

## شناسایی عوامل توسعه لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد دلفی - فازی

اکرم قبادی یگانه<sup>۱</sup>، بهرام یوسفی<sup>۲\*</sup>، حسین عیدی<sup>۳</sup>، فرزاد امیری<sup>۴</sup>

Received: 14/05/2020

Accepted: 08/08/2020

صفحات: ۲۵-۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۲۵

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۸

### چکیده

روش این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق اعضای هیات علمی دانشگاه و سازمان لیگ برتر بود. این پژوهش در دو مرحله صورت گرفت. بدین صورت که در مرحله اول، جهت شناسایی مراحل توسعه فوتبال، ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و متخصصان فعال در سازمان لیگ فوتبال و حوزه مدیریت ورزشی انجام گرفت. با بهره‌گیری از تحلیل مضمون، ۳۰ کد فرعی و ۵ کد اصلی شناسایی شد. سپس ۳۰ عامل در قالب یک پرسشنامه، وارد مرحله دوم شد. در مرحله دوم، از تکنیک دلفی فازی طی دو مرحله جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان و غربال یافته‌های حاصل از مرحله اول استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده، پنج سطح توسعه با عنوان شاخص توسعه مالی، سازمانی، رقابتی، عملکرد و منابع انسانی شناسایی شد. توجه به این عوامل و زیر بخش‌های آن، می‌تواند مدیران و برنامه‌ریزان لیگ را در راستای توسعه حرفه‌ای‌گرایی در لیگ برتر فوتبال ایران هدایت نماید.

**کلید واژه‌ها:** توسعه رقابتی، عملکرد سازمانی، لیگ برتر فوتبال، منابع مالی، رویکرد دلفی - فازی.

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

Email: bahramyoosefy@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

۴. استادیار مدیریت صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی، کرمانشاه، ایران

## مقدمه

توسعه، شامل اقداماتی برگرفته از علوم رفتاری است که برای تغییر در سازمان به کار می‌رود. توسعه سازمانی مجموعه گسترده‌ای از نظریه‌ها، فرایندها و فعالیت‌هایی را پوشش می‌دهد که هدف همه آن‌ها بهبود سازمان است. حرفه‌ای‌گرایی در فوتبال شاید در واژه، تنها به بخش درآمدزایی فوتبال اشاره داشته‌باشد، اما در مفهوم کلی، با حضور مفهوم اساسی، تحت عنوان «توسعه» رخ نشان داده است. بنابراین، مفهوم حرفه‌ای‌گرایی در ورزش با مفهوم توسعه ورزش ادغام شده است (Zhu, 2010). در واقع، توسعه یک فرایند کیفی بسیار کلی با مفهومی بزرگ است که مفاهیم کمی مانند رشد سازمان را در خود جای داده‌است. ابتکار توسعه سازمانی نسبت به سایر استراتژی‌های تغییر، شناسایی تعاملات و الگوهای رفتاری است که سبب ایجاد و ماندن مشکلات می‌شوند. آنگاه در عوض این که صرفاً به رفتارهای مجزا از هم توجه شود، فرایند توسعه سازمانی سلامت رفتاری سازمان را هدف قرار می‌دهد؛ چراکه این ساختار سالم به خودی خود مشکلات را پیش‌بینی می‌کند و مانع از بروزشان می‌شود (Engetou, 2017).

جی. لیگ به عنوان یک لیگ مطرح در سطح آسیا و جهان، نمونه‌ای شایسته از توسعه لیگ در بیست سال گذشته است. در مارس ۱۹۸۸، سن ژاوجیان<sup>۱</sup>، رئیس لیگ ژاپن، «کمیته فعال‌سازی» را برای اصلاح حرفه‌ای فوتبال تشکیل داد که در آنجا بحث و تحقیق در مورد چگونگی بهبود سطح کلی فوتبال ژاپن انجام شد. جلسات متعددی در این زمینه صورت گرفت و سرانجام پس از بحث و گفتگوها، توافق شد که فوتبال ژاپن باید راه تجارت را دنبال کند تا در نهایت به هدف حرفه‌ای بودن، برسد. کمیته تحقیقات در مورد اهداف تشکیل لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن بحث و گفتگو کردند و پس از الگوبرداری از ورزش و فوتبال کشور آلمان، عوال زیر در دستور کار قرار گرفت:

۱. احیای فرهنگ ورزش در جامعه، ۲. تقویت و توسعه فوتبال ژاپن، ۳. بهبود نظم حرفه‌ای بازیکنان و مربیان فوتبال و ۴. بهسازی محیطی و امکانات زمین فوتبال با توجه به اهداف (Xiaofei &

---

1. Sen Zhaojian

Guochang, 2017). مسابقات لیگ فوتبال یورو<sup>۱</sup>، به‌عنوان نمونه‌ای بارز دیگر از لیگ حرفه‌ای، همواره توانسته‌است نگاه فوتبال دوستان را در سراسر جهان به خود جلب کند و میزان تقاضای تماشای این مسابقات بیش از سایر لیگ‌ها در آسیا و آمریکا می‌باشد (Kapustin, 2016) که مطالعات علت این میزان تقاضا را به‌دلیل شرایطی دانست که کنفدراسیون فوتبال اروپا<sup>۲</sup> تعیین کرده‌است. این شرایط به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱. توسعه و تعلیم و تربیت جوانان؛ ۲. توسعه توانایی‌های مالی؛ ۳. توسعه امکانات؛ ۴. توسعه مدیریت و نیروی انسانی؛ ۵. توسعه ورزش نونهالان و توسعه رفتارهای بازیکنان، داوران، مربیان و هواداران؛ که بر اساس همین اصول، لیگ حرفه‌ای را به نمایش گذاشته است (Buhler, 2006). نکته مهم در مورد هر دو لیگ و سایر لیگ‌های حرفه‌ای، این است که سازمان لیگ به‌عنوان یک سازمان کاملاً مستقل از فدراسیون فوتبال و دولت، و تنها با حمایت و نه مداخله آنان در امور سازمان، به فعالیت می‌پردازد. دولت به‌عنوان یک نهاد حامی وارد عمل شده و فدراسیون‌ها نیز جداگانه وظایف خود را انجام می‌دهند (Millward, 2013). به‌عنوان مثال، در برنامه توسعه جی. لیگ، دولت با ساخت زمین فوتبال در مدارس کشور این فرصت را فراهم آورد تا استعدادهای ورزشی بتوانند فرصت ظهور پیدا کنند و از سوی دیگر، با ساخت برنامه‌های تلویزیونی، فرهنگ ورزش فوتبال دوستی را با امید این که روزی قهرمان جام جهانی شوند، ارتقاء بخشید (Xiaofei & Guochang, 2017). از سوی دیگر، کشور انگلیس با ایجاد مدارس فوتبال به کمک توسعه لیگ شتافت (Olson, Duray, Cooper & Olson, 2016) که در نهایت، لیگ‌ها بصورت حرفه‌ای اما در لقای مفهوم «توسعه» رشد و تعالی داشته‌اند (manzadeh, Khodayari, Ghasemi, Rasekh, 2020).

