



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش
سال دهم، شماره اول، پیاپی ۲۵



شناسایی راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال با استفاده از روش داده‌بنیاد

احمد اسدی نیا^{۱*}، نوشین بنار^۲، مهرعلی همتی نژاد^۳، محمد خبیری^۴، شهرام شفیعی^۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۴

چکیده

هدف: مالکیت باشگاه‌ها به وسیله‌ی هواداران از شکل‌های رایج اداره‌ی باشگاه‌های فوتبال است. بنابراین، هدف از این تحقیق شناسایی راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال بود.

روش‌شناسی: این تحقیق به روش کیفی و استراتژی داده‌بنیاد و رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین انجام گرفت. از طریق نمونه‌گیری نظری و هدفمند و براساس مصاحبه‌های عمیق با ۸ تن از کارشناسان، داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که تحقیق به اشباع نظری رسید. براساس نظریه داده‌بنیاد و با رویکرد سیستماتیک، داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند. برای اعتبارسنجی داده‌ها که معادل روایی و پایایی است از دو روش بازکدگذاری توسط محقق و روش بازبینی اعضا استفاده شد.

یافته‌ها: براساس نتایج حاصل از سه مرحله کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، راهبردهای شناسایی شده در قالب زیرمقوله‌های قانونی، فرهنگی-اجتماعی، حاکمیتی، آموزشی، سازمانی و مدیریت ذینفعان، استخراج شدند.

نتیجه‌گیری: به نظر می‌رسد با همکاری نهادهای مختلف کشور و ایجاد بسترهای لازم در بلندمدت و انجام راهبردهای شناسایی شده بتوان این مدل از مالکیت را در باشگاه استقلال اجرایی کرد.

واژه‌های کلیدی: باشگاه فوتبال، نظریه داده بنیاد، مالکیت، هواداران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان. ۲و۵. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان. ۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان. ۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران.

* نشانی الکترونیک نویسندهٔ مسئول: Ahmadasadinia@yahoo.co

مقدمه

است که مسائل و مشکلات مالی، ناشی از وجود رویه‌های ضعیف اداره باشگاه‌ها است. مورو^۴ (۲۰۰۴) نیز نشان داد که نوع مالکیت و اداره‌ی برخی باشگاه‌های فوتبال اسکاتلند، مهم‌ترین مانع توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری فوتبال در این کشور است. ساختار مالکیت^۵ به عنوان ابزاری برای حاکمیت شرکتی^۶ در نظر گرفته شده است تا تضاد منافع بین سهامداران و مدیران را حل نماید (هو و ایزومیدا^۷، ۲۰۰۸). به نقل از بیسواس و بویان^۸ (۲۰۰۸) چند مکانیسم برای حاکمیت شرکتی وجود دارد که رایج‌ترین آنها ساختار مالکیت، ساختار هیات‌مدیره، مقررات یا دستورالعمل‌ها می‌باشند (آکرو و همکاران^۹، ۲۰۱۷). منظور از ساختار مالکیت، مشخص کردن بافت و ترکیب سهامداران، سرمایه‌گذاران یک شرکت و بعضاً مالک عمده نهایی سهام آن باشگاه است. ساختار مالکیت به معنی نحوه‌ی توزیع سهام و حقوق مالکیت^{۱۰} به لحاظ حق رای و سرمایه، به علاوه ماهیت و موجودیت مالکان سهام است (امیرنژاد و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۸).

از زمان تاسیس لیگ برتر فوتبال انگلیس در سال ۱۹۹۲ سه مدل مالکیت معرفی شده است که هر سه آنها از انگیزه‌ها و معیارهای موفقیت متفاوتی برخوردارند: مدل مالکیت بازار سهام^{۱۲}،

فوتبال یکی از جذاب‌ترین ورزش‌هایی است که بشر اختراع کرده است و مردم سراسر جهان آنرا لمس کرده‌اند. فوتبال بدون توجه به شرایط زندگی و میزان رفاه افراد، شادی را برای آنها به ارمغان می‌آورد و به عنوان بخشی از زندگی روزمره مردم تبدیل شده است و در فرهنگ، مذهب و سیاست جای گرفته است (آتیانن^۱، ۲۰۱۸). چنان‌که، علاوه بر اهمیت اقتصادی، فوتبال یک محصول فرهنگی به شمار می‌آید (براون و والش^۲، ۲۰۰۰). لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاگران در دیدارهای داخلی، منطقه‌ای و جهانی و برخورداری از بینندگان چند صد میلیونی پخش تلویزیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی می‌کند (جلیلیان و خبیری، ۱۳۸۶). هسته اصلی فوتبال در دنیا باشگاه‌ها می‌باشند. از این‌رو، در کشورهای پیشرفته اهمیت خاصی به باشگاه و باشگاه‌داری قائل شده و با توجه به نگاه صنعتی به آن، کاملاً حرفه‌ای عمل می‌شود. امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به اشکال مختلفی اداره شده و ساختار مالکیت آنها متفاوت می‌باشد. مروری بر ساختار مالکیت و نوع اداره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران حاکی از تصدی‌گری بسیار بالای دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای است (دلدار و همکاران، ۱۳۹۵). این درحالی‌ست که امروزه در کشورهای صاحب فوتبال حرفه‌ای، امر تصدی‌گری دولت در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال عمدتاً غیرمعقول و حتی در بسیاری از کشورها امری غیرقانونی است. براون^۳ (۲۰۰۸) بر این‌باور

4. Morrow
5. Ownership structure
6. Corporate Governance
7. Hu & Izumida
8. Biswas & Bhuiyan
9. Acero , Serrano & Dimitropolos
10. Property Rights
11 . Amirnejad, Elahi & Akbari Yazdi
12. stock market model of ownership

1. Ahtiainen
2. Brown & Walsh
3. Brown

از سال ۱۹۸۰ میلادی علاقه دانشگاهی به هواداران فوتبال و روابط آنها با باشگاهها رشد کرده است. تغییر روابط بین هواداران فوتبال و رسانه به گونه‌ای است که رشد رسانه‌های جدید (مانند اینترنت، تلویزیون‌های ماهواره‌ای و تلفن‌های همراه) فرصتی را برای گفتگوی دوطرفه بین هواداران و باشگاه‌های فوتبال ایجاد کرده است. با اینکه منابع مدرن درآمدی مهمی برای باشگاه‌های فوتبال وجود دارد که به امور مالی آنها کمک می‌کند (حامیان مالی، قراردادهای رسانه‌ای، تبلیغات و تجارت) همه‌ی این منابع درآمدی برای باشگاهها ممکن نخواهد شد، اگر رابطه سالمی بین باشگاهها و هواداران آنها نباشد و تشویق نشوند تا در امور باشگاه مشارکت نمایند. اهمیت حفظ رابطه سالم بین باشگاه و هوادارانش ضروری است زیرا خطر ناشی از عدم حضور هواداران موجودیت هر باشگاه حرفه‌ای را به خطر خواهد انداخت (کلند^{۱۰}، ۲۰۱۰). شکل قانونی انجمن عضو محور با شخصیت حقوقی متعلق به خود در باشگاه‌های اسپانیایی همچون رئال مادرید و بارسلونا مورد استفاده قرار گرفته است. برای باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال آلمان، قانون ۱۱۵۰+۱^{۱۱} وجود دارد. این قانون تضمین می‌کند که باشگاهها ناب‌ترین انجمن‌های عضو محور هستند مانند شالکه یا بایرن مونیخ که دارای ساختاری با حداقل سرمایه‌داری و تحت سلطه انجمن عضو محور است. یک باشگاه^{۱۲} به جای مالکان، دارای اعضا است و برخلاف یک شرکت خصوصی یا شرکت سهامی عام، یک سازمان غیرانتفاعی است. در

مدل مالکیت اتحادیه هواداران^۱ و مدل مالکیت سرمایه‌داران خارجی^۲ (که از سال ۲۰۰۴ افزایش یافته است) (ویلسون و همکاران^۳، ۲۰۱۳). به اعتقاد دیتل و وینگارتنر^۴ (۲۰۱۱) ساختار مالکیت یا ساختار قانونی^۵ باشگاه عامل اصلی اثرگذار بر ایجاد و ترکیب درآمدی باشگاهها است. همچنین به اعتقاد فرانک^۶ (۲۰۱۰)، درجایی که باشگاه‌های فوتبال فعالیت می‌کنند، الزامات خاصی ایجاد می‌شود که ساختارهای حاکمیت همه‌ی باشگاهها به‌طور یکسان برای برآورده کردن آن مناسب نیستند. در نتیجه، در رقابت بین ساختارهای حاکمیت، آنهایی که بهترین الزامات محیطی را اتخاذ کرده باشند پیروز خواهند شد. از این‌رو، محققان سه ساختار حاکمیت در باشگاه‌های فوتبال را معرفی کرده‌اند: باشگاه‌هایی که به شکل شرکت‌های سرمایه‌داری کلاسیک (مالکیت خصوصی)^۷ اداره می‌شوند، باشگاه‌هایی که به شکل شرکت‌های عمومی (شرکت سهامی با مالکیت پراکنده) اداره می‌شوند^۸ و باشگاه‌هایی که به شکل انجمن‌های عضو محور با شخصیت حقوقی مخصوص به خود اداره می‌شوند^۹ (باشگاه‌های تحت مالکیت هواداران) (فرانک، ۲۰۱۰؛ دیتل و وینگارتنر، ۲۰۱۱؛ روود، ۲۰۱۲).

