریع تغییرات در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های ورزشی و رقابتی بودن ورزش چه از جنبه‌های حرفه‌ای، رقابتی، همگانی و تربیتی و خارج شدن ورزش از حالت تک بعدی و دارا بودن ابعاد سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین با توجه به تغییر در سازمان‌های ورزشی که با سرعت هرچه بیشتر در جنبه‌های مختلف نظیر ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در حال حرکت است و نیز اهمیت ورزش در ابعاد همگانی و تندرستی و نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در هدایت سازمان‌های ورزشی در مسیر موفقیت و عوامل اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها نقش تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان‌های مختلف اهمیت فراوانی دارد. سازمان‌های ورزشی کشور، به ویژه سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی متولیان و تصمیم‌گیرندگان اصلی ورزش کشور و پرچم دار اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی‌اند؛ بنابراین کمبود منابع اطلاعاتی و انجام نشدن تحقیقی میدانی در زمینه عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی در سازمان‌های ورزشی از یک سو و اهمیت تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمانی و دغدغه بیشتر سازمان‌های ورزشی در خصوص پیاده‌سازی استراتژی‌ها از سوی دیگر، لزوم پرداختن به مدیریت استراتژی در مسابقات لیگ برتر فوتبال را ضروری می‌کند. در نهایت، هدف از تحقیق حاضر بررسی میزان تأثیرگذاری مدیریت استراتژی در سازمان‌های ورزشی کشور در اجرای مسابقات لیگ برتر فوتبال از دیدگاه استادان و مدیران ورزشی و تماشاچیان است. این تحقیق با این اهداف مورد بررسی قرار می‌گیرد.



- ۱- تبیین و شناخت متغیرهای موثر بر برگزاری مسابقات ورزشی فوتبال لیگ برتر (داوری، زمان برگزاری مسابقات ورزشی، محیط ورزشگاه، رسانه های ورزشی)
- ۲- طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژی بر اساس متغیرهای موثر (داوری، زمان برگزاری مسابقات ورزشی، محیط ورزشگاه، رسانه های ورزشی)

### مدل مفهومی تحقیق



### ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر به تحلیل و بررسی مدیریت استراتژی بر برگزاری مسابقات فوتبال لیگ برتر می‌پردازد و مدل ارائه شده را در بین تماشاگران مسابقات فوتبال به عنوان مطالعه موردی بکار می‌گیرد. در این پژوهش پس از بررسی مطالعات قبلی در این زمینه، پژوهش حاضر از نظر هدف «کاربردی» است زیرا از یک طرف نتایج تحقیق بصورت کاربردی بکار گرفته خواهد شد و از طرف دیگر نتایج در اختیار مدیران و مسولان ورزشی جهت بهره‌برداری قرار می‌گیرد. همچنین از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، تحقیق «توصیفی» و از نوع «پیمایشی» است زیرا از یک طرف به توصیف و بررسی وضعیت متغیر «مدیریت استراتژی مسابقات ورزشی» در سطح فوتبال لیگ برتر مورد مطالعه پرداخته و از سوی دیگر این بررسی در سطح کل مسابقات ورزشی تمامی رشته‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. با توجه به هدف تحقیق که به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت استراتژی بر برگزاری مسابقات فوتبال لیگ برتر می‌پردازد، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه تماشاگران مسابقات فوتبال و مدیران و مسئولان برگزاری این مسابقات است. برای بدست آوردن حجم نمونه با توجه به کفایت حجم نمونه تعداد ۳۸۴ نمونه از کل جامعه آماری استفاده می‌شود. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات در حوزه عمل، از تحقیقات میدانی و پرسشنامه استفاده شد. به این منظور از یک پرسشنامه با ۲۴ سوالی به همراه تعدادی سوال جمعیت‌شناختی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. پرسشنامه مطابق طیف بندی لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) ارزش‌گذاری شده است. پس از تدوین چهارچوب اولیه، جهت تعیین روایی پرسشنامه تحقیق از دو روش محتوایی با تأیید متخصصان و اساتید دانشگاه استفاده شد. به منظور تعیین پایایی محتوایی پرسشنامه محقق ساخته، از دیدگاه‌های ۶ نفر از کارشناسان و اساتید استفاده شده است. و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و از نرم افزار Spss 21 استفاده گردیده است. ضریب آلفای بدست آمده برای پرسشنامه ۰.۹۲ می‌باشد.