فوتبال همواره یکی از ورزش‌های محبوب در کشور ما بوده‌است. با تأسیس سازمان لیگ در سال ۱۳۸۱، این سازمان با هدف برگزاری مسابقات لیگ از سوی فدراسیون بنیانگذاری شد. اما

---

1. UEFA Europa League  
2. Uefa

متأسفانه پس از گذشت چندین دوره، این لیگ نتوانسته است مانند لیگ ژاپن که قدمتی مشابه دارد، توسعه یابد و به عنوان یک لیگ حرفه‌ای فعالیت کند (Seifpanahi Shabani, Gharekhani, & Naderi, 2017). با نگاه اجمالی به تاریخ فوتبال ایران، کاملاً مشهود است فوتبال در کشور ما نه تنها نسبت به فوتبال اروپا فاصله بسیار زیادی دارد، بلکه نسبت به کشورهای آسیایی نیز نتوانسته است آن‌گونه که شایسته است، عمل نماید. با آن‌که مسابقات لیگ حرفه‌ای در فصل مسابقات ۱۳۸۱-۱۳۸۰ شروع شد؛ اما عملکرد آن با استانداردهای جهانی و آسیایی فاصله شگرفی دارد (Azadi, Eydi & Yoosefy, 2015). محققان مهم‌ترین مشکلات حرفه‌ای‌گرایی در فوتبال را ناشی از ضعف قوانین سازمان برگزارکننده لیگ، مشکلات مالیاتی و حقوقی و ناتوانی مدیران باشگاه می‌داند (Garnham, 2002). سازمان لیگ از سوی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، اختیارات اجرایی مسابقات لیگ را بر عهده دارد که اعضای آن از فدراسیون فوتبال هستند و از نظر منتقدان عرصه فوتبال، این سازمان نتوانسته است وضعیت لیگ برتر را آن‌طور که باید تغییر دهد، به عنوان مثال، لیگ در درآمدزایی هنوز به دولت وابسته است و نتوانسته به صورت مستقل درآمدزایی کند، یا این‌که وجود عدم شفافیت مالی باشگاه، ناتوانی در برندسازی، فوتبال را از حرفه‌گرایی دور کرده است (Behnam, Ahmadi & Bekhshandeh, 2013).

در تحقیقات مختلف، شاخص‌های توسعه در موارد متعددی عنوان شده است؛ به عنوان مثال، استقلال اقتصادی سازمان‌های ورزشی، وجود جذب نیروی انسانی متخصص، وجود زمین‌های ورزشی تخصصی و استقلال مدیریتی (Wang, Zhilin, & Dianyi, 2007) و Krabbenbos, 2013) یا وجود پایگاه‌های استعدادیابی و مدارس ورزشی تخصصی را از شاخص‌های حرفه‌گرایی و توسعه در ورزش معرفی کرده است (Strutner, Parrish & Nauright, 2016). اما، پژوهش‌هایی که بر روی لیگ داخلی صورت گرفت، نشان داد که عملکرد لیگ ایران در بیشتر حیطه‌ها بسیار ضعیف است و از مهم‌ترین ضعف‌های آن را عدم کمیته تخصصی در سازمان لیگ، نقش ضعیف مجمع عمومی سازمان لیگ، عدم بهره‌برداری مناسب از منابع مالی موجود در ورزش

حرفه‌ای و سیستم نامناسب نقل و انتقال بازیکنان، نشان داد (Hesami, Jalali farahani & Soleymani, 2015) یا این که توجه به بحث هواداری، اماکن و تجهیزات و فضاهای ورزشی، امور مالی و مدیریت نیروی انسانی لیگ برتر فوتبال ایران را ضعیف توصیف کردند (Noroozi, Memari & Askari far, 2018). با توجه به آن که درآمد حق پخش تلویزیونی خود به حرفه-گرایی و به‌طور کلی، توسعه در ورزش کمک می‌کند، به دلیل دولتی بودن صدا و سیما، باشگاه-های ورزشی از این نوع درآمد محروم هستند (Elahi, Sajjadi, Khabiri & Abrishami, 2003)، از سوی دیگر، مطالعات حاکی از آن است که فوتبال از نبود مدیران و نیروی انسانی حرفه‌ای و مجرب رنج می‌برد (Tabtabaeian, Khabiri, & Rasooli, 2018).

یکی از راهکارهای توسعه، برنامه‌ریزی در جبران کمبودها، تهیه تجهیزات و ملزومات کافی (از نیروی انسانی متخصص تا فضاها و تجهیزات فیزیکی) است؛ لذا ابتدا باید دید سازمان لیگ جهت توسعه خود چه مواردی را باید در دستور کار قرار بدهد. به‌طور ویژه، باید تمامی عواملی که در توسعه لیگ لازم و ضروری است، شناسایی کرد و آن را در اختیار سازمان‌های ذی‌ربط قرار داد تا بتوانند براساس آن یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی نمایند. بنابراین، با توجه به کمبود مطالعات در این حوزه، این پژوهش در نظر دارد، شاخص‌هایی که لیگ را به سمت و سوی یک لیگ توسعه‌یافته حرفه‌ای سوق می‌دهد، شناسایی نماید تا علاوه بر کمک به نقص مطالعات در این حوزه، با قرار دادن اطلاعات لازم به مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان لیگ، گام کوچکی به سوی پیشرفت و توسعه لیگ بردارد. به امید آن که فوتبال ایران روزی در جایگاه‌های بالاتری قرار گیرد و هدف فراتر از صعود به جام جهانی، بلکه کسب مقام در جام جهانی منتهی گردد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ پارادایم، پراگماتیستی، با رویکرد اکتشافی، می‌باشد که با هدف شناسایی مراحل توسعه سازمان لیگ فوتبال انجام شده است. به دلیل جدید بودن

موضوع و گستردگی ابعاد آن، شاخص توسعه لیگ، باید بر مبنای خرد جمعی شناسایی شوند. بنابراین، روش دلفی-فازی در کنار روش تحلیل مضامین بنای کار قرار گرفت، تا علاوه بر ارتباط مؤثر با خبرگان عرصه فوتبال و دستیابی سریع به اجماع میان نظرات آن‌ها، با بکارگیری اعداد فازی به جای اعداد قطعی، به نتایج نزدیک به واقعیت دست یافت. بر این اساس، روش تحقیق در دو مرحله طراحی شد. در مرحله اول، با توجه به این که هیچ راهنمای ساختاری و تئوریکی در زمینه مراحل توسعه سازمان لیگ در داخل کشور وجود نداشت، ابتدا به منظور شناسایی و استخراج ابعاد توسعه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن شاخص اشباع نظری ۱۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان در دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، رازی، سازمان لیگ فوتبال و فدراسیون فوتبال در این زمینه انجام شد.

پرسشنامه ۳۰ عاملی براساس کدگذاری اصلی و فرعی طراحی شد. در مرحله دوم، با توجه به شناسایی شاخص توسعه لیگ از طریق مصاحبه با خبرگان و احتمال وجود سوگیری در نظرات آن‌ها، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت و کاربردی بودن و جامعیت مراحل شناسایی شده و رفع سوگیری‌های احتمالی، از تکنیک دلفی-فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان استفاده شد. تکنیک دلفی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباطی گروهی است که در مواردی که دانشی ناکامل و نامطمئن در دسترس باشد با هدف دستیابی به اجماع گروهی در بین خبرگان استفاده می‌شود. در روش دلفی کلاسیک، نظرات خبرگان در قالب اعداد قطعی بیان می‌شود، در حالی که افراد خبره از شایستگی‌های ذهنی خود برای بیان نظر استفاده می‌کنند و این نشان‌دهنده احتمالی بودن عدم قطعیت حاکم بر این شرایط است. احتمالی بودن عدم قطعیت، با مجموعه‌های فازی سازگاری دارد. بنابراین، بهتر است داده‌ها در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ و با استفاده از مجموعه‌های فازی مورد تحلیل قرار گیرند. بدین منظور، پیشنهاد ادغام روش دلفی کلاسیک یا سنتی با تئوری فازی، تحت عنوان روش دلفی-فازی ارائه شد. در این روش از توابع عضویت برای نشان دادن نظر خبرگان استفاده می‌شود (Okoli & Pawlowski, 2004). محققان با بکارگیری تئوری