1. supporter trust model of ownership
2. foreign ownership model
3. Wilson, Plumely & Ramchandani
4. Dietl and Weingärtner
5. Legal structure
6. Franck
7. Clubs governed as classic capitalistic, privately owned firms
8. Clubs governed as public stock corporations
9. Clubs governed as members' associations with own legal personality

10. Cleland

11. 50+1 directive

12. Verein

امروزه، باشگاه‌های ورزشی دولتی کشور از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی پایین‌تر از سطح مطلوب قرار دارند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند. از این‌رو، بسیاری از باشگاه‌های فوتبال به ویژه باشگاه فوتبال استقلال تهران که کاملاً در مالکیت دولت قرار دارد و به شکل دولتی اداره می‌شود، با کمبود بودجه مواجه است (پاداش، ۱۳۸۸). وابستگی باشگاه استقلال به بودجه دولت، از آن مجموعه‌ای پرهزینه و زیان‌ده ساخته که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائه یک تراز مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارد (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴). این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات و رویدادهای ترتیب داده شده به‌وسیله این باشگاه شده است. شاید بتوان علت اصلی مشکلات ورزش ایران را در این نکته دانست که اقتصاد ایران دولتی است و به صورت درون‌گرا و انحصارگر عمل می‌کند که همین امر صنعت ورزش و باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران را با مشکل مواجه کرده است. مالکیت دولتی بیشتر شرکت‌های تجاری سبب می‌شود رقابتی بین آنها وجود نداشته باشد. از طرفی، وجود باشگاه‌های دولتی مانعی در راه درآمدزایی بهینه محسوب می‌شود. تا هنگامی که دولت به باشگاه‌ها کمک می‌کند آنها نیز به سمت درآمدزایی نمی‌روند (پاداش، ۱۳۸۸). از طرفی در سال‌های اخیر، بحث خصوصی‌سازی در تمام صنایع مورد توجه قرار گرفته و صنعت ورزش فوتبال نیز از این مقوله مستثنی نبوده است. یکی از راه‌هایی که برای غلبه بر مشکلات بخش عمومی پیشنهاد شده و به صورت گسترده طرفدار پیدا کرده، واگذاری به بخش خصوصی است.

نتیجه در انجمن عضومحور خالص، حق انتقال^۱ یا متقاضی سود^۲ وجود ندارد. برای باشگاه‌هایی که به صورت عضومحور هستند حداقل به طور نظری، این حقوق تنها برای ۴۹/۹ درصد باشگاه وجود دارد. حق کنترل^۳ در هر دو مورد، به اعضا اعطا شده است که اکثر آنها هواداران هستند. آنها درباره تمامی مسائل مهم استراتژیک در طول نشست اعضا بحث می‌کنند. در این رویداد، آنها قدرت عملیاتی را به وسیله‌ی انتخاب یک رئیس و دیگر نمایندگان، به یک تیم مدیریتی واگذار می‌کنند. برای انتخابات، هر عضو یک رای دارد و حق فروش رای قانونی نیست. به علت قدرت بسیار اعضا (به عنوان مثال، بارسلونا ۱۶۲۰۰۰ عضو دارد) شناس این‌که یک فرد خاص یا گروه کوچک کنترل باشگاه را در اختیار بگیرند پایین است. نمایندگان انتخاب شده مسئول اداره باشگاه هستند، و برای انتقال‌ها، تعیین جریمه بازیکنان و اداره سایر مسائل مدیریتی تصمیم‌گیری می‌کنند. با این وجود، قدرت نظارت با صدای هواداران باقی می‌ماند. با توجه به اساسنامه باشگاه، اعضا می‌توانند برای یک جلسه اضطراری، اگر آنها به اندازه کافی مورد حمایت قرار گیرند سایر اعضا را فراخوانند. این مورد در باشگاه هامبورگ اتفاق افتاد. جایی که بزرگترین سازمان هواداری که هواداران^۴ نامیده می‌شوند مدیریت را مجبور کرد تا یک جلسه اضطراری برگزار کند به علت اینکه آنها از اطلاعات سیاست نقل و انتقالات که از مدیریت دریافت کرده بودند رضایت نداشتند (دیتل و وینگارتنر، ۲۰۱۱).

1. Transfer Right
2. Residual Claimant
3. Residual right of control
4. Supporters

این امکان را فراهم می‌کند تا اعضا در انتخاب نمایندگانی که به عنوان مدیران در هیات مدیره خدمت خواهند کرد، مشارکت داشته باشند (آدامز و آرمیتاژ، ۲۰۰۴). به نقل از پاپولد و همکاران^۱ (۲۰۱۱) کسب‌وکارهای متقابل^۲ که گروه‌های ذینفع مالکان آنها می‌باشند می‌توانند استراتژی کسب‌وکارشان را در راستای منافع ذینفعان خود مدیریت و شکل دهند. به علاوه کسب‌وکارهای با مالکیت متقابل در جهت تقویت ارزش‌های اصلی تعاونی تجهیز می‌شوند به طوری که نقطه کانونی استراتژی‌شان اهداف آنها را نشان می‌دهد تا جامعه گسترده‌تری از آن بهره‌مند شوند. رید و توربید^۳ (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که یکی از مزیت‌های اصلی افزایش مشارکت ذینفعان این است که آنها برای بهبود عملکردشان، استراتژی‌های بلندمدت را تشویق می‌کنند. در این راستا ویلر و سیلانپا^۴ (۱۹۹۷) معتقدند کسب‌وکاری که بر روی منافع بلندمدت ذینفعان کلیدی خود تمرکز می‌کند به احتمال بسیار نسبت به کسب‌وکاری که بر روی منافع کوتاه‌مدت سهامداران تمرکز دارند، موفق‌ترند. بسیاری از مفسران به ایجاد دموکراسی بیشتر در مالکیت باشگاه‌ها معتقدند و پیشنهاد می‌کنند که به هواداران باید گفته شود باشگاه‌شان چگونه اداره می‌شود (وارد، ۲۰۱۳). میچی و رامالینگام^۵ (۱۹۹۹) فراتر رفتند و عنوان می‌کنند که مالکیت متقابل کاملاً برای فرهنگ، اخلاق و اهداف باشگاه‌های فوتبال مناسب خواهد بود (آدامز و آرمیتاژ^۶، ۲۰۰۴).

همچنین، مطابق قانون برنامه چهارم توسعه تا پایان برنامه (سال ۱۳۸۸) بایستی تمامی فعالیت‌های اجرایی تامین منابع ورزش حرفه‌ای به بخش‌های غیردولتی واگذار می‌شد، ولی مروری بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نشان می‌دهد دولت همچنان تصدی بسیاری از باشگاه‌ها را برعهده دارد (علی‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲). اما نگاهی به خصوصی‌سازی در دهه گذشته نشان می‌دهد که سیاست یاد شده در کشور ما به گونه‌ای انجام گرفته که به دلیل قیمت‌گذاری نامناسب، اعمال روش‌های نامناسب و واگذاری، نبود دستگاه مسئول قدرتمند و برنامه منسجم به منظور اجرای این امر، به افزایش کارایی و بهبود تخصیص منابع منتهی نشده است (زارع و همکاران، ۱۳۹۳). چنانکه حتی در سال ۱۳۹۳ نیز برای خصوصی‌سازی باشگاه استقلال اقدام شد اما به دلایل گوناگون این امر میسر نشد و به نوعی خصوصی‌سازی با شکست مواجه شد.