### 3- یافته های تحقیق

متناسب با مراحل ذکر شده در روش تحقیق، نتایج به دست آمده برای مورد مطالعه شده به شرح زیر می باشد.

#### 3-1: آمار توصیفی داده ها

یافته های توصیفی پژوهش نشان می دهد که از میان ۳۸۴ نفر نمونه آماری ۴۶ درصد متاهل و ۵۴ درصد مجرد بودند. میانگین سن پاسخگویان ۲۹ سال ، و ۵۸٪ پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی لیسانس می باشند. میانگین و انحراف معیار نمرات تاثیر مدیریت استراتژی بر عوامل محیطی (۴/۱۲) (SD=±۰/۷۷)، تاثیر مدیریت استراتژی بر داوری (۳/۹۵) (SD=±۰/۷۹)، تاثیر مدیریت استراتژی بر زمان برگزاری (۳/۴۶) (SD=±۰/۸۲) و تاثیر مدیریت استراتژی بر رسانه ها (۳/۸۳) (SD=±۰/۸۴) به دست آمد.

#### 3-2: بررسی نرمالیتی داده ها

نتایج توزیع نرمالی داده ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۱- بررسی توزیع داده ها برای متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد داده ها	مقدار آماره Z	سطح معناداری (Sig)	نتیجه آزمون
عوامل محیطی	۳۸۴	۰/۷۸۰	۰/۳۵۴	توزیع نرمال می باشد
داوری	۳۸۴	۰/۸۸۷	۰/۴۶۲	توزیع نرمال می باشد
زمان برگزاری	۳۸۴	۰/۶۶۶	۰/۷۷۹	توزیع نرمال می باشد
رسانه ها	۳۸۴	۰/۴۴۱	۰/۳۱۵	توزیع نرمال می باشد

با توجه به جدول (۱)، از آنجا که سطح معنی داری آزمون نرمال بودن توزیع داده های تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض صفر را رد نکرده و با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت توزیع داده های متغیرهای فوق نرمال می باشند. بنابراین جهت آزمون فرضیات تحقیق از آزمون های پارامتریک استفاده خواهد شد.

#### 3-3- بررسی فرضیات تحقیق:

به منظور بررسی وضعیت میانگین متغیرهای تحقیق شامل؛ از آزمون T یک نمونه ای استفاده شد که فرض آماری آزمون به شرح ذیل می باشد:

H0: بین میانگین تاثیر محاسبه شده برای متغیر با مقدار مورد آزمون تفاوت وجود ندارد.

H1: بین میانگین تاثیر محاسبه شده برای متغیر با مقدار مورد آزمون تفاوت وجود دارد.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به آزمون T تک نمونه ای

متغیر	تعداد داده ها	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
عوامل محیطی	۳۸۴	۴/۱۲	۰/۷۷۴	۰/۰۵۴
داوری	۳۸۴	۳/۹۵	۰/۷۹۰	۰/۰۵۵
زمان برگزاری	۳۸۴	۳/۴۶	۰/۸۲۱	۰/۰۵۶
رسانه ها	۳۸۴	۳/۸۳	۰/۸۴۲	۰/۰۵۹



نتایج آزمون آمار توصیفی جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین نمونه متغیرهای پژوهش بیشتر از عدد ۳ است که بیانگر آن است که میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر متغیرهای اصلی مداخله گر در برگزاری مسابقات ورزشی لیگ برتر فوتبال بیشتر از متوسط می‌باشد. ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تأیید شود.

جدول ۳: آمار استنباطی مربوط به آزمون T تک نمونه‌ای

متغیر	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ حد بالا / حد پایین
عوامل محیطی	7.88	۳۸۳	000.	۱/۱۲	540. / 324.
داوری	10.54	۳۸۳	000.	۰/۹۵	699. / 479.
زمان برگزاری	8.14	۳۸۳	000.	۰/۴۶	572. / 349.
رسانه ها	7.61	۳۸۳	000.	۰/۸۳	571. / 336.

نتایج آزمون استنباطی که در جدول ۳ آمده است نشان می‌دهد، با توجه به اینکه مقدار آماره T محاسبه شده برای متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار t در جدول استاندارد بوده و همچنین سطح معنی‌داری که برای متغیرهای محاسبه گردیده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه فرض مقابل با سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد. از طرفی دیگر با عنایت به اینکه علامت حد پایین و بالای آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ برای متغیر مورد آزمون هر دو مثبت می‌باشند، لذا می‌توان نتیجه گرفت که میانگین متغیرها با مقدار مورد آزمون تفاوت دارد و بیشتر از متوسط است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهند که میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «عوامل محیطی» خیلی بیشتر از حد متوسط است. میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «داوری مسابقات» و «رسانه های جمعی» نیز بیشتر از حد متوسط است. میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «زمان برگزاری مسابقات» کمی بیش از حد متوسط است.