فازی در روش دلفی، الگوریتم یکپارچه دلفی فازی را توسعه دادند. مزیت روش دلفی-فازی در توجه به هریک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی توافق گروهی است. مراحل اجرایی این روش ترکیبی از روش دلفی سنتی و تحلیل داده‌های هر مرحله با استفاده از تعاریف نظریه‌های مجموعه‌های فازی است (شکل ۱). به منظور فازی‌سازی نظرات خبرگان از اعداد فازی استفاده می‌شود. اعداد فازی، مجموعه‌های فازی هستند که در مواجهه با عدم قطعیت در مورد یک پدیده به-همراه داده‌های عددی تعریف می‌شود. در این مطالعه از عدد فازی مثلثی استفاده شده است. عدد فازی مثلثی با سه عدد حقیقی به صورت  $M = (l, m, u)$  نمایش داده می‌شود. کران بالا  $u$  بیشینه مقادیر عدد فازی  $M$ ، کران پایین  $l$  کمینه عدد فازی  $M$  و  $m$  محتمل‌ترین مقدار یک عدد فازی است. تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است (Fink-Hafner, Dagen, 2019):

$$u_M(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x \leq u \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases} \quad (\text{رابطه ۱})$$

مراحل اجرای روش دلفی-فازی به شرح زیر می‌باشد (Okoli & Pawlowski, 2004): گام اول-گردآوری نظرات خبرگان: در مرحله اول دلفی، پرسشنامه‌ای دارای ساختار بر اساس نتایج مرحله اول پژوهش طراحی و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت هریک از مراحل شناسایی شده را مشخص نمایند. گام دوم-تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی: در این مرحله متغیرهای کلامی با توجه به جدول (۱) به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

اعداد فازی مثلثی $(l, m, u)$	متغیرهای کلامی
$(0, 75, 1)$	خیلی زیاد
$(0, 50, 0, 75, 1)$	زیاد
$(0, 25, 0, 50, 0, 75)$	متوسط

(۰, ۰/۲۵, ۰/۵۰)	کم
(۰, ۰, ۰/۲۵)	خیلی کم

بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هریک از خبرگان داده شد و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه (۲) به دست آمد.

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه ۲:}$$

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها ( $\tilde{A}^{(i)}$ ) از تمامی مجموعه‌ها ( $\tilde{A}^{(i)}$ ) از طریق رابطه ۳ محاسبه شد.

$$\tilde{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه ۳:}$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه (۴) محاسبه شد.

رابطه ۴:

$$(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} - a_3^{(i)} \right)$$

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هریک از آن‌ها با میانگین مجدداً برای اعضاء پنل خبرگان ارسال و از آن‌ها درخواست شد تا پاسخ‌ها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدیدنظر کنند.

گام چهارم: بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۵ درآمد.

$$\tilde{B}^{(i)} = (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه ۵:}$$



در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلا شده خبرگان ( $B^{(i)}_m$ ) در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه (۶) محاسبه شد.

$$\tilde{B}_m = (b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right) \quad \text{رابطه ۶:}$$

گام پنجم: فازی‌زادایی کردن؛ روش‌های مختلفی برای فازی‌زدایی مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها وجود دارد. در این مطالعه از روش ساده مرکز ثقل بر اساس رابطه (۷) برای فازی‌زدایی مقادیر هر یک از مراحل دلفی استفاده شد.

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3} \quad \text{رابطه ۷:}$$

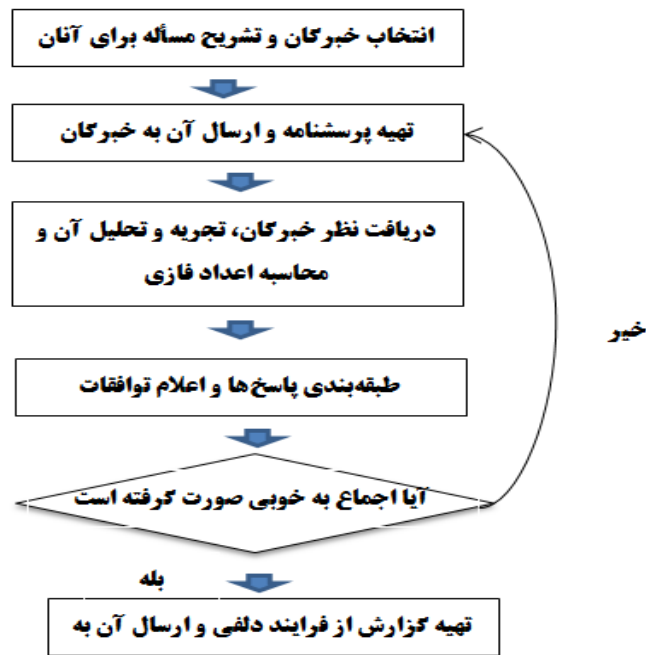
گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه (۸) محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش رفت که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظر سنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) برسد و در این صورت فرایند نظر سنجی متوقف می‌شود.

$$S(\tilde{B}_m, \tilde{A}_m) = \frac{1}{3} \left| [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right| \quad \text{رابطه ۸:}$$

مراحل دلفی- فازی در شکل یک آورده شده‌است.

نکته مهم در اجرای تکنیک دلفی- فازی اندازه پنل خبرگان است. در ارتباط با پنل مورد نیاز برای دلفی سنتی و دلفی فازی اجماع نظر وجود ندارد (Hsu & Sandford, 2007)؛ اما اندازه معمول بین ۸ تا ۱۲ یا بین ۱۰ تا ۱۸ نفر است (Fink-Hafner & et al, 2019). در پژوهش حاضر، اعضا پنل خبرگان خبرگان و متخصصان در هیأت علمی و غیرهیأت علمی، بودند که براساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مراحل دلفی با استفاده از روش نمونه-

گیری هدفمند یا قضاوتی شناسایی و انتخاب شدند. پس از تعیین اعضای پنل، پرسشنامه‌های هر دور به صورت حضوری و در مواردی که امکان دسترسی به خبرگان وجود نداشت، به شیوه الکترونیکی توزیع و جمع‌آوری شد.



شکل ۱. مراحل تکنیک دلفی - فازی

### یافته‌ها

میانگین سنی اعضای پنل خبرگان برابر  $6/63 \pm 48/60$  بود و سایر اطلاعات در جدول ۲ آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشترین میزان مشارکت مربوط به اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشور بوده است.

جدول ۲. مشخصات اعضای پنل شرکت کننده در پژوهش

جنس		رتبه						مدرک تحصیلی	ویژگی پانل اعضا
مرد	زن	اعضا هیأت علمی		کارشناسان غیر هیأت علمی		فدراسیون فوتبال	سازمان لیگ	فوق دکتری تخصصی	لیسانس
		استادیار	دانشیار	۲	۵				
۱۱	۴	۳	۵	۲	۵	۸	۷	فراوانی	
		%۲۰	%۳۳/۳۳	%۱۳/۳۳	%۳۳/۳۳	%۵۳/۳۳	%۴۶/۶۶	درصد فراوانی	

مرحله اول دلفی - فازی: بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق و نظر همکاران، ۳۰ عامل مؤثر در توسعه سازمان لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد گردید با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، پرسشنامه‌ای جهت ارائه به خبرگان طراحی شد و در اختیار اعضای پنل قرار داده شد. در این مرحله، پیشنهاد جدیدی علاوه بر گزینه‌های پیشنهادی دریافت نشده است. برای بدست آوردن میانگین فازی از روابط ۲، ۳ و ۴ و همچنین فازی زدایی از رابطه ۵ استفاده شده است. که میانگین فازی و فازی زدایی معیارها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست

مؤلفه‌ها	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
۱. داشتن تعادل رقابتی یکپارچه	(۰/۶، ۰/۸۵، ۰/۹۸)	۰/۸۱۱
۲. ایجاد بازار فروش کالاهای لیگ	(۰/۴۵، ۰/۷، ۰/۹۲)	۰/۶۸۹
۳. تدوین قوانین منسجم در زمینه حضورستارگان (داخلی و خارجی)	(۰/۶۳، ۰/۸۸، ۰/۹۸)	۰/۸۳۳
۴. تدوین مقررات منسجم در زمینه داشتن استادیوم‌های مجهز باشگاه‌ها	(۰/۶۷، ۰/۹۲، ۱)	۰/۸۶۱
۵. متمایز بودن در بخش‌های مختلف (محصول، علائم تجاری و اهداف)	(۰/۴۵، ۰/۷، ۰/۹۲)	۰/۶۸۹
نسبت به رقبا		
۶. داشتن تعامل اثربخش با ذی‌نفعان (اعم از هواداران، حامیان مالی، رسانه و ...)	(۰/۰، ۰/۵۵/۸، ۱)	۰/۷۸۳

۱۲ شناسایی عوامل توسعه لیگ برتر فوتبال ...