یکی از روش‌های اداره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در دنیا، مالکیت باشگاه‌ها به وسیله هواداران است. مالکیت باشگاه فوتبال به وسیله هواداران جاذبه‌های اساسی آشکاری دارد. از طریق اصل «هر عضو، یک رای»، اعضا در تصمیم‌گیری‌های مهم حق برابر دارند و در جلسات عمومی باشگاه می‌توانند راه‌حل ارائه دهند. بنابراین مشارکت هواداران از طریق موسسه‌ای با مالکیت هواداران، منعکس و تقویت خواهد شد. مالکیت هواداران توصیه‌های عملی و قانونی را فراهم می‌کند تا هواداران فوتبال اتحادیه‌ها را تشکیل دهند. در نتیجه، به‌طور موثرتری می‌توانند در مدیریت باشگاه‌شان مشارکت نمایند. به‌طور ایده‌ال، مالکیت هواداران

1. Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers
2. mutual
3. Reid & Turbide
4. Wheeler & Sillanpaa
5. Michie & Ramalingam
6. Adams & Armitage

مالکیت هواداران در باشگاه استقلال با استفاده از روش تئوری داده‌بنیاد است.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با هدف شناسایی راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، بر مبنای جمع‌آوری داده‌ها و به روش کیفی انجام شد. در این تحقیق از استراتژی داده‌بنیاد استفاده شد. وقتی که برای تبیین یک فرایند به یک نظریه نیاز داریم از نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌کنیم. وقتی که نظریه‌های موجود به تبیین چنین فرایندی نمی‌پردازند، به کمک نظریه داده‌بنیاد می‌توان درباره‌ی وقوع این فرایند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده، یک نظریه را تولید کرد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). برای پژوهشگر تازه‌کار در تحقیقات کیفی استفاده از روش داده-بنیاد، شیوه گام‌به‌گام و شیوه سیستماتیک برای تحلیل داده‌ها به دست می‌دهد. با استفاده از این استراتژی، پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی نظام‌مند وجوه اشتراک را استخراج کند و براساس آن به تئوری‌پردازی در حوزه‌ی پژوهشی خود بپردازد. در این روش سوالات تحقیق به جای آنکه به شکل فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند و تئوری حاصله باید تبیین‌گر پدیده مورد بررسی باشد. به‌منظور ارائه مدلی نظام‌مند از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، از رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین^۴ (۱۹۹۸) استفاده شد. از آنجا که فرایند این تحقیق دارای لایه‌های مختلفی است، به‌صورت

آرنات^۱ (۲۰۰۶) دریافت که مدل مالکیت متقابل موثرترین محافظ در مقابل مالکیت باشگاه به وسیله افراد نادرست و همچنین دموکراتیک‌ترین مدل می‌باشد (وارد و همکاران^۲، ۲۰۱۲). (آدامز و آرمیتاژ، ۲۰۰۴) معتقدند قویترین دلیل برای مالکیت متقابل در فوتبال این است که مالکیت متقابل این خطر را که هواداران به وسیله ایجاد سود برای سهامداران مورد سوء استفاده قرار گیرند، حذف می‌کند. پایولد و همکاران (۲۰۱۱) ادعا می‌کنند که یکی از مزیت‌های اصلی مالکیت هواداران تمرکز روی بهره‌مند شدن جامعه است. نتایج بررسی همیل^۳ (۲۰۱۳) در ساختارهای مالکیت پنج کشور اروپایی نشان می‌دهد مالکیت هواداران پدیده‌ای رو به افزایش برای نجات باشگاه‌های ورشکسته است.

براساس اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت باید زمینه واگذاری باشگاه‌ها به بخش غیردولتی را فراهم کند، یعنی باید هرچه سریعتر زمینه‌های اجرا برای کاهش تصدی‌گری دولت ایجاد شود و در این زمینه اقدامات جدی انجام گردد (علی‌دوست و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به وجود ساختارهای ضعیف اداره و توانایی کم و فراهم نبودن بسترهای لازم برای درآمدزایی و انباشته شدن بدهی‌ها و اداره ضعیف باشگاه استقلال و با توجه به کثرت هواداران و اهمیت حضور آنها در موفقیت باشگاه، به‌نظر می‌رسد اتخاذ مدل مالکیت هواداران در بلندمدت بتواند به عنوان روشی مناسب برای اداره باشگاه استقلال در نظر گرفته شود. از این‌رو، این تحقیق به دنبال شناسایی راهبردهای لازم برای اتخاذ مدل

1. Arnuat
2. Ward, Scanlon, Hines
3. Hamil

4. Strauss & Corbin

خلاصه، پیاپی (لایه‌های) فرایند پژوهش به شرح جدول ۱ ارائه می‌گردد.

جدول ۱. ساختار پیاپی پژوهش

مؤلفه	نوع
جهت‌گیری تحقیق	کاربردی
رویکرد تحقیق	استقرایی
نوع تحقیق	کیفی
محیط تحقیق	میدانی و کتابخانه‌ای
استراتژی تحقیق	داده بنیاد/ فرایندی
افق تحقیق	مقطعی
شیوه گردآوری داده‌ها	مصاحبه
شیوه نمونه‌گیری	نمونه‌گیری نظری و هدفمند
شیوه تحلیل داده‌ها	کدگذاری کیفی

مصاحبه اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع در دسترس، تعداد 10 ± 15 نمونه کافی خواهد بود (تسلیمی، ۱۳۹۲). به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. پس از اتمام مصاحبه از هر یک از افراد مورد مصاحبه درخواست می‌شد تا سایر خبرگان را به محقق معرفی کنند، این کار با توجه به محدودیت زمانی و افراد در دسترس تا زمانی ادامه یافت که محقق به اشباع نظری برسد. در مجموع ۸ مصاحبه با متخصصان و مدیران اجرایی انجام گرفت. ترکیب مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

در انتخاب نمونه آماری با توجه به اینکه موضوع مالکیت هواداران در ایران موضوعی جدید بوده و می‌توان گفت تحقیقی در این زمینه صورت نگرفته است و تعداد افرادی که با این موضوع آشنا بودند محدود بود از این رو، به‌منظور مصاحبه‌های عمیق سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک که تحقیقاتی در حوزه باشگاه‌داری فوتبال داشته‌اند و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در فوتبال، استفاده شود. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیات علمی رشته مدیریت ورزشی و مدیران اجرایی دارای تجربه در حوزه مدیریت فوتبال بود. صاحب‌نظران مختلف برای انجام مطالعات کیفی حجم نمونه‌های متفاوتی را بیان کرده‌اند. از آنجا که تحقیق کیفی به دنبال توصیف غنی، مشروح و کل‌نگر از پدیده‌ی مورد مطالعه است، بنابراین با نمونه‌های کوچک سروکار دارد. نمونه‌ها در تحقیق کیفی اغلب بین ۴ تا ۴۰ آگاهی‌دهنده را شامل می‌شود (هومن، ۱۳۸۹، ۹۲). به نقل از وال (۱۹۹۶) که بیان می‌کند اگر هدف از

جدول ۲. ترکیب افراد مشارکت کننده در تحقیق

فراوانی	سمت/سازمان	تخصص
۳	رئیس اتحادیه باشگاه‌های فوتبال ایران مدیرعامل سابق باشگاه راه آهن تهران مدیرعامل سابق باشگاه استقلال	مدیران اجرایی
۴	عضو هیات علمی دانشگاه تهران و معاون سابق وزارت ورزش و جوانان عضو هیات علمی دانشگاه تهران و عضو سابق کمیته اجرایی کنفدراسیون فوتبال آسیا عضو هیات علمی دانشگاه تهران عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس و رئیس سابق کمیته آموزش فدراسیون فوتبال	عضو هیات علمی و دارای تجربه پژوهش و مدیریت در فوتبال
۱	سردبیر روزنامه خبر ورزشی	خبرنگار ورزشی
۸		جمع کل

است که تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می‌کنند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).
 ۲- کدگذاری محوری^۲: کدگذاری محوری، فرایند ربطدهی مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک «مقوله» تحقق می‌یابد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).
 ۳- کدگذاری انتخابی: در کدگذاری باز، تحلیلگر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور نظام‌مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. با این حال، این‌ها هنوز مقوله‌های