به منظور رتبه‌بندی مولفه های فوق از نظر پاسخ‌دهندگان از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است.

جدول ۴: آزمون رتبه‌بندی فریدمن

میانگین رتبه	عوامل مورد ارزیابی
۴,۲۱	عوامل محیطی
۳,۸۷	داوری
۳,۱۴	زمان برگزاری
۳,۶۲	رسانه ها

نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن جدول ۴ نشان می‌دهد که میانگین رتبه‌ها در عوامل تاثیر گذار بر مسابقات ورزشی تفاوت معنی داری دارند.

جدول ۵: آمار استنباطی مربوط به آزمون فریدمن

آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱۴۴,۲۴۱	۶	۰,۰۰۰

نتایج آزمون استنباطی در جدول ۵ نشان می‌دهد، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری که برای این آزمون محاسبه گردیده کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه فرض مقابل با سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردد. بنابراین نتایج بدست آمده نشان می‌دهند که از نظر پاسخ‌دهندگان، میزان میانگین تاثیر مولفه ها یکسان نبوده و تفاوت معناداری دارد.



همچنین نتایج دیگر نشان می‌دهد که مدیریت استراتژی بر مولفه « عوامل محیطی » با میانگین رتبه (۴,۲۱) بیشترین و « زمان برگزاری » با میانگین رتبه (۳,۱۴) کمترین میزان تاثیر را دارد.

### بررسی تاثیر مولفه های هر عامل بر اساس آزمون فریدمن

#### عوامل محیطی

سوال	میانگین رتبه ها
نبود صندلی های مناسب در جایگاه تماشاگران	۶/۵
نا امنی در استادیوم	۶/۱
ازدحام تماشاگران	۶/۰
نبود نظم وانضباط در استادیوم	۵/۷
محدود بودن راه های ورودی و خروجی ورزشگاه	۵/۵
ورود زود هنگام تماشاگران به ورزشگاه	۵/۵
کیفیت نامطلوب چمن ورزشگاه	۵/۱
نبود امکانات آشامیدنی و خوراکی در ورزشگاه	۵/۱
پاکیزه نبودن استادیوم	۴/۹
کمبود امکانات بهداشتی در استادیوم	۴/۵

کای اسکور	۳۲۲/۸
درجه آزادی	۹
Sig	۰/۰

مقدار sig برابر ۰/۰ از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچکتر است لذا بین میانگین گویه‌های عوامل محیطی تفاوت وجود دارد. با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌شود که نبود صندلی‌های مناسب در جایگاه تماشاگران و نا امنی در استادیوم و ازدحام تماشاگران، مهمترین گویه‌های تاثیرگذار عوامل محیطی می‌باشند.

#### نحوه داوری

سوال	میانگین رتبه ها
سوت زدن های مکرر و توقف پی در پی بازی توسط داور	۴/۱
اشتباهات داور	۳/۹
رفتار تحریک آمیز داور	۳/۷
استفاده زیاد داور از کارت های زرد و قرمز	۳/۵
اشتباه در محاسبه وقت های اضافه توسط داور	۳/۰
بداخلاقی داور نسبت به بازیکنان	۲/۶

کای اسکور	۴۰۷/۹
درجه آزادی	۵
Sig	۰/۰



مقدار sig برابر ۰/۰ از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچکتر است لذا بین میانگین گویه‌های نحوه داوری تفاوت وجود دارد. با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌شود که سوت زدن‌های مکرر و توقف پی در پی بازی توسط داور، اشتباهات داور و رفتار تحریک آمیز داور، مهمترین گویه‌های نحوه داوری می‌باشند.

### زمان برگزاری بازی

سوال	میانگین رتبه ها
برگزاری مسابقه در روز های غیر تعطیل	۲/۷
برگزاری بازی در هوای بسیار سرد	۲/۵
برگزاری بازی در شب	۲/۴
برگزاری بازی در هوای بسیار سرد	۲/۴

کای اسکور	۳۹/۵
درجه آزادی	۳
Sig	۰/۰

مقدار sig برابر ۰/۰ از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچکتر است لذا بین میانگین گویه‌های زمان برگزاری بازی تفاوت وجود دارد. با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌شود که برگزاری مسابقه در روزهای غیر تعطیل، برگزاری بازی در هوای بسیار سرد و برگزاری بازی در شب، مهمترین گویه‌های تاثیرگذار برای زمان برگزاری بازی می‌باشند.