غیره		
۰/۷۲۸	(۰/۷۵، ۰/۹۳، ۰/۵)	۷. مستقل شدن سازمان لیگ از فدراسیون فوتبال
۰/۶۷۲	(۰/۴۳، ۰/۶۸، ۰/۹)	۸. تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران
۰/۷۷۸	(۰/۵۷، ۰/۸۲، ۰/۹۵)	۹. تدوین قوانین تجاری و حمایتی حامیان مالی
۰/۶۸۹	(۰/۴۵، ۰/۷، ۰/۹۲)	۱۰. استفاده از فضای مجازی برای ایجاد ارزش ویژه برند لیگ
۰/۷۴۴	(۰/۵۳، ۰/۷۸، ۰/۹۲)	۱۱. مشخص بودن افق و چشم انداز سازمان لیگ
۰/۷۱۱	(۰/۴۸، ۰/۷۳، ۰/۹۲)	۱۲. تعیین برنامه‌های بازاریابی نوین در قیمت گذاری بلیط مسابقات
۰/۷۸۹	(۰/۵۷، ۰/۸۲، ۰/۹۸)	۱۳. نحوه عملکرد لیگ در بخش‌های درآمدزا برای لیگ
۰/۷۸۹	(۰/۵۸، ۰/۸۳، ۰/۹۵)	۱۴. بالابردن جذابیت لیگ
۰/۸۰۶	(۰/۶۰، ۰/۸۵، ۰/۹۷)	۱۵. شفاف سازی در گزارشات مالی لیگ
۰/۸۱۷	(۰/۶۰، ۰/۸۵، ۰/۹۷)	۱۶. تدوین استراتژی‌های کارآمد در زمینه استقرار حرفه‌ای گرایی در لیگ
۰/۸۴۴	(۰/۶۵، ۰/۹، ۰/۹۸)	۱۷. داشتن حق پخش رسانه‌ای انحصاری مسابقات
۰/۷۷۸	(۰/۵۵، ۰/۸، ۰/۹۸)	۱۸. انتخاب و بکارگیری عناصر مناسب تمامی عناصر برند لیگ
۰/۷۶۷	(۰/۵۵، ۰/۸، ۰/۹۵)	۱۹. ثبات در برنامه‌های راهبردی حرفه‌ای گرایی
۰/۷۷۸	(۰/۵۵، ۰/۸، ۰/۹۸)	۲۰. موقعیت‌یابی برند لیگ
۰/۸۲۲	(۰/۶۲، ۰/۸۷، ۰/۹۸)	۲۱. افزایش تابع تقاضای تماشای لیگ
۰/۷۰۰	(۰/۴۷، ۰/۷۲، ۰/۹۲)	۲۲. افزایش طول مدت دوره‌های حامی‌گری
۰/۷۵۶	(۰/۵۲، ۰/۷۷، ۰/۹۸)	۲۳. ثبات رویه و استقرار در برندسازی لیگ
۰/۸۳۹	(۰/۶۵، ۰/۹، ۰/۹۷)	۲۴. بکارگیری نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در سازمان لیگ
۰/۸۷۲	(۰/۶۸، ۰/۹۳، ۱)	۲۵. ایجاد سیستم شفاف‌سازی در قراردادهای مالی باشگاه‌ها
۰/۷۹۴	(۰/۵۸، ۰/۸۳، ۰/۹۷)	۲۶. تنظیم قوانین انضباطی برای کاهش دلالتان اقتصادی در باشگاه‌ها
۰/۸۱۱	(۰/۶، ۰/۸۵، ۰/۹۸)	۲۷. حمایت همه‌جانبه (علمی، مالی و غیره) از نخبگان و استعداد‌های ورزشی
۰/۷۳۳	(۰/۵۲، ۰/۷۷، ۰/۹۲)	۲۸. کاهش وابستگی به دولت و ارگان‌های دولتی
۰/۷۷۸	(۰/۵۷، ۰/۸۲، ۰/۹۵)	۲۹. تدوین راهبردهای ارتباطی با کرسی‌داران فوتبال آسیا و جهان
۰/۷۱۱	(۰/۴۸، ۰/۷۳، ۰/۹۲)	۳۰. تقویت دستورالعمل‌های فنی، مالی و اداری

بر اساس نظر سنجی نخست، ایجاد سیستم شفاف‌سازی در قراردادهای مالی باشگاه‌ها ( $S=0/87$ ) و تدوین مقررات منسجم در زمینه داشتن استادیوم‌های مجهز باشگاه‌های ورزشی ( $S=0/86$ ) و داشتن حق پخش رسانه‌ای انحصار مسابقات ( $S=0/84$ ) بیشترین میزان موافقت وجود داشت.

مرحله دوم دلفی - فازی: در مرحله دوم پرسشنامه دیگری تهیه گردید که در این پرسشنامه گزینه‌های پیشنهادی همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان (میانگین فازی زدائی شده)، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. در مرحله دوم اعضای گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه مجدداً به سوالات ارائه شده پاسخ داده‌اند که میانگین فازی نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های گزارش شده محاسبه و در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. میزان دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی دوم

مؤلفه‌ها	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
۱. داشتن تعادل رقابتی یکپارچه	(۰/۹۳، ۰/۶۸، ۱)	۰/۸۷۲
۲. ایجاد بازار فروش کالاهای لیگ	(۰/۹۸، ۰/۸۸، ۰/۶۳)	۰/۸۳۳
۳. تدوین قوانین منسجم در زمینه حضور ستارگان (داخلی و خارجی)	(۰/۹۸، ۰/۹۰، ۰/۶۵)	۰/۸۴۴
۴. تدوین مقررات منسجم در زمینه داشتن استادیوم‌های مجهز باشگاه‌ها	(۱، ۰/۹۲، ۰/۶۷)	۰/۸۶۱
۵. متمایز بودن در بخش‌های مختلف (محصول، علائم تجاری و اهداف) نسبت به رقبا	(۱، ۰/۸۷، ۰/۶۲)	۰/۸۲۸
۶. داشتن تعامل اثربخش با ذی‌نفعان (اعم از هواداران، حامیان مالی، رسانه و غیره)	(۱، ۰/۸۳، ۰/۵۸)	۰/۸۰۶
۷. مستقل شدن سازمان لیگ از فدارسیون فوتبال	(۰/۹۷، ۰/۸۲، ۰/۵۷)	۰/۷۸۳
۸. تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران	(۱، ۰/۹، ۰/۶۵)	۰/۸۵۰
۹. تدوین قوانین تجاری و حمایتی حامیان مالی	(۰/۹۸، ۰/۸۷، ۰/۶۲)	۰/۸۲۲
۱۰. استفاده از فضای مجازی برای ایجاد ارزش ویژه برند لیگ	(۰/۹۲، ۰/۷۵، ۰/۵)	۰/۷۲۲
۱۱. مشخص بودن افق و چشم‌انداز سازمان لیگ	(۰/۹۳، ۰/۸۲، ۰/۵۷)	۰/۷۷۲
۱۲. تعیین برنامه‌های بازاریابی نوین در قیمت‌گذاری بلیط مسابقات	(۰/۹۳، ۰/۷۷، ۰/۵۲)	۰/۷۳۹
۱۳. نحوه عملکرد لیگ در بخش‌های درآمدزا برای لیگ	(۰/۹۸، ۰/۸۳، ۰/۵۸)	۰/۸۰۰
۱۴. بالابردن جذابیت لیگ	(۰/۹۵، ۰/۸۵، ۰/۶۰)	۰/۸۰۰