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به طور همزمان با اجرای مصاحبه‌ها براساس نظریه داده‌بنیاد با رویکرد فرآیندی تجزیه و تحلیل شدند. مراحل کدگذاری در رویکرد فرآیندی عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.
 ۱- کدگذاری باز^۱: فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (به نقل از استراوس و کوربین، دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). نظریه‌پردازان داده‌بنیاد برای بررسی داده‌ها، به گونه‌های مختلفی عمل می‌کنند. اغلب نظریه‌پردازان در این رهیافت به تحلیل جزئی می‌پردازند یا به بیان دیگر، متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه تحلیل می‌کنند، ولی برخی نیز به دلیل اینکه این روش، زمان بسیار زیادی لازم دارد و انبوه مفاهیم ایجاد شده، پژوهش را متوقف کرده یا از راه اصلی خارج می‌کند، روش دیگری انتخاب می‌کنند و آن این

اصلی نیستند. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله هاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). کدگذاری انتخابی، یافته های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می کند، به شکلی نظام مند آن را به

جدول ۳. نمونه ای از کدگذاری باز و محوری

کدگذاری باز		کدگذاری محوری	متن مصاحبه
مفاهیم	زیرمقوله	مقوله	
<ul style="list-style-type: none"> • آموزش هواداران • آموزش مسولان • نقش آموزشی رسانه • آموزش و پژوهش در حوزه مالکیت • آشنا کردن هواداران با حقوق خود • برگزاری کارگاه های آموزشی 	<ul style="list-style-type: none"> • آموزش 	<ul style="list-style-type: none"> • راهبردها 	<p>باید به هوادار آموزش داد که در هر مسائلی نمی تواند دخالت کند. به مسئولان باید آموزش داد که فضا را برای رابطه مردم با مردم آماده کنند.</p> <p>یکی از تعهدات رسانه ها آموزش و روشنگری است رسانه است که باید مردم را با این مدل از باشگاه داری آشنا کند و اطلاع رسانی نماید. باید آموزش داده شود باید پژوهش صورت گیرد باید کار شود و به طور جدی به مسائل مهم پرداخته شود.</p> <p>اول باید سطوح مدیریتی بالا آموزش ها را دریافت کنند مسئولین باید به چند سفر بروند و در کارگاه های آموزشی شرکت کنند.</p>

گروه تحقیق قرار گرفت و آنها نظرات خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق را تایید کردند.

یافته های پژوهش

از آنجا که فرایند تحقیق کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرآیند کدگذاری ها بارها و بارها تکرار شد و در نهایت مفاهیم و مقوله های فرعی و اصلی استخراج شدند. براساس رویه های مطرح شده در قسمت روش شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه شده، مفاهیم، مقوله های فرعی و اصلی در قالب راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال شناسایی شدند که به شرح جدول ۴ است.

برای اعتبارسنجی داده ها که در تحقیق کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است از دو روش باز کدگذاری^۱ توسط محقق و روش بازبینی اعضا^۲ استفاده شد (نوروزی، ۱۳۹۴). در روش باز کدگذاری پس از ۳۰ روز از کدگذاری اولیه، ۳۰ درصد مصاحبه ها مجدداً کدگذاری شدند. میزان توافق بین کدگذاری اولیه و کدگذاری مجدد ۸۸ درصد بود که نشان دهنده ی ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. همچنین برای تایید پذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد. کدگذاری ها در اختیار سه تن از

1. Re-Coding
2. Member checking

جدول ۴. راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	متن مصاحبه
	قانونی	<ul style="list-style-type: none"> • تصویب قانون خاص برای واگذاری • تهیه اساسنامه و آیین‌نامه • تصویب طرح نظام جامع باشگاه‌داری • ثبت باشگاه به عنوان تعاونی • تصویب قانون حق پخش تلویزیونی 	<p>برای واگذاری باشگاه‌ها باید قانون خاصی تهیه شود و بر عدم تصدی دولت در ورزش حرفه‌ای تأیید شود. وزارت ورزش باید لایحه جامعی را برای واگذاری باشگاه‌ها به مجلس ارائه دهد. در مرحله اول ما باید قوانین و مقررات و آیین‌نامه مادر این نوع از مالکیت را بدانیم چون باید اساسنامه‌ای وجود داشته باشد که از درون آن آیین‌نامه و مقررات و دستورالعمل‌ها استخراج شود. اولین چیزی که مهم است نوشتن آیین‌نامه اجرایی است و باید دستورالعمل و حتی چک لیست داشته باشیم که به ما بگوید چکار کنیم و چگونه باید انجام دهیم. با پرداخت حق پخش تلویزیونی می‌توان در مراحل اول واگذاری به باشگاه کمک نمود تا در سالهای اولیه بتواند خود را اداره نماید.</p>
راهبردها	آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> • آموزش و پژوهش در حوزه مالکیت • آشنا کردن هواداران با حقوق خود • برگزاری کارگاه‌های آموزشی • آموزش مسئولین • آموزش هواداران • نقش آموزشی رسانه 	<p>باید به هوادار آموزش داد که در هر مسائلی نمی‌تواند دخالت کند. به مسئولان باید آموزش داد که فضا را برای رابطه مردم با مردم آماده کنند. یکی از تعهدات رسانه‌ها آموزش و روشنگری است رسانه است که باید مردم را با این مدل از باشگاه‌داری آشنا کند و اطلاع‌رسانی نماید. باید آموزش داده شود باید پژوهش صورت گیرد باید کار شود و به‌طور جدی به مسائل مهم پرداخته شود. اول باید سطوح مدیریتی بالا آموزش‌ها را دریافت کنند مسئولین باید به چند سفر بروند و در کارگاه‌های آموزشی شرکت کنند.</p>
	فرهنگی_اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> • فرهنگ‌سازی • تغییر نگرش مسئولان • توجه به ارزش‌ها و اخلاق • تشکیل کمیته‌ای برای ارتباط با هواداران • توسعه همکاری متقابل • اعتماد به مردم • مردمی کردن ورزش 	<p>آیین‌نامه ابزار است اما قبل از این که این ابزارها را داشته باشیم باید بتوانیم توجیهات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی این کار را مطرح کنیم یعنی فرهنگ مالکیت را مطرح کنیم. رئیس فدراسیون فوتبال اسپانیا با اخراج مربی که بدون توجه به شرایط تیم ملی به دنبال منافع شخصی خود رفته بود یک کار اخلاقی و ارزشی انجام داد. ما باید به اصول اخلاقی و ارزش‌ها پایبند باشیم تا افراد</p>

• نقش اطلاع رسانی رسانه (هواداران) نسبت به باشگاه هویت خود را حفظ کنند. برای تغییرات لازم در بیرون باشگاه اول باید نگرش‌ها تغییر کند مسئولین باید بدانند که باشگاه یک هویت ملی استانی منطقه‌ای حتی بین‌المللی دارد. این نگرش باید خیلی تغییر کند. یکی از تعهدات رسانه‌ها آموزش و روشننگری است رسانه است که باید مردم را با این مدل از باشگاه‌داری آشنا کند و اطلاع‌رسانی نماید.

فوتبال دارای یک هدف است و تعریف شده است ما باید ساختارمان را بازنگری کنیم. مالکیت هواداران ایده خوبی است به شرطی که به درستی اجرا شود. عیب این روش این است که اگر درست اجرا نشود ایده نیز زیر سوال می‌رود. بهترین شیوه شیوه‌ای است که بشر آنرا تجربه کرده است ما باید به تجربه بشری احترام بگذاریم. ما نباید از خود اختراع کنیم. تجربه بشری در حوزه ورزش در کشورهای توسعه‌یافته وجود دارد. در طرح جامع ورزش عنوان شده که بخش حرفه‌ای باید توسط بخش غیردولتی اداره شود. اول باید تعریف کنیم که باشگاه باید توسط چه کسی یا کسانی و چگونه باید اداره شود باشگاه را نباید دولت اداره کند بخش صنعت نباید اداره کند. پس چه کسی باید اداره کند. برای حمایت از این مدل باید اراده آن وجود داشته باشد جامعه باید آنرا بپذیرد دولت باید لایحه‌ای را بنویسد و آنرا به مجلس ارائه دهد هر چند خیلی از قوانین موجود هم اجرا نمی‌شود اما باید قانونی تصویب شود و همه از آن حمایت کنند. در ابتدا باید چند نفر سرمایه‌دار وارد شوند و هزینه‌های باشگاه را متقبل شوند و در کنار آن واگذاری به هواداران صورت گیرد و به یکباره نمی‌توان این کار را انجام داد. مانند ترکیه ابتدا وام‌های بلندمدت و استادیوم در اختیار باشگاه قرار گیرد و حمایت شود. برای ظرفیت‌سازی ما اول باید از سطحی که قرار داریم فاصله بگیریم و عمیق‌تر شویم اول اینکه باید تیم‌داری را به باشگاه‌داری تبدیل کنیم تا ظرف ما بزرگتر شود و باید برای سرمایه‌گذار امنیت ایجاد کنیم و ابزار را ایجاد کنیم.