### رسانه های ورزشی

سوال	میانگین رتبه ها
حاشیه سازی روزنامه های ورزشی در مورد بازی	۲/۸
حضور خبرنگاران در اطراف زمین	۲/۷
تجمع عکاسان پشت دروازه ها	۲/۴
پخش مستقیم بازی از تلویزیون	۲/۲

کای اسکور	۱۲۹/۳
درجه آزادی	۳
Sig	۰/۰

مقدار sig برابر ۰/۰ از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچکتر است لذا بین میانگین گویه‌های رسانه ورزشی تفاوت وجود دارد. با توجه به جدول بالا ملاحظه می‌شود که حاشیه‌سازی روزنامه‌های ورزشی در مورد بازی، حضور خبرنگاران در اطراف زمین و تجمع عکاسان پشت دروازه‌ها، مهمترین گویه‌های تاثیرگذار برای رسانه‌های ورزشی می‌باشند.

### 4- بحث و نتیجه گیری:

نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش مندرج در جدول شماره سه نشان داد، با توجه به اینکه مقدار آماره T محاسبه شده برای این متغیر بزرگتر از مقدار t در جدول استاندارد بوده و همچنین سطح معنی‌داری که برای





متغیرهای محاسبه گردیده کمتر از ۰/۰۵ می باشد لذا فرض صفر رد شده و در نتیجه فرض مقابل با سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می گردد. لذا می توان گفت که میانگین متغیر با مقدار مورد آزمون تفاوت دارد و بیشتر از متوسط است. نتایج بدست آمده نشان می دهند که میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «عوامل محیطی» خیلی بیشتر از حد متوسط بوده، میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «داوری مسابقات» و «رسانه های جمعی» بیشتر از حد متوسط و در نهایت میزان تاثیر مدیریت استراتژی بر «زمان برگزاری مسابقات» کمی بیش از حد متوسط است. یافته های این بخش با نتایج مطالعات هیوز و همکاران (۲۰۱۰)، اوداس و همکاران (۲۰۰۶)، رو و همکاران (۲۰۰۵)، جیاماتیستا (۲۰۰۴)، کونینگ (۲۰۰۳)، بروینشوفد و ترویل (۲۰۰۳)، و اوداس و همکاران (۲۰۰۲) گروسکی (۱۹۳۶)، بروینشوفد و ترویل (۲۰۰۳)، و رو و همکاران (۲۰۰۵) تقریباً همسو می باشد. هیوز و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات مداوم و عملکرد داوری باعث بهبود نتایج باشگاهها در لیگ می شود. در این پژوهش، باشگاههایی که دچار تغییرات مدیریتی سطح فوقانی شده بودند، برخلاف انتظارات نظری، در کوتاهمدت روند روبه رشد اندکی را تجربه کردند که در بلندمدت متوقف می شود (هیوز و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۷۱). دیوستنا و فارست (۲۰۰۷) نیز با بررسی باشگاههای فوتبال لیگ دسته اول اسپانیا گزارش کردند که مدیریت استراتژی تأثیر مثبت و البته بسیار ناچیزی بر زمان برگزاری مسابقات فوتبال لیگ برتر داشته است. جیاماتیستا (۲۰۰۴) با بررسی باشگاههای بسکتبال دریافت که تغییرات مدیریتی و استراتژی مدیریتی در سال اول ممکن است تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه در لیگ برتر داشته باشد، ولی در ادامه، روند کار سبب نزول عملکرد خواهد شد. البته، نتایج این پژوهش نشان داده است که استراتژی مدیریتی در فصل رقابتها به عملکرد باشگاه لطمه وارد می کند. مکتیر و همکاران (۱۹۹۵) نیز با بررسی باشگاههای فوتبال، بسکتبال، بیسبال و هاکی امریکای شمالی گزارش کردند که عملکرد باشگاهها بلافاصله پس از تغییر استراتژی مدیریتی بهبود می یابد، ولی در کل فصل بهبودی مسابقات حاصل نمی شود. طبق بررسی های این پژوهشگران، بهبود اولیه پس از تغییر مدیریتی، به علت شوک وارد شده بر مجموعه اتفاق می افتد که در کوتاه مدت نتیجه بخش است براون (۱۹۸۲) در پژوهشی با بررسی باشگاههای لیگ ملی فوتبال انگلستان گزارش نمود که متعاقب تغییر مدیریتی، اثربخشی سازمانی و عملکرد باشگاهها نه تنها بهبودی حاصل نشده بلکه در صدد است تا عملکرد ضعیف را به مدیر برکنار شده نسبت دهند و از این طریق برای توجیه عملکرد ضعیف داوران دلیل منطقی به وجود آید در همین زمینه نیز کونینگ (۲۰۰۳) با بررسی وضعیت باشگاههای فوتبال لیگ برتر بوندسلیگای آلمان گزارش کرد که عملکرد باشگاه با برکناری مدیر بهبود نمی یابد و معمولاً مدیران جدید عملکردی ضعیفتر از مدیران قبلی داشته اند. طبق بررسی های او اعضای هیئت مدیران با آگاهی از این مسئله که تغییر مدیریتی چاره ساز نیست، صرفاً جهت کاهش فشار هواداران و رسانه ها به برکناری مدیر باشگاه اقدام می کنند. اوداس و همکاران (۲۰۰۲) نیز با بررسی باشگاههای فوتبال لیگ برتر دریافتند که تغییرات رخ داده در میان فصل، نه تنها تأثیر مثبتی بر عوامل محیطی ندارد، بلکه روند جاری باشگاه را با مشکل روبه رو می کند و عوامل مدیریتی رو به نزول سوق پیدا می کند گروسکی (۱۹۳۶)، بروینشوفد و ترویل (۲۰۰۳)، و رو و همکاران (۲۰۰۵) نیز بر این اعتقاد هستند که برای بهبود مسابقات لیگ برتر، به مدیران زمان بیشتری داده شود تا با تحقق برنامه هایشان به نتایج دلخواه برسند؛ زیرا مدیران برای یادگیری، کسب تجربه و هماهنگی و انطباق با وضع موجود جهت پیاده سازی اهداف و رسالت باشگاه، به زمان نیاز دارند و در غیر این صورت بی ثباتی مدیریتی بر کل مجموعه تأثیر منفی خواهد گذاشت و این تأثیر بازتاب خوبی در رسانه های ورزشی نخواهد داشت