۰/۸۰۶	(۰/۶، ۰/۸۵، ۰/۹۷)	۱۵. شفاف سازی در گزارشات مالی لیگ
۰/۸۱۷	(۰/۶۲، ۰/۸۷، ۰/۹۷)	۱۶. تدوین استراتژی های کارآمد در زمینه استقرار حرفه ای گرایی در لیگ
۰/۸۴۴	(۰/۶۵، ۰/۹، ۰/۹۸)	۱۷. داشتن حق پخش رسانه ای انحصاری مسابقات
۰/۸۰۶	(۰/۵۸، ۰/۸۳، ۱)	۱۸. انتخاب و بکارگیری عناصر مناسب تمامی عناصر برند لیگ
۰/۸۳۳	(۰/۶۳، ۰/۸۸، ۰/۹۸)	۱۹. ثبات در برنامه های راهبردی حرفه ای گرایی
۰/۸۲۸	(۰/۶۲، ۰/۸۷، ۱)	۲۰. موقعیت یابی برند لیگ
۰/۸۲۲	(۰/۶۲، ۰/۸۷، ۰/۹۸)	۲۱. افزایش تابع تقاضای تماشای لیگ
۰/۸۱۱	(۰/۶، ۰/۸۵، ۰/۹۸)	۲۲. افزایش طول مدت دوره های حامی گری
۰/۷۶۷	(۰/۵۳، ۰/۷۸، ۰/۹۸)	۲۳. ثبات رویه و استقرار در برندسازی لیگ
۰/۸۳۹	(۰/۶۵، ۰/۹، ۰/۹۷)	۲۴. بکارگیری نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در سازمان لیگ
۰/۸۷۲	(۰/۶۸، ۰/۹۳، ۱)	۲۵. ایجاد سیستم شفاف سازی در قراردادهای مالی باشگاه ها
۰/۷۹۴	(۰/۵۸، ۰/۸۳، ۰/۹۷)	۲۶. تنظیم قوانین انضباطی برای کاهش دلالتان اقتصادی در باشگاه ها
۰/۸۱۱	(۰/۶، ۰/۸۵، ۰/۹۸)	۲۷. حمایت همه جانبه (علمی، مالی و غیره) از نخبگان و استعداد های ورزشی
۰/۸۳۳	(۰/۷، ۰/۹۵، ۱)	۲۸. کاهش وابستگی به دولت و ارگان های دولتی
۰/۷۸۹	(۰/۵۸، ۰/۸۳، ۰/۹۵)	۲۹. تدوین راهبردهای ارتباطی با کرسی داران فوتبال آسیا و جهان
۰/۷۳۹	(۰/۵۲، ۰/۷۷، ۰/۹۳)	۳۰. تقویت دستورالعمل های فنی، مالی و اداری

با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود (Hsu & Sandford, 2007). این اختلاف میانگین بین مرحله دوم و اول در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

مؤلفه ها	مرحله اول	مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱. داشتن تعادل رقابتی یکپارچه	۰/۸۱۱	۰/۸۷۲	۰/۰۶۱
۲. ایجاد بازار فروش کالاهای لیگ	۰/۶۸۹	۰/۸۳۳	۰/۱۴۴
۳. تدوین قوانین منسجم در زمینه حضور ستارگان (داخلی و خارجی)	۰/۸۳۳	۰/۸۴۴	۰/۰۱۱

۰/۰۰۰	۰/۸۶۱	۰/۸۶۱	۴. تدوین مقررات منسجم در زمینه داشتن استادیوم های مجهز باشگاه‌ها
۰/۱۳۹	۰/۸۲۸	۰/۶۸۹	۵. متمایز بودن در بخش‌های مختلف (محصول، علائم تجاری و اهداف) نسبت به رقبا
۰/۰۲۲	۰/۸۰۶	۰/۷۸۳	۶. داشتن تعامل اثربخش با ذینفعان (اعم از هواداران، حامیان مالی، رسانه و غیره)
۰/۰۵۶	۰/۷۸۳	۰/۷۲۸	۷. مستقل شدن سازمان لیگ از فدراسیون فوتبال
۰/۱۷۸	۰/۸۵۰	۰/۶۷۲	۸. تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران
۰/۰۴۴	۰/۸۲۲	۰/۷۷۸	۹. تدوین قوانین تجاری و حمایتی حامیان مالی
۰/۰۳۳	۰/۷۲۲	۰/۶۸۹	۱۰. استفاده از فضای مجازی برای ایجاد ارزش ویژه برند لیگ
۰/۰۲۸	۰/۷۷۲	۰/۷۴۴	۱۱. مشخص بودن افق و چشم‌انداز سازمان لیگ
۰/۰۲۸	۰/۷۳۹	۰/۷۱۱	۱۲. تعیین برنامه‌های بازاریابی نوین در قیمت گذاری بلیط مسابقات
۰/۰۱۱	۰/۸۰۰	۰/۷۸۹	۱۳. نحوه عملکرد لیگ در بخش‌های درآمدزا برای لیگ
۰/۰۱۱	۰/۸۰۰	۰/۷۸۹	۱۴. بالابردن جذابیت لیگ
۰/۰۰۰	۰/۸۰۶	۰/۸۰۶	۱۵. شفاف سازی در گزارشات مالی لیگ
۰/۰۰۰	۰/۸۱۷	۰/۸۱۷	۱۶. تدوین استراتژی‌های کارآمد در زمینه استقرار حرفه‌ای گرایي در لیگ
۰/۰۰۰	۰/۸۴۴	۰/۸۴۴	۱۷. داشتن حق پخش رسانه‌ای انحصاری مسابقات
۰/۰۲۸	۰/۸۰۶	۰/۷۷۸	۱۸. انتخاب و بکارگیری عناصر مناسب تمامی عناصر برند لیگ
۰/۰۶۷	۰/۸۳۳	۰/۷۶۷	۱۹. ثبات در برنامه‌های راهبردی حرفه‌ای گرایي
۰/۰۵۰	۰/۸۲۸	۰/۷۷۸	۲۰. موقعیت یابی برند لیگ
۰/۰۰۰	۰/۸۲۲	۰/۸۲۲	۲۱. افزایش تابع تقاضای تماشای لیگ
۰/۱۱۱	۰/۸۱۱	۰/۷۰۰	۲۲. افزایش طول مدت دوره‌های حامی گری
۰/۰۱۱	۰/۷۶۷	۰/۷۵۶	۲۳. ثبات رویه و استقرار در برندسازی لیگ
۰/۰۰۰	۰/۸۳۹	۰/۸۳۹	۲۴. بکارگیری نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در سازمان لیگ
۰/۰۰۰	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۲۵. ایجاد سیستم شفاف سازی در قراردادهای مالی باشگاه‌ها
۰/۰۰۰	۰/۷۹۴	۰/۷۹۴	۲۶. تنظیم قوانین انضباطی برای کاهش دلالتان اقتصادی در باشگاه‌ها
۰/۰۰۰	۰/۸۱۱	۰/۸۱۱	۲۷. حمایت همه جانبه (علمی، مالی و غیره) از نخبگان و استعدادهای ورزشی
۰/۱۵۰	۰/۸۸۳	۰/۷۳۳	۲۸. کاهش وابستگی به دولت و ارگان‌های دولتی
۰/۰۱۱	۰/۷۸۹	۰/۷۷۸	۲۹. تدوین راهبردهای ارتباطی با کرسی داران فوتبال آسیا و جهان
۰/۰۲۸	۰/۷۳۹	۰/۷۱۱	۳۰. تقویت دستورالعمل‌های فنی، مالی، اداری

همان گونه که جدول فوق نشان می‌دهد در مؤلفه‌های ۲، ۵، ۸، ۲۲ و ۲۸ به وحدت نظر نرسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم بیشتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده است، لذا نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق ادامه می‌یابد. این مطلب بیان‌کننده این نکته است که اعضای گروه خبره با همه مؤلفه‌های اشاره شده موافق بوده‌اند و تنها در ۵ مؤلفه باقی مانده اختلاف نظر قابل ملاحظه‌ای دارند.