- بازنگری ساختار ورزش
- انجام درست واگذاری
- الگوبردای از کشورهای توسعه یافته
- واگذاری تدریجی
- تعیین مالکیت باشگاه
- انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها
- حمایت از قانون واگذاری
- حمایت دولت برای مستقل شدن باشگاه
- حمایت جامعه محلی
- عدم دخالت دولت
- ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذار
- تامین زیرساخت‌ها توسط دولت
- استفاده از متخصصان خارجی برای واگذاری به هواداران

حاکمیتی

برای ظرفیت‌سازی ما اول باید از سطحی که قرار داریم فاصله بگیریم و عمیق‌تر شویم اول اینکه باید تیم‌داری را به باشگاه‌داری تبدیل کنیم. باید از مدیرانی که توانایی و سابقه‌ی مدیریت خوب باشگاه را داشته باشند استفاده کنیم. فرهنگ بازیکنان ما خوب نیست وقتی منابع مالی ما مشخص شود پرداخت حقوق و دستمزد به بازیکنان نیز اصلاح می‌شود و براساس منابع موجود به بازیکنان پرداخت می‌شود اما این مساله باید در بین تمامی باشگاه‌ها به صورت هماهنگ اعمال شود.

سازمانی

- تبدیل تیم‌داری به باشگاه داری
- جذب سرمایه‌داران علاقمند به باشگاه
- استفاده از مدیران متخصص
- اصلاح پرداخت حقوق و دستمزد بازیکنان

ما اول جامعه هدف که هواداران هستند را باید بشناسیم تفاوت هواداران ما با باشگاه بارسلونا بسیار زیاد است. هوادارانی که به سمت باشگاه می‌آیند به دنبال این هستند که چیزی به دست آورند و به منافع خود فکر می‌کنند. در وهله‌ی اول ما باید به مردم اعتماد کنیم و سهام باشگاه را به اهلیش واگذار کنیم در واگذاری سه قشر وجود دارند. یک بخش مردم عادی و علاقمند به باشگاه هستند بخش دوم پیشکسوتان باشگاه هستند و بخش سوم مدیرانی هستند که در طی سالیان تجربه اداره باشگاه استقلال را داشته‌اند. ما با ترکیبی از اینها باید هیات امن را انتخاب کنیم اینها عضو مجمع هستند اما برای اداره درست باشگاه باید از مدیرانی که توانایی و سابقه‌ی مدیریت خوب باشگاه را داشته باشند استفاده کنیم. یک سیستم حاکمیتی خوب در باشگاه فوتبال سیستمی که علاقمندی‌ها و نظرات گروه‌های ذینفع را در نظر بگیر و نیازهای آنها را پوشش بده و مکانیسمی ایجاد کنه تا ذینفعان عقاید خودشان را بیان کنند. اما برای تشویق هواداران و فعالیت داوطلبانه باید به انگیزه‌های آنها نیز توجه نمود و نیازهای هر گروه از هواداران را برآورده کرد. عشق و علاقه به تیم، ایجاد رزومه‌کاری و انگیزه‌های مادی از انگیزه‌های اصلی هواداران می‌تواند باشد.

مدیریت ذینفعان

- شناسایی هواداران
- تعیین افراد واجد شرایط برای عضویت
- شناسایی نیازها و انگیزه‌های هواداران
- توجه به ذینفعان باشگاه
- برآوردن انتظارات هواداران
- توجه به پیشکسوتان باشگاه
- استفاده از هواداران وفادار

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، شناسایی راهبردهای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال بود. بر این اساس، برای رسیدن به مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال اقداماتی در حوزه‌های قانونی، فرهنگی-اجتماعی، حاکمیتی، آموزشی، سازمانی و مدیریت ذینفعان شناسایی شد.

از جمله اقداماتی که در وهله‌ی اول باید صورت گیرد تصویب قانونی خاص برای واگذاری باشگاه استقلال به هواداران است چرا که قوانین موجود پشتوانه کافی برای این امر را ندارند. در پی این اقدام تهیه اساسنامه و آیین‌نامه‌های اجرایی و چک‌لیست‌ها برای اجرایی نمودن این مدل از مالکیت الزامی می‌نماید. همچنین مطابق با یافته‌های تحقیق باشگاه باید به عنوان یک تعاونی ثبت شود. در قانون اساسی کشورمان حوزه اقتصاد در قالب سه بخش دولتی، خصوصی و تعاونی تعریف شده است. از آنجا که باشگاه‌هایی که تحت مالکیت هواداران قرار دارند به شکل تعاونی اداره شده و سازمان‌های غیرانتفاعی محسوب می‌شوند و براساس اصول سازمان‌های غیرانتفاعی سودی بین اعضا توزیع نمی‌شود و سود حاصل از فعالیت باشگاه به خود باشگاه بازمی‌گردد؛ از این رو، از طریق ثبت باشگاه به شکل تعاونی نه تنها دولت نخواهد توانست دخالتی در امور باشگاه نماید بلکه سایر افراد نیز نخواهند توانست از اموال و دارایی باشگاه سوءاستفاده نمایند. در این راستا نصیرزاده و رضایی (۱۳۹۷) معتقدند با ایجاد تشکلهای تعاونی و مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌های واگذاری یا ایجاد زمینه برای مشارکت مردم با سرمایه‌های اندک می‌توان

زمینه واگذاری باشگاه‌ها به بخش غیردولتی را فراهم کرد. در این زمینه علی‌دوست و همکاران (۱۳۸۹) پیشنهاد کردند که قوانین مرتبط با حوزه تعاونی‌ها به طور عام و قوانین مرتبط با تعاونی‌های ورزشی به‌طورخاص باید مورد بازبینی و بازنگری قرار گیرد و اصلاحات لازم در این زمینه صورت پذیرد. همچنین نتایج نشان داد تصویب طرح نظام باشگاه‌داری می‌تواند امر واگذاری باشگاه به هواداران را تسهیل نموده و کمک نماید تا باشگاه بدون نیاز به کمک‌های دولتی اداره شود. نتایج یافته‌های الهی و همکاران (۱۳۸۹) و عیدی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) نیز نشان می‌دهد ناسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در فوتبال از جمله موانع توسعه صنعت فوتبال محسوب می‌شود. به اعتقاد الهی و همکاران (۱۳۸۹) باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بدنه‌ی اصلی صنعت فوتبال را تشکیل می‌دهند. از این رو، توجه به ساختار و نظام باشگاه‌داری اهمیت ویژه‌ای در این صنعت دارد. خلیلی (۱۳۸۶) نیز با تایید وجود چنین مشکلی در ورزش کشور اظهار می‌دارد که در حال حاضر هیچ نظام سازمان‌یافته‌ای برای ایجاد، اداره و توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای وجود ندارد. تصویب قانونی برای پرداخت حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌ها نیز از جمله اقدامات لازم برای تحقق مالکیت هواداران در باشگاه استقلال شناسایی شد. در حالی که، دریافت حق پخش رسانه‌ای در بیشتر کشورهای دنیا، منبع درآمد عمده‌ای برای صنعت فوتبال محسوب می‌شود اما این موضوع هنوز در کشور ما وجهات قانونی و اجرایی لازم را نیافته است. به نظر می‌رسد تا زمانی که مشکلات قانون حق مؤلف در کشور حل و فصل نشود، موضوع حق پخش تلویزیونی مسابقات نیز

به‌عنوان حق قانونی و مالکانه برای باشگاه‌ها، مشکلات اساسی خواهد داشت (الهی و همکاران، ۱۳۸۹). براساس یافته‌های تحقیق، از دیگر اقداماتی که باید صورت گیرد در حوزه آموزش است. از آنجا که موضوع مالکیت و به‌طور خاص مدل مالکیت هواداران در کشورمان به ندرت مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است، لزوم تحقیق در این حوزه الزامی می‌نماید تا با بررسی موشکافانه آن تمامی جوانب امر مورد بررسی قرار گیرد. در کنار پژوهش، لزوم برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مسئولین و دست‌اندرکاران می‌تواند به دانش مالکیت در کشورمان بیفزاید. در این بین از نقش رسانه نیز به‌عنوان آگاهی‌دهنده و آموزش‌دهنده نمی‌توان غافل شد. از جمله مواردی که در حوزه آموزش باید مورد توجه قرار گیرد لزوم آشنایی هواداران به‌عنوان ذینفعان اصلی باشگاه با حقوق خود در این نوع از مالکیت باشگاه است. هواداران عنصر اصلی تشکیل و اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه محسوب می‌شوند؛ بنابراین لازم است تا آنها با نحوه کارکرد این مدل آشنا شوند و آگاه شوند و به درکی از این موضوع دست یابند که اتخاذ مدل مالکیت هواداران مستلزم پابندی به اصول این نوع از باشگاه‌داری است. چرا که برای عضو شدن در باشگاه‌هایی که تحت مالکیت هواداران اداره می‌شوند اعضا از حقوقی برخوردار خواهند بود و در قبال آن مسئولیت‌ها و تعهداتی برعهده خواهند داشت و این دو لازم و ملزوم یکدیگر هستند. از این‌رو، از جمله اقدامات بسیار مهمی که باید صورت گیرد آشنایی و آموزش هواداران با حقوق و مسئولیت‌هایشان است. چنانکه، در انگلستان با تاسیس اداره هواداران^۱