می توان گفت اجرای اقداماتی از قبیل؛ آماده نمودن جو سازمانی برای پذیرش تغییر، هماهنگ نمودن خدمات سازمان به طور مستمر با تغییرات محیطی، فراهم نمودن امکان نقد منصفانه در مورد شیوه انجام روتین کارها در سازمان، پذیرش اشتباهات توسط رهبران سازمان، بکارگیری نوآوری در سازمان، کاهش بروکراسی در سازمان، رویه ها و مقررات روشن در ارتباط با اولویت های کلیدی فعالیت های سازمان، ایجاد سیستم های اطلاعاتی تسهیل کننده امور، تفویض اختیار در سازمان؛ معطوف نمودن نگرش مدیران به کار و دنبال کردن وظایف شغلی خود با علاقه، توجه به محیط باشگاه ها و آماده سازی آن توسط مدیریت، توجه به تغییرات سازمانی در باشگاه ها، توجه به داوری و نحوه صحیح آن؛ مدیریت تماشاچیان و فراهم



آوردن امکانات رفاهی آنان می تواند نشان از مدیریت استراتژی صحیح در سازمانهای ورزشی و اجرای بهتر مسابقات لیگ برتر فوتبال باشد.

پیشنهادهات:

✓ از آنجا که اجرای مدیریت استراتژی نقش موثری در عوامل محیطی ایفاء می نماید، بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران با اجرای اقداماتی از قبیل؛ آماده نمودن جو سازمانی برای پذیرش تغییر، هماهنگ نمودن خدمات سازمان به طور مستمر با تغییرات محیطی، فراهم نمودن امکان نقد منصفانه در مورد شیوه انجام روتین کارها در سازمان، تشویق کارکنان به پیدا کردن راه های نوآورانه جهت بهبود ارائه خدمات در سازمان، پذیرش اشتباهات توسط رهبران سازمان، بکارگیری نوآوری در سازمان، کاهش بروکراسی در سازمان و غیره می توانند بر بهبود مدیریت تأثیر بالایی داشته باشند.

✓ از آنجا که اجرای مدیریت استراتژی نقش موثری در بهبود عملکرد داوری ایفاء می نماید، بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران با اجرای اقداماتی از قبیل؛ متناسب کردن ساختار کلی سازمان با فرآیند انجام کار و رسالت سازمان، ایجاد سیاست ها، رویه ها و مقررات روشن در ارتباط با اولویت های کلیدی فعالیت های سازمان، ایجاد سیستم های اطلاعاتی تسهیل کننده امور، تعریف فرآیند انجام کار برای تسهیل عملکرد و بهره وری داوران، تفویض اختیار بین داوران و غیره می توانند بر بهبود مدیریت تأثیر بالایی داشته باشند.