مرحله سوم دلفی-فازی: در این مرحله ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای مدل، پرسشنامه سوم تهیه و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان مجدداً به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله از ۳۰ مؤلفه موجود در مرحله قبل، ۲۵ مورد متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۵ مؤلفه باقیمانده صورت گرفته است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله سوم

مؤلف‌ها	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
۱. ایجاد بازار فروش کالاهای لیگ	(۰/۶۵، ۰/۹، ۱)	۰/۸۵
۵. متمایز بودن در بخش‌های مختلف (محصول، علائم تجاری و اهداف) نسبت به رقبا	(۰/۶۳، ۰/۸۸، ۱)	۰/۸۳۹
۸. تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران	(۰/۶۷، ۰/۹۲، ۱)	۰/۸۶۱
۲۲. طول مدت دوره‌های حامی‌گری	(۰/۶۳، ۰/۸۸، ۱)	۰/۸۳۹
۲۸. کاهش وابستگی به دولت و ارگان‌های دولتی	(۰/۷۲، ۰/۹۷، ۱)	۰/۸۹۴

با توجه به فرمول شماره ۱ میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم به شرح جدول زیر می‌باشد. همان‌طور که جدول (۷) نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم برای ۵ مؤلفه باقی مانده کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) است و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. در واقع می‌توان گفت در این مرحله، اجماع خوبی میان خبرگان پدید



آمده است. از بین عوامل فوق تمامی مؤلفه‌ها دارای میانگین بالایی از نظر اهمیت هستند. بنابراین در طی سه مرحله نظرسنجی از ۳۰ مؤلفه، تمامی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

جدول شماره ۷. میزان اختلاف دیدگاه‌های خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم

مؤلفه‌ها	مرحله دوم	مرحله سوم	اختلاف مرحله دوم و سوم
۲. ایجاد بازار فروش کالاهای لیگ	۰/۱۴۴	۰/۸۵۰	۰/۰۱۷
۵. متمایز بودن در بخش‌های مختلف (محصول، علائم تجاری و اهداف) نسبت به رقبا	۰/۱۳۹	۰/۸۳۹	۰/۰۱۱
۸. تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران	۰/۱۷۸	۰/۸۶۱	۰/۰۱۱
۲۲. افزایش طول مدت دوره‌های حامی‌گری	۰/۱۱۱	۰/۸۳۹	۰/۰۲۸
۲۸. کاهش وابستگی به دولت و ارگان‌های دولتی	۰/۱۵۰	۰/۸۹۴	۰/۰۱۱

با استفاده از تکنیک دلفی-فازی، شاخص توسعه سازمان لیگ برای رسیدن به یک لیگ مستقل

و حرفه‌ای، به صورت زیر (جدول ۸) تدوین شد:

جدول ۸. شاخص‌های توسعه لیگ و زیر شاخص‌های وابسته به آن

شاخص توسعه	زیر شاخص
شاخص توسعه مالی	ایجاد بازار فروش کالاهای لیگ، تدوین قوانین تجاری و حمایتی حامیان مالی، تعیین برنامه‌های بازاریابی نوین در قیمت‌گذاری بلیط مسابقات، توسعه عملکرد لیگ در بخش‌های درآمدزا برای لیگ، شفاف‌سازی در گزارشات مالی لیگ، داشتن حق‌پخش رسانه‌ای انحصاری مسابقات، افزایش تابع تقاضای تماشاگر لیگ، افزایش طول مدت دوره‌های حامی‌گری.
شاخص توسعه سازمانی	مستقل شدن سازمان لیگ از فدراسیون فوتبال، مشخص بودن افق و چشم‌انداز سازمان لیگ، تدوین استراتژی‌های کارآمد در زمینه استقرار حرفه‌ای‌گرایی در لیگ، انتخاب و به کارگیری عناصر مناسب تمامی عناصر برند لیگ، ثبات در برنامه‌های راهبردی حرفه‌ای‌گرایی، کاهش وابستگی به دولت و ارگان‌های دولتی، تقویت دستورالعمل‌های فنی، مالی و اداری.
شاخص توسعه رقابتی	داشتن تعادل رقابتی یکپارچه، متمایز بودن در بخش‌های مختلف (محصول، علائم تجاری و اهداف) نسبت به رقبا، تنظیم قوانین انضباطی برای کاهش دلالتان اقتصادی در باشگاه‌ها، تدوین راهبردهای ارتباطی با کرسی داران فوتبال آسیا و جهان.
	تدوین مقررات منسجم در زمینه داشتن استادیوم‌های مجهز باشگاه‌ها، استفاده از فضای مجازی برای ایجاد

شاخص توسعه عملکرد	ارزش ویژه برند لیگ، بالابردن جذابیت لیگ، موقعیت‌یابی برند لیگ، ثبات رویه و استقرار در برندسازی لیگ، ایجاد سیستم شفاف‌سازی در قراردادهای مالی باشگاه‌ها.
شاخص توسعه منابع انسانی	تدوین قوانین منسجم در زمینه حضور ستارگان (داخلی و خارجی)، داشتن تعامل اثربخش با ذینفعان (اعم از هواداران، حامیان مالی، رسانه و غیره)، تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران، بکارگیری نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در سازمان، حمایت همه‌جانبه (علمی، مالی و غیره) از نخبگان و استعدادهای ورزشی لیگ.

### بحث و نتیجه‌گیری

توسعه یک فرآیند همه‌جانبه و کیفی است که نویدبخش آینده درخشان برای هر سازمان و در نهایت یک جامعه است. سازمان لیگ فوتبال جمهوری اسلامی ایران با گذشت ۱۹ دوره هنوز نتوانسته است در زمینه توسعه و حرفه‌ای‌گرایی، آن‌طور که شایسته ورزش فوتبال در کشور ایران است، گام بردارد. این پژوهش با مصاحبه از نخبگان این حوزه در زمینه شناسایی شاخص‌های توسعه، ۵ بعد اساسی را شناسایی کرد و تکنیک دلفی فازی این فرصت را به محقق داد تا با مطالعه و بررسی دقیق زیرشاخص‌های هر بعد دسته‌بندی نماید.

پنج شاخص توسعه بدین شرح است:

الف) شاخص مالی: اقتصاد یکی از شاخص‌های مهم و اثرگذار در ورزش حرفه‌ای است. براساس اسناد موجود، درحالی‌که حق‌پخش تلویزیونی فوتبال ایران بیش از ۴۰۰ میلیارد تومان برآورد شده‌است، سازمان لیگ از آن بی‌بهره‌است و تنها به درآمد اندک از وب‌سایت‌ها و دیگر رسانه‌ها وابسته است (Azadi & et al, 2017). چطور می‌توان یک لیگ را حرفه‌ای نامید در حالی که میزان دریافتی از حق‌پخش تلویزیونی چیزی برابر صفر است! در لیگ‌های حرفه‌ای آلمان، انگلیس، ایتالیا، ژاپن و غیره میزان حق‌پخش دریافتی در اختیار باشگاه‌های حاضر در لیگ قرار داده می‌شود و این یک گام اصلی در حرفه‌ای‌گرایی و توسعه اقتصاد لیگ است. بدون شک، با تزریق این منبع مالی مهم، شرایط سازمان لیگ و باشگاه‌های ورزشی بهتر از وضع کنونی خواهد بود. از