در سال ۲۰۰۰، این سازمان دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهایی را برای آشنایی هواداران برای ذینفع شدن در باشگاه‌های خود، برگزار می‌کند (همیل و همکاران^۲، ۲۰۰۰). براساس نتایج تحقیق، برای دستیابی به مدل مالکیت هواداران، اقدامات فرهنگی-اجتماعی شناسایی شدند. یکی از اقدامات شناسایی شده فرهنگ‌سازی است. به اعتقاد سرآبادانی (۱۳۸۷) یکی از ابزارهای بسیار مهم برای گسترش تعاونی‌های ورزشی در جامعه، کار فرهنگی است، یعنی ابتدا باید بینش و تفکر مردم را درباره‌ی این موضوع آماده کرد تا به آسانی مورد پذیرش قرار گیرد. اگر زمینه‌های فکری و مبانی اخلاقی تعاونی در جامعه گسترش یابد و تعاون‌گرایی جزئی از منش مردم شود در آن صورت تاسیس و گسترش تعاونی‌ها کار دشواری نخواهد بود. علی‌دوست و همکاران (۱۳۸۹) نیز معتقدند اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی مناسب در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد. تعریف و نهادینه کردن باورهای فرهنگی و ارزشی مناسب و سازگار با توسعه، لازمه‌ی توسعه است. بنابراین، در زمینه توسعه بخش تعاونی و گسترش مشارکت مردمی، باید سیاست‌گذاری‌ها و تدابیر مناسب برای به‌کارگیری فرهنگ تعاون که در جامعه دینی و ملی ایران نهادینه شده است، احیا شود (علی‌دوست و همکاران، ۱۳۸۹). تغییر نگرش مسئولان به باشگاه و باشگاه‌داری یکی دیگر از اقدامات است. مسئولان به ویژه مسئولان دولتی باید به این درک برسند که در عصر حاضر باشگاه‌داری حرفه‌ای در فوتبال به شکل دولتی منسوخ شده است و امر ورزش و اداره باشگاه باید به دست خود مردم و هواداران صورت گیرد.

بدهی‌های باشگاه افزایش یابد کمتر خواهد شد به علت اینکه هواداران مراقبت بیشتری در این مورد خواهند داشت» (وارد، ۲۰۱۳). به این منظور برای ایجاد ارتباط با هواداران و آموزش آنها لزوم تشکیل کمیته‌ای در این زمینه، از جمله اقداماتی است که می‌تواند همکاری متقابل بین باشگاه و هواداران را توسعه دهد. در این بین نقش رسانه‌های محلی و عمومی برای اطلاع‌رسانی به هواداران می‌تواند در این راه کمک‌کننده باشد. یکی از تعهدات رسانه‌ها آموزش و روشننگری است رسانه است که باید مردم را با این مدل از باشگاه‌داری آشنا کند و اطلاع‌رسانی نماید. همچنین مردمی کردن ورزش و اعتماد به مردم از جمله اقداماتی است که می‌تواند ما را به سوی مالکیت هواداران سوق دهد. پاداش و همکاران (۱۳۹۰) عنوان کردند در جوامعی که حکومت مردمی در آنها سابقه دیرینه دارد، سیاست غیردولتی کردن و محدود کردن فعالیت‌های مداخله‌گرانه دولت با سهولت صورت می‌گیرد و با فوریت بیشتری همه‌گیر می‌شود. نصیرزاده و رضایی (۱۳۹۷) نیز مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌های واگذاری یا ایجاد زمینه مشارکت مردم با سرمایه‌های اندک را پیشنهاد کرده‌اند. در کنار اقدامات فوق، عوامل حاکمیتی نیز شناسایی شدند. براساس یافته‌های تحقیق، لزوم بازنگری ساختار ورزش کشور از جمله اقدامات اساسی برای تسهیل واگذاری باشگاه است. مرادی و همکاران (۱۳۹۵) معتقدند وجود موانع ساختاری مانند ساختار بسیار شدید دولتی، بالا بودن ریسک سرمایه‌گذاری، اندازه کوچک بازار، درون‌گرایی و عدم تعامل با بازارهای جهانی در اقتصاد کشور، وجود تضادهای قانونی نظیر قانون

مورد دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد لزوم توجه به ارزش‌ها و اخلاق‌مداری از سوی مسئولین است. مسئولان باشگاه باید به اصول اخلاقی و ارزش‌ها پایبند باشند تا افراد (هواداران) هویت خود را نسبت به باشگاه حفظ کنند. به مسئولان باید آموزش داد که فضا را برای رابطه مردم با مردم آماده کنند. توسعه روحیه همکاری متقابل بین هواداران می‌تواند امری تسهیل‌کننده برای مالکیت هواداران تلقی شود. در این راستا، براساس یافته‌های وارد^۱ (۲۰۱۳) باشگاه هامبورگ به‌طور موفقیت‌آمیزی باورها و ساختار همکاری متقابل را در درون برنامه‌ریزی و استراتژی تجاری‌اش تعبیه کرده است. ینس و گنر^۲ تشریح می‌کند «در هامبورگ اعضا به طور صددرصد مالک باشگاه هستند، اما ما نمی‌خواهیم در هر تصمیمی آنها را درگیر کنیم. این مهم است یادآوری کنیم که همکاری متقابل از وقتی که باشگاه در سال ۱۸۸۵ تشکیل شده در این باشگاه وجود داشته است به این علت که بنابر قانون آلمان باید براساس رویه‌ها و سیاست‌های سازمان‌های غیرانتفاعی عمل کرده و فعالیت کنیم. به این ترتیب، درک کاملی از فعالیت‌های هیات رئیسه در درون باشگاه هامبورگ به عنوان اخلاق همکاری متقابل وجود دارد که باشگاه باید آنرا به تصویر بکشد. آنها احساس می‌کنند این یکی از دلایل برای مالکیت هواداران است و بدون آن فرایند، آینده باشگاه با تهدید مواجه خواهد شد. ینس و گنر احساس می‌کند که اگر هواداران مشارکت کنند، اگر اعضا در باشگاه فوتبال مشارکت نمایند پس از آن خطر یا احتمال اینکه

1. Ward
2. Jens Wegner

تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی، عدم وجود تخفیف در انواع تعرفه و معافیت‌های گمرکی و تجاری و در نظر نگرفتن تسهیلات، معافیت‌ها و تشویق‌های لازم در کشور، ضعف در مدل‌های مدیریتی به کار گرفته شده، عدم ثبات مدیریت‌ها و عدم وجود نیروی انسانی متخصص، از جمله موانع ساختاری اثرگذار بر سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال کشور است که این موانع باید به وسیله حاکمیت مورد بررسی قرار گرفته و اصلاح گردد. الگوبرداری از کشورهای توسعه‌یافته و به‌کارگیری متخصصان خارجی که در استفاده از مدل مالکیت هواداران در باشگاه‌های حرفه‌ای تجربیاتی کسب کرده‌اند نیز می‌تواند راهگشا باشد. نتایج نشان داد که اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال باید به‌صورت تدریجی صورت گیرد. همچنین برای واگذاری باشگاه به هواداران، دولت باید به‌طور واضح مشخص کند که مالکیت باشگاه را به چه کسانی می‌خواهد واگذار کند. بدین منظور واگذاری باشگاه باید به درستی و با حداکثر اطمینان صورت گیرد تا در میانه راه با موانع روبرو نشود. انعطاف‌پذیری در اجرای واگذاری، حمایت از قانون واگذاری، حمایت دولت از باشگاه پیش از واگذاری برای مستقل شدن از طریق تامین زیرساخت‌ها، حمایت جامعه محلی، و عدم دخالت دولت پس از واگذاری از جمله اقداماتی است که پیش از واگذاری باید مدنظر قرار گیرند. در این زمینه، علی‌دوست و همکاران (۱۳۸۹) عنوان کردند با الگوگیری از لیگ‌های معتبر دنیا، می‌توان شرایط را برای مالکیت شرکتی در کشور بررسی کرد و قوانین لازم برای این کار تهیه و تدوین گردد. همچنین لازم است نقش دولت در زمینه تعاونی‌ها (تعاونی‌های