✓ از آنجا که اجرای مدیریت استراتژی نقش موثری در زمان برگزاری مسابقات ایفاء می نماید، بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران با اجرای اقداماتی از قبیل؛ تعیین زمان دقیق و مناسب برای مسابقات، توجه به وضعیت بازیکنان در تعیین زمان برگزاری مسابقات، توجه به وضعیت هوا و زمان و ساعات شروع و پایان بازی و غیره می توانند بر بهبود مدیریت استراتژی تأثیر بالایی داشته باشند.

✓ از آنجا که اجرای مدیریت استراتژی نقش موثری در رسانه های جمعی ایفاء می نماید، بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران با اجرای اقداماتی از قبیل؛ برنامه ریزی در خصوص روزنامه های ورزشی، حضور خبرنگاران در اطراف زمین، تجمع عکاسان در زمان بازی و مدیریت زمان پخش بازی از تلویزیون و غیره می توانند بر بهبود مدیریت استراتژی تأثیر بالایی داشته باشند.

### الف) منابع فارسی

امیرنژاد سعید؛ غلامپور، محمد؛ طالب پور، مهدی؛ منانی؛ معصومه السادات (۱۳۹۱) بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمان های ورزشی. مجله مطالعات ورزشی. شماره ۱۳ / صص ۷۹-۹۲.

دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک؛ ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی محمد؛ دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران. رضائی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ رضائیان محمد رحیم؛ قلیزاده، محمد حسن؛ حسینی کشتان، میثاق (۱۳۹۵). تاثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه های فوتبال لیگ برتر ایران. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ششم (چهاردهم پیاپی) شماره ۱۲ (۲۸ پیاپی).

علیدوست قهفرخی، ابراهیم، جلالی فراهانی، مجید، (۱۳۸۳)، بررسی و تحلیل پدیده تعویض مربیان در لیگ برتر فوتبال ایران، فصلنامه المپیک، شماره (۸ پیاپی).

غفاریان، وفا؛ علی احمدی، علیرضا (1383)؛ بررسی علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید؛ مدرس علوم انسانی، دوره 6، شماره 3، صص 83 تا 97

ب) منابع لاتین



- Audas, R., Dobson, S., Goddard, J., 2002, *The impact of managerial change on team performance in professional sports*, *Journal of Economics and Business*, 54, pp. 633-651. Downloaded from jrsm.khu.ac.ir at 9:54 IRDT on Saturday July 29th 2017
- 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), pp. 293-306.
- Brown, M.C., 1982, *Administrative succession and organizational performance: the succession effect*, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 1-16.
- Bruinshoofd, A., Ter Weel, B., 2003, *Manager to go, Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football*, *European Journal of Operational Research*, 148, pp. 233-246.
- De Dios Tena, J., Forrest, D., 2007, *Within season dismissal of football coaches: causes and consequences*, *European Journal of Operational Research*, 181, pp. 362-373.
- Elahi, A (2008). *Obstacle and alternatives of economic development Doctoral dissertation*. Tehran: Tehran University. (Persian).
- Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2010) *Obstacles of founding development from sponsorship in Iran's football industry*. *Sport Management Journal*. 1(1): 189-202. (Persian).
- Giambatista, R.C., 2004, *Jumping through hoops: a longitudinal study of leader life cycles in the NBA*, *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 607-624.
- Grusky, O., 1963, *Managerial succession and organizational effectiveness*, *American Journal of Sociology*, 69, pp. 297-317.
- 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, pp. 571-589.
- Kaplan, Robert; Norton, David (2004). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Harvard Business Review Article.
- Koning, R., 2003, *An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance*, *Applied Economics*, 35, pp. 555-564.
- 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, pp. 58-68.
- R. Charan and G. Colvin (1999), *Why CEOs Fail*, *Fortune*
- Rasooli, M., Elahi, A., & Saatchian, V. (2013). *Power distribution in Iran and Europe football pro league using economic indices*. *Sport Management Studies Journal*. 17 (1): 175-91. (Persian).
- Rowe, W.G., Cannella Jr, A.A., Rankin, D., Gorman, D., 2005, *Leader succession and organizational performance: integrating the commonsense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories*, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 197-219.