سوی دیگر، لیگ در بخش درآمدزایی هنوز دچار مشکل است و هیچ گونه کالا یا محصولی به عنوان کالای تجاری لیگ عرضه نمی‌شود. لیگ ژاپن پس از طراحی برنامه توسعه، تولید کالاهای تبلیغاتی با برند لیگ را در دستور کار قرار داد و با فروش این کالاها توانست یک درآمد جزئی برای کسب درآمد طراحی نماید. یکی دیگر از بخش‌های درآمدزا در توسعه اقتصادی و مالی لیگ، هواداران و حامیان مالی لیگ هستند (zhu, 2010 و Xiaofei & Guochang, 2017). بر اساس گزارشات مندرج در سازمان لیگ، قراردادهای حامیان مالی که شامل تبلیغات محیطی در مسابقات می‌باشد، به صورت نیم فصل بسته می‌شود و تنها در چند مورد قرارداد به صورت فصلی است و آن هم توسط شرکت‌های دیگر اجرا می‌گردد که در نهایت مبلغی در اختیار لیگ قرار داده می‌شود. لیگ ژاپن و آلمان برای افزایش میزان سرمایه‌گذاری شده در لیگ، قوانینی مبنی بر یک‌ساله بودن قراردادها تدوین نموده‌اند تا بدین صورت در شروع هر فصل مسابقات علاوه بر افزایش رقابت در حامی‌گری، یک میزان ورودی مطمئن سرمایه به وجود آید (Kemper & Breuer, 2016) و (Millwar, 2013). از سوی دیگر، برنامه‌های قیمت‌گذاری بلیط مسابقات که از دیگر منابع مهم مالی لیگ است که لیگ‌ها قوانین و مقررات آن را تدوین می‌نمایند تا با کمک به تابع تقاضای تماشاگران لیگ، به رشد اقتصادی باشگاه‌های ورزشی نیز کمک نمایند (Kapustin, 2016) و در نهایت، شفافیت در گزارشات مالی سالیانه، لیگ را از قرار گرفتن در حاشیه‌سازی خارج ساخته و یک شبکه امن جهت سرمایه‌گذاری حامیان مالی (اعم از داخلی و خارجی) را به تصویر می‌کشد.

ب) شاخص توسعه سازمانی: شاید به جرأت بتوان گفت که بزرگ‌ترین مشکل سازمان لیگ، وابستگی آن به فدراسیون ورزشی است؛ یا به عبارت دیگر، لیگ توسط اعضای فدراسیون مدیریت می‌شود. با مطالعه لیگ‌های انگلیس، اسپانیا و دیگر لیگ‌ها، به این نتیجه می‌رسیم که ساختار لیگ زمانی می‌تواند به صورت یک نهاد مستقل عمل نماید که اولاً، مدیر لیگ و مجمع آن ترکیبی از اعضای فدراسیون نباشد؛ دوماً، استراتژی و برنامه‌های راهبردی لیگ مختص خود لیگ باشد. لیگ ژاپن زمانی که برنامه بیست ساله توسعه لیگ را طراحی نمود، هرگونه وابستگی و دخالت

فدراسیون فوتبال را از دستور کار خارج کرد، سپس ساختار مستقل از تمامی نهادها با هدف یافتن جایگاه در آسیا و قاره‌های دیگر طراحی نمود، قوانین مقرراتی در تمامی حیطه‌های مالی، اداری، حقوقی و غیره تدوین گردید و تمامی ارگان‌های وابسته به لیگ باید از این قوانین بدون هیچ کاستی حمایت می‌نمودند (Zhu, 2010). فدراسیون فوتبال و دیگر ارگان‌ها مانند دولت، تنها با هدف بهبود و تسریع برنامه‌های توسعه حق مشارکت و نه مداخله، در برنامه‌های لیگ را داشتند. در لیگ آلمان هم با هدف توسعه و کشف ستارگان ورزشی، مدارس موظف به تأسیس یک زمین فوتبال در محیط مدرسه شدند و دولت به حمایت از این برنامه بودجه لازم را در اختیار مدارس قرار داد. همچنین، نمونه بارز برنامه حمایتی لیگ ژاپن کارتون فوتبالیست‌ها، بود که همچنان به عنوان یک اسطوره در بین ژاپنی‌ها وجود دارد و رؤیای کسب قهرمانی در جام جهانی را در اذهان عمومی می‌پروراند تا نمودی بر توسعه فرهنگ ورزش فوتبال در جامعه باشد (Krabbenbos, 2013).

ج) شاخص توسعه رقابتی: فوتبال تنها رشته محبوب در ایران نیست، در کنار آن می‌توان به رشته‌هایی مانند والیبال، کشتی، تکواندو و سایر رشته‌های ورزشی اشاره نمود که خود می‌توانند با جذب تماشاگر زنگ رقابت را برای لیگ به صدا درآورد. یکی از زیر شاخص‌های توسعه رقابتی، تعادل رقابتی در لیگ است. عنصر مهمی که لیگ را از دو یا چند قطبی بودن مسابقات خارج سازد و با ایجاد شرایطی که نتایج مسابقات را غیرقابل پیش‌بینی کند، کانون توجه تماشاگران و به دنبال آن رسانه‌ها و حامیان مالی گردد (Dejonghe & Opstal, 2010). یکی دیگر از زیر شاخص‌ها، متمایزسازی در بخش‌های مختلف مانند محصول، علائم تجاری و اهداف است. همچنین لیگ باید قوانینی تنظیم نماید که دلالت‌نموند در روند حرفه‌ای‌گرایی لیگ و توسعه برنامه آن خللی ایجاد کنند. حضور دلالت‌نموند یک بازار کاذب به وجود می‌آورد و گسترش آن همچون یک بیماری عفونی، بدنه اقتصادی و چرخه مالی و اداری لیگ را با بحران مواجه می‌سازد و لیگی که نتواند دست دلالت‌نموند را کوتاه نماید نمی‌تواند به‌درستی در عرصه رقابتی فعالیت نماید. ارتباط با کرسی‌داران و جلب توجه آنان، یکی دیگر از شاخص‌های توسعه لیگ است. متأسفانه لیگ فوتبال ایران هنوز

نتوانسته استانداردهای اولیه کنفدراسیون آسیا را تأمین نماید و کسب میزبانی مسابقات همواره با مشکلات بسیار مواجه بوده است. بنابراین، از شاخص‌های توسعه توجه به این ارتباط و در کنار آن بهبود استانداردهای مدنظر سازمان‌های نامبرده است که با پژوهش‌های (Wang & et al (2007)، (Estoner & et al (2016) و (Tababaian & et al (2018) هم‌سو بود.

د) شاخص توسعه عملکرد: عملکرد لیگ، یک خروجی نهایی از مجموعه فعالیت‌های درون-سازمانی است که این فعالیت‌ها اگر نتوانند انتظارات را برآورده سازند، نارضایتی و به دنبال آن ترک لیگ را به همراه خواهد داشت و این مسأله زمانی بغرنج خواهد شد که ذی‌نفعان لیگ را درگیر سازد (Olson et al, 2016). از جمله زیرشاخص‌های توسعه عملکرد لیگ می‌توان به تدوین مقررات منسجم در زمینه داشتن استادیوم‌های مجهز باشگاه‌ها، استفاده از فضای مجازی برای ایجاد ارزش ویژه برند لیگ، بالا بردن جذابیت لیگ، موقعیت یابی برند لیگ، ثبات رویه و استقرار در برندسازی لیگ و ایجاد سیستم شفاف‌سازی در قراردادهای مالی باشگاه‌ها اشاره نمود. در برنامه توسعه لیگ چین، زمانی این که تصمیم به توسعه لیگ گرفته شد، ابتدا قوانینی تنظیم شد تا شرایط برای ورود هر باشگاه به لیگ طوری تنظیم گردد که تیم‌ها حداقل استانداردهای کنفدراسیون فوتبال آسیا را رعایت کرده باشند که از مهم‌ترین آن می‌توان به تجهیزات و زمین بازی مستقل اشاره کرد (Guochang & Xiaofei, 2017). در بین تیم‌های حاضر در لیگ برتر، تعداد انگشت-شماری از استادیوم‌های ورزشی مستقل برخوردار هستند، که همان تعداد اندک نیز نتوانسته‌اند حداقل استانداردها را کسب نمایند. لذا شایسته است در برنامه‌های توسعه عملکرد لیگ به موارد فوق توجه ویژه داشت.