ورزشی) از نقش مداخله‌گر و قیّم‌مابانه به نقش حمایتی و نظارتی تغییر یابد و شرایط برای حضور تعاونی‌ها مهیا گردد. همچنین نصیرزاده و رضایی (۱۳۹۷) پیشنهاد کردند که ضمن استفاده از تجارب کشورهای موفق و انجام مطالعات تطبیقی، واگذاری باشگاه در ابتدا به صورت اجاره‌ای، میان‌مدت، آزمایشی و گام به گام صورت گیرد. یکی از راه‌های استفاده از ظرفیت‌های بالقوه باشگاه استقلال و اقدامات لازم برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال، ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری حامیان مالی است تا از طریق حضور حامیان مالی قدرتمند، باشگاه بتواند به‌طور مستقل در درآمدزایی موفق باشد و از کمک دولت و سازمان‌های دولتی بی‌نیاز شود. نصیرزاده و رضایی (۱۳۹۷) نیز عنوان کردند اعتمادسازی و کاهش ناامنی سرمایه‌گذاری از طریق وضع قوانین موردنیاز می‌تواند امکان واگذاری را تسهیل نماید. باشگاه هامبورگ از طریق قراردادی به ارزش ۱۵ میلیون یورو با کوهن لجستیک^۱ که یک بنگاه محلی است ایمن شده است تا سرمایه‌گذاری خصوصی بیشتری را دریافت کند (وارد، ۲۰۱۳). اقدامات لازم دیگر برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال اقدامات سازمانی است که باید در داخل باشگاه صورت گیرد. براساس نتایج تحقیق، تبدیل تیم‌داری به باشگاه‌داری، جذب سرمایه‌داران علاقمند به باشگاه، استفاده از مدیران متخصص و اصلاح پرداخت حقوق بازیکنان از جمله اقدامات سازمانی لازم به شمار می‌آید.

«برای ظرفیت‌سازی ما اول باید از سطحی که قرار داریم فاصله بگیریم و عمیق‌تر شویم اول اینکه باید تیم‌داری را به باشگاه‌داری تبدیل کنیم تا ظرف ما بزرگتر شود و باید برای سرمایه‌گذار امنیت ایجاد کنیم و ابزار را ایجاد کنیم». به عبارتی تا زمانی که باشگاه استقلال به صورت یک باشگاه حرفه‌ای نگریسته نشود و به عنوان یک باشگاه فعالیت نکند نمی‌توان از ظرفیت و پتانسیلی که در باشگاه وجود دارد استفاده کرد. چرا که با نگاه حرفه‌ای به باشگاه استقلال و معرفی پتانسیل و ظرفیت‌های آن به سرمایه‌گذاران و حامیان مالی و استفاده از مدیران متخصص در حوزه‌های اجرایی، حقوقی، مالی، بازاریابی و ... است که می‌توان در جهت اهداف متعالی باشگاه قدم برداشت. اقدام دیگر در حوزه مدیریت ذینفعان است. ما اول باید هواداران واقعی و علاقمند را شناسایی کنیم. به این منظور باید مشخص شود که شرایط عضویت چگونه است، مزایایی که اعضا دریافت می‌کنند چیست؟ اینها قدم اول است و سپس از طریق سازمان‌های مردم‌نهاد هواداران شناسایی گردند. به نقل از اسپکباچر^۱ (۲۰۰۳) ایجاد ارتباط خوب با ذی‌نفعان می‌تواند برای یک باشگاه حرفه‌ای فوتبال در دوران مالی و ورزشی دشوار، به عنوان حمایت فزاینده باشد. به‌طورخاص در بخش غیرانتفاعی، ارتباط با ذی‌نفعان اصلی، حیاتی است و باعث فواید بالقوه، هزینه‌های پایین‌تر، افزایش اعتماد و در نتیجه جذب بیشتر منابع جدید سرمایه‌گذاری می‌شود (وایدینگر و همکاران^۲، ۲۰۱۲). تعیین افراد واجد شرایط برای عضویت در باشگاه، شناسایی نیازها و

انگیزه‌های هواداران از عضو شدن در باشگاه، برآوردن انتظارات هواداران، همچنین توجه و استفاده از پیشکشوتان باشگاه و استفاده از هواداران وفادار باشگاه استقلال از جمله اقدامات شناسایی شده برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال است. این درحالی است که وارد و همکاران (۲۰۱۲) عنوان کردند مهارت مدیریت پایگاه داده بزرگ اعضا، یکی از محدودیت‌های مالکیت هواداران در باشگاه اکسترستی^۳ است. الهی و همکاران (۱۳۸۹) نیز فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و توسعه هواداران را از جمله موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری فوتبال ذکر کرده‌اند. در این زمینه مطابق با اساسنامه باشگاه بارسلونا، در نتیجه‌ی عضو شدن افراد در باشگاه، آنها از حقوقی برخوردار خواهند بود. مانند شرکت در فعالیت‌های ورزشی، اجتماعی، تفریحی، فرهنگی و علمی و رویدادهای ورزشی که باشگاه سازماندهی می‌کند، دسترسی به اسناد مورد نیاز برای تصویب توافقات مجمع عمومی، مشمول شدن در لیست انتظار بلیط فصل، انتخاب به عنوان نماینده یا انتخاب‌کننده‌ی نمایندگان در مجمع عمومی باشگاه براساس شرایط ذکر شده در اساسنامه و ... ضمن اینکه پیرو برخورداری از حقوق ذکر شده، اعضا تعهداتی نیز به باشگاه دارند که بایستی به آنها عمل کنند. مانند: پیروی از مقررات، توافقات مجمع عمومی، مشارکت در حمایت از مسئولیت‌های مالی باشگاه و ... (اساسنامه باشگاه بارسلونا^۴، ۲۰۱۳). در باشگاه هامبورگ، هنگامی که اتحادیه هواداران تشکیل شد، آنها نیاز داشتند تا بر روی حمایت

3. Exeter City FC

4. FC Barcelona Statutes

1. Speckbacher

2. Wiedenegger, Kern, Rupprechter

انجام دهند تا هم دولت، هم باشگاه و هم جامعه هواداران باشگاه استقلال از آن بهره‌مند گردند.

منابع

- Alidoust, E., Jalali Farahani, M., Goudarzi, M., & Naderan, E. (2013). The cultural and social barriers to implement general policies of article 44 in Iran professional sport. *Sport Management Studies*, 5(20), 79-96. [Persian].
- Alidoust, E., Farahani, M., & Naderan, E. (2011). The Barriers to the Development of Sport Cooperatives in Iran Professional Sport with an Emphasis on Article 44. *Journal of Sport Management*, 3(10), 23-42. [Persian].
- Creswell, J.w. (2012). *Qualitative Inquiry and research design: choosing among five approaches*. Translated by Hassan Danaei Fard and Hossain kazemi. Tehran: Saffar publication. Second edition. [Persian].
- Danaei Fard, H., & Emami, S. (2007). *Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory*. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. [Persian].
- Deldar, E., Shahpar Tawfigh, A., & Bagheri, Gh. (2016). Investigate the Obstacles of Club Privatization in Iranian Professional Football League. *Sport Management Studies*. 8 (35): 97-118. [Persian].
- Elahi, A., Khabiri, M., Sajadi, N., & Abrishami, H. (2010). Significant barriers to the development of professional football club industry. *Journal for Research in Sport Sciences*, 28, 53-68. [Persian].
- Eydipour, K., Ashrafkhazei, A., Aryan, E., & Gholami torksoooye, S. (2015). Challenges and barriers to the development of football in the West

مداوم هواداران سرخورده تمرکز کنند. این کار نیازمند تفکر سریع و روشی هدفمند برای شناسایی قدرت مردمی شکل گرفته از طریق واکنش‌های عاطفی به زنجیره‌ای از رویدادهای ویژه بود. باشگاه هواداران هامبورگ بر نیاز فوری به حمایت مداوم در طول و بعد از رویدادهای برگزار شده تاکید کرده بود تا قادر باشد احساسات مردمی را به درون خصایلی که مدنظر اتحادیه بود، هدایت نماید. ینس وگنر، مدیر سابق هیات ناظر باشگاه هامبورگ یادآوری می‌کند که «ما مجموعه‌ای از پوسترها و آگهی‌ها تهیه کردیم، آگهی‌ها را بر روی شیشه اتومبیل‌های موجود در پارکینگ در روز انجام بازی قرار دادیم، بروشورهای عضویت را در هر یک از صندلی‌های ورزشگاه قرار دادیم. ما در روزهای بازی در استادیوم ایستادیم تا عضویت مجدد هواداران را اطلاع دهیم». باشگاه هواداران، روش‌های بازاریابی مختلفی را مشخص کرد مانند: بروشورها، پوسترها، برگزاری جلسات تا با به‌کارگیری آنها در روز بازی به هواداران به‌ویژه بازرگانان بانفوذ و تاجران محلی اطلاع‌رسانی نماید (وارد، ۲۰۱۳).

براساس نتایج تحقیق، می‌توان عنوان کرد که به کارگیری راهبردها برای اتخاذ مدل مالکیت هواداران در باشگاه استقلال از یک سو، فرایندی بلندمدت است، چرا که به دلیل وجود ضعف‌های فرهنگی و وجود موانع ساختاری و قانونی این امر کاری زمان‌بر است که باید در طی سالیان متممادی مورد بررسی قرار گیرد. از سوی دیگر، امری چندسطحی است چرا که سازمان‌های مختلف اجرایی، قانون‌گذاری و نظارتی در این امر درگیر هستند و باید با هماهنگی بالا اقدامات مختلفی را برای رسیدن به این مدل از مالکیت

- Sports Clubs. *Journal of Sport Management*, 3 (11), 33-52. [Persian].
- Sarabadani, Gh. (2004). Cooperative Economy in Islam. *Islamic Economics Quarterly*, 4(14), 105-127.[Persian].
 - Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., & Tarighi, S. (2015). New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. *Journal of Investment Knowledge*, 4, 217-232.[Persian].
 - Taslimi, Z. (2016). Providing a framework of sport federation financing with a focus of self-sufficiency, Case study: Gymnastics, Track and Field, swimming federations. PhD thesis, Faculty of physical education and sport science, University of Guilan. [Persian].
 - zare, A., babaeian, A., Moradi, G., & Hosseini, S. (2015). The Identification and Prioritization of the Exiting Challenges of Privatization of Iranian Football Clubs Using PEST1 Model. *Journal of Sport Management*, 6(4), 575-593. [Persian].
 - Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership Structure and financial performance in European football. *corporate governance: The international Journal of Business in society*, 17 (3), 511-523.
 - Adams, A., & Armitage, S. (2004). Mutuality for football clubs? Lessons from the financial sector. *Studies in Economics and Finance*, 22 (1), 26-41.
 - Ahtiainen, S. (2018). Top 5 European football leagues: The association between financial performance and sporting success. Master's Thesis, Aalto University, School of Business Department of Accounting.
 - Country. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(1), 57-64. [Persian].
 - Galiliyan, GH ., & Khabiri, M. (2007). Describe the club's Premier League football clubs, leagues and comparison with China, Malaysia and the UK. *Motor and Sport Science magazine*, 5, 41-54. [Persian].
 - Hooman, H. (2010). *A Practical Guide to Qualitative Research*. Tehran: Publication of the SAMT. second edition. [Persian].
 - Khalili, R. (2007). Designing the structure of the sports clubs system. the organization of physical education organization. [Persian].
 - Moradi Chaleshtari, J., Moradi, M., Noroozian Qahfarrokhi, S., & Jamali Goleh, M. (2016). The study of structural barriers affecting the attraction of foreign investments in the Islamic Republic of Iran's football industry. *journal of sport management and motor behavior*, 12(23), 191-204. [Persian].
 - Nasirzade, A., & Rezaei, S. (2018). Environmental analysis assignment football clubs in Iran. *Applied Research of Sport Management*, 7(25), 105-115. [Persian].
 - Norouzi Seyed Hossini, R. (2015). Designing the model of human capital development in sport based on the capability approach. phd thesis, Faculty of Humanities Department of Physical education and sport sciences, Tarbiat Modares University. [Persian].
 - Padash, D. (2009). Determine and prioritize the factors influencing the privatization of sports clubs by AHP method. Master's Degree, Faculty of Physical education and sport sciences, University of Isfahan. [Persian].
 - Padash, D., soltanhoseini, M., & Khabiri, M. (2011). Rating Social and Legal Factors Affecting Privatization of

- developments in football ownership. *Soccer & Society*, (1)3, 1-10.
- Hu, y., & Izumida, S. (2008). The relationship between ownership and performance: A review of theory and evidence. *International Business Research*, 1(4),72-81.
 - Morrow, S. (2004) The financial crisis in Scottish football. *Scottish Affaires*. 48-57.
 - Rudd, J. M. (2012). The Impact Governance and Club Structure has on a Team's Spending Power: A Case Study on the German Bundesliga. Senior thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for a Bachelor of Arts degree in Economics at the University of Puget Sound.
 - Ward, S., Scanlon, J., & Th. Hines, T. (2012). Mutuality Ownership Form and professional Sports: Football. *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, xx(x)1-18.
 - Ward, S. (2013). A Critical Analysis of governance structures within supporter owned football clubs. PhD thesis, department of management, The Manchester Metropolitan University.
 - Wiedenegger, A., Kern, A., & Rupprechter, M. (2012). The Choice of Legal Form and its Effects on Good Governance: A Case Study of an Austrian Professional Soccer Club, *Ekonomika a Management*, 6 (3),1-21.
 - Wilson, R., Plumely, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between Ownership structure and club performance in the English Premier League. *sport, business and management: an international journal*, 3 (1), 19-36.
 - Amirnejad, S., Elahi, A., & Akbari Yazdi, H. (2018). A Comparative Study to Identify a Suitable Model of Ownership for Iran Football Pro League Clubs. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 7(1), 30-48.
 - Brown, A. (2008). 'Our Club, our rules': fan communities at FC United of Manchester. *Soccer & Society*, 9(3), 346-358.
 - Brown, A., & Walsh, A. (2000). Football supporters' relations with their clubs: A European perspective. *Soccer & Society*, 1(3), 88-101.
 - Cleland, J.A. (2010). From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537-552.
 - Diel, H., & Weingärtner, Ch. (2011). The Effect of Professional Football Clubs' Legal Structure on Sponsoring Revenue. Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich, Working Paper No. 141.
 - FC Barcelona Statutes. (2013). <https://www.fcbarcelona.com/en/club/organisation-and-strategic-plan/commissions-and-bodies/statutes>.
 - Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2),108-127.
 - Hamil, S. (2013). Ownership structures of football clubs in Europe: A critical assessment. New horizons in football conference. [Retrieved from: <http://www.sportbusinesscentre.com>]
 - Hamil, S., Michie, J., Oughton, Ch., & Warby, S. (2000). Recent



Identifying the strategies for adopting the Model of supporters ownership in the Esteghlal FC using the Grounded theory

A. Asadinia^{*1}, N. Benar², M. A. Hemmatinezhad³, M. Khabiri⁴, Sh. Shafiee⁵

Received: Jan 24, 2019

Accepted: Apr 22, 2019

Abstract

Objective: The clubs are owned by supporters is one of the common forms of football clubs' governance. Hence, The purpose of this study was to identify the strategies for adopting the model of supporters ownership in the Esteghlal FC.

Methodology: This research was conducted qualitatively and using the Grounded Theory and the Systematic approach of Strauss and Corbin. The research data were collected through theoretical and purposeful sampling and based on deep interviews with 8 experts. sampling continued until the research reached a theoretical saturation. Based on the Grounded theory and the systematic approach, the data were analyzed in three stages: open, axial and selective coding. For validation of data that is equivalent to reliability and validity in quantitative research, two methods of Recoding by the researcher and a Member Checking method were used.

Results: Based on the results of three stages of coding including open, axial and selective coding, the identified strategies were extracted in the form of legal, social-cultural, governance, educational, organizational and stakeholder management subcategories.

Conclusion: It seems that with the implementation of these strategies, this model could be implemented in the Esteghlal Fc.

Keywords: Football club, Grounded theory, Ownership, Supporters

1. Phd student of Sport management, Guilan university. 2,5. assistant professor of Sport management, Guilan university. 3. Professor of Sport management, Guilan university. 4. associate professor of Sport management, Tehran university.

*. Corresponding author's e-mail address: ahmadasadina@yahoo.com