



Identifying Marketing and Earning Capabilities of Human Resources in Iran's Football Professional League Clubs and Designing Model

Karim Zohrevandian¹, Esfandiar Khosravizadeh², and Tahmasb Shirvani³

1. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran.
3. PhD in Sport Management, General Administration of Sport and Youth, Chaharmahal and Bakhtiari Province, Shahrekord, Iran.

Received: 18 December 2019

Accepted: 8 June 2019

Extended Abstract

Summary

Through the qualitative research that uses the grounded theory and the Glaser approach (1992), this work identifies the marketing capabilities of the human resources in the Iran's Football clubs. Analysis of the data collected from 15 interviews shows that the human resource marketing capabilities consist of the managers, players and coaches, staff and logistics, celebrities and pioneers, and club leaders marketing capabilities. Thus, by utilizing these capabilities, the clubs can improve their marketing and revenue conditions.

Introduction

Undoubtedly, manpower is the most important factor in the production, and plays a key role in providing services and can be said to be the most important asset of an organization. On the other hand, all the ways of earning money in organizations in general, and football clubs in particular, go beyond the context of the marketing activities that are the responsibility of the human resources. Therefore, the research works on the human resource capabilities such as the marketing capabilities is very important. Much research work has been done on the importance of manpower in the financial and marketing performance such as Odumeru and Hesanmi (2013), Baker *et al.* (2016), and Vorhies *et al.* (2009). Thus, the aim of this work was to identify the marketing and earning capabilities of the human resources in the Iran's Football Premier League clubs and designing a model.

Methodology and Approach

This was a qualitative research that used the grounded theory and the Glaser approach (1992). The population included all the club managers and sport management faculty members who were selected by the theoretical and snowball sampling. In order to collect the data, interviews by open-ended questions were used.

Results and Conclusions

The data collected from 15 interviews was coded and analyzed by the grounded theory. In total, from the analysis of the interview data and the background of the research, 426 open codes were obtained. After extracting the same codes, 134 distinct codes were obtained, and in the axial coding step, 21 codes were obtained. In the next step, the axial codes were categorized into five groups of selected codes from human resource marketing capability consisting of the manager marketing capabilities, player and coach marketing capabilities, staff and logistics marketing capabilities, celebrities and pioneers marketing capabilities, and club leader marketing capabilities. The final model based on the connections between these five groups of the human resource marketing capabilities was designed in a circle in which the manager marketing capabilities were placed at the center and the other capabilities in the circle

environment. The proposed model can be used as a tool in order to identify the human resource marketing capabilities in the soccer clubs; and by utilizing these capabilities, it helped marketing and earning. On the other hand, by planning and organizing these capabilities and developing them in a logical and principled way, it helped the financial independence of the clubs and solved the problems in this field

Keywords: Marketing capabilities, Earning, Players and coaches, Managers, Football clubs.

To cite this article:

Zohrevandian, K., Khosravizadeh, E., & Shirvani, T. (2020). Identifying Marketing and Earning Capabilities of Human Resources in Iran's Football Professional League Clubs and Designing Model. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 387-403.

Corresponding Author: **Karim Zohrevandian**

E-mail: k-zohrevandian@araku.ac.ir



شناسایی قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و طراحی مدل

کریم زهره وندیان^{۱*}، اسفندیار خسروی‌زاده^۲، طهماسب شیروانی^۳

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

۳. دکتری مدیریت ورزشی، اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری، شهرکرد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۷

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، شناسایی قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و طراحی مدل آن بود.

روش‌شناسی: این تحقیق از نوع کیفی بود که از روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد گلیزر (۱۹۹۲) استفاده شده است. جامعه تحقیق شامل، کلیه مدیران باشگاه‌های فوتبال و اساتید مدیریت ورزشی بود. از روش نمونه‌گیری نظری و به‌شیوه گلوله برفی نمونه انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه به‌صورت سؤالات باز استفاده شد.

یافته‌ها: داده‌های حاصل از ۱۵ مصاحبه به روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد، کدگذاری و تجزیه و تحلیل گردید. در مجموع ۴۲۶ کد باز از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق به‌دست آمد. بعد از استخراج کدهای مشابه، ۱۳۴ کد حاصل شد و در مرحله کدگذاری محوری به ۲۱ کد تبدیل شدند. در مرحله بعد، کدهای محوری در ۵ گروه کد انتخابی از قابلیت بازاریابی نیروی انسانی شامل، قابلیت‌های بازاریابی مدیران باشگاه، قابلیت‌های بازاریابی