ه) شاخص توسعه منابع انسانی: در هر برنامه توسعه، توسعه شاخص انسانی یک اصل مهم به شمار می‌آید (Zhu, 2010). هیچ مدیری نمی‌تواند یک برنامه توسعه طراحی نماید در حالی که نیروی متخصص در اجرای آن را در اختیار نداشته باشد. لیگ نمی‌تواند تعادل رقابتی مناسب داشته باشد، اگر از ستارگان و استعدادهای ورزشی حمایت نکند. شاخص توسعه منابع انسانی به مدیران و

برنامه‌ریزان لیگ این فرصت را می‌دهد تا نیروی متخصص مورد نیاز را استخدام و مورد حمایت قرار دهند که این روند از طریق فصل نقل و انتقالات قدرت‌نمایی کند. در این رابطه، لیگ شایسته است قوانینی را تنظیم نمایند که هر باشگاه بتواند در فصل نقل و انتقالات ستارگان و استعداد‌های ورزشی مورد نیاز را خریداری و جذب نماید. از جمله فعالیت‌های که در این بخش می‌تواند مؤثر واقع شود؛ تدوین قوانین منسجم در زمینه حضور ستارگان (داخلی و خارجی) در لیگ، داشتن تعامل اثربخش با ذی‌نفعان (اعم از هواداران، حامیان مالی، رسانه و غیره)، تدوین قوانین حمایتی تماشاگران و هواداران، به‌کارگیری نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی در سازمان، حمایت همه‌جانبه (علمی، مالی و غیره) از نخبگان و استعداد‌های ورزشی لیگ است. در لیگ اتریش، بازیکنان علاوه بر ادامه تحصیل در رشته مورد علاقه‌شان می‌توانند به فعالیت ورزشی نیز بپردازند (Strutner & et al, 2016). البته این روند نیازمند حمایت ارگان‌های دولتی می‌باشد و یک برنامه تک‌بعدی که به‌دست لیگ صورت بگیرد نیست، ولی لیگ می‌تواند با رایزنی شرایط مناسبی را برای توسعه منابع انسانی فراهم آورد.

به‌طور کلی، آنچه نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد سازمان لیگ در راستای برنامه‌های توسعه، می‌بایست پنج حوزه مهم را مد نظر قرار دهد: شاخص توسعه مالی، شاخص توسعه سازمانی، شاخص توسعه رقابتی، شاخص توسعه عملکرد و شاخص توسعه منابع انسانی که هر یک از این شاخص‌ها از زیرمقیاس‌های برخوردار بودند که می‌توانند به‌عنوان اهداف کوتاه‌مدت جهت دستیابی در قالب برنامه‌های کوتاه‌مدت، در نظر گرفته شوند. باید اذعان داشت فرایند توسعه یک فرایند زمان‌بر است، به‌طوری که اکثر محققان علوم توسعه بر این عقیده‌اند که برنامه‌های توسعه نیازمند برنامه‌ریزی منسجم و طولانی‌مدت هستند که همواره باید توسط مدیران سطح بالا مورد حمایت واقع گردد و با تغییر مدیریت، این روند کند یا قطع نشود. اگر سازمان لیگ کشورهای چون ژاپن یا کره جنوبی توانستند امروزه به‌عنوان یک سازمان موفق در آسیا مطرح شوند، مرهوم ثبات مدیریتی در روند اجرای برنامه‌های توسعه هستند. بی‌شک، عدم حمایت، این روند را با مشکل

مواجه خواهد کرد و دولت و فدراسیون فوتبال می‌توانند به‌عنوان نهادهای حمایتی، در این فرایند نقش مثرثمری ایفا نمایند. رشد و توسعه سازمان لیگ فوتبال، علاوه بر توسعه اقتصادی در جامعه، نمود اجتماعی و فرهنگی نیز در جامعه خواهد داشت، چرا که جامعه‌ای که ورزش یکی از علایق مردم آن باشد توسعه ورزش همگانی را نیز به دنبال خواهد داشت و این به معنی باز شدن دریچه جدیدی از پیشرفت سلامت و توسعه ورزش قهرمانی در سطح کلان است. از این رو، پیشنهاد می‌شود نمودهای توسعه ورزش فوتبال در جامعه توسط پژوهشگران آتی صورت گیرد.

## References

- Azadi, R., Eidi, H., & Yousefi, B. (2015). Investigating the sources of income generation in modern football and comparing it with club football in Iran (identifying obstacles and providing solutions for it). *Journal of Market Engineering Development*. 1-17 [In persian].
- Behnam, M., Ahmadi, H. R., & Bekhshandeh, H. (2013). Has a change of coach improved the performance of professional football teams? A comparative study of the teams of the Iranian Football Premier League and five prestigious European leagues. *Sports Management Publishing*. 5(3): 191-206 [In persian].
- Dejonghe, T., & Opstal, W. (2010). Competitive balance between national leagues in European football after the Bosman case. *Economia Dello sport*. 6(2): 41-61.
- Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2003). Obstacles in the development of revenue from financial support in the football industry of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management*. 1:22-36 [In persian].
- Engetou, E. (2017). The Impact Of Training And Development On Organizational Performance. Case study: National Financial Credit Bank Kumba. *Thesis Centria University of Applied Sciences Business Management*.
- Fink-Hafner, D., Dagen, T., Douřsak, M., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi Method: Strengths and Weaknesses. *Journal of Metodološki zvezki*, 16(2): 1-19.
- Garnham, N. (2002). Professionals and Professionalism in Pre-Great War Irish Soccer, *Journal of sport history*, 1 (29): 77-93.
- Hesami, L., Jalali Farahani, M., & Soleimani, K. (2013). Explaining the safety status of football stadiums in the country's professional league, *Sports Management Publication*. 6(2):. 343-359 [In persian].

- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1–8.
- Imanzadeh, R., Khodayari, A., Ghasemi, H., & Rasekh, N. (2020). The Effective Factors of the Development of Taekwondo in Iran and Presenting the Model. *Ann Appl Sport Sci* 8(2): 1-11.
- Kapustin, P. (2016). Professionalism in Sport for All Management – a pilot study about the TAFISA CLC. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(1), 31-45.
- Kemper, C., & Breuer, C. (2016). How efficient is dynamic pricing for sport events? Designing a dynamic pricing model for Bayern Munich. *International journal of sport finance*, 11(1): 4-15.
- Krabbenbos, T. (2013). Commercialization strategies in football (*Master's thesis, University of Twente*).
- Millward, P. (2013). New football directors in the twenty-first century: profit and revenue in the English Premier League's transnational age. *Leisure Studies*, 32 (4): 399-414.
- Nowruz, M., Memari, J., & Askari Far, K. (2018). Determining the optimal policy in increasing the income of sports competitions based on ticket prices, using the system dynamics approach, studied in the Iranian Football Premier League. *Journal of Economic Research*. 53(1):224-209[In persian].
- Okoli, C. & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1): 15–29.
- Olson, E. M., Duray, R., Cooper, C., & Olson, K. M. (2016). Strategy, structure, and culture within the English Premier League: an examination of large clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(1), 55-75.
- Seifpanahi Shabani, J., Gharehkhani, H., & Naderi, F. (2017). The Role of Sport Marketing Mix in Generating Revenue for Iranian Football Clubs. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1): 95-102.
- Strutner, M., Parrish, C., & Nauright, J. (2016). Making Soccer “Major League” in the USA and Beyond: Major League Soccer's First Decade. *Sport History Review*, 45, 23-36.
- Tabtabaeian, F., Khabiri, M., & Rasooli, M. (2018). Brand Personality Of the Premier League of Iran's Soccer- Strategies and consequences. *Annals Applied sport science*. 6(2): 87-94.
- Wang, J., Zhilin, H., & Dianyi, L. (2007). A study on the Operation Status and Development Measures of the Chinese Super League. *Journal of Wuhan Institute of Physical Education*. 41 (11): 25-30.



- 
- Xiaofei, L., & Guochang, Y. (2017). Comparative Study on Football Professionalism Development histories in China and Japan. *International Journal of Sports and Physical Education (IJSPE)*. 3(3): 35-46
  - Zhu, J. (2010). Discussion on Scientific Development Concept and the Conversion of Sports Development Mode. *China Sport Science*. (7): 62-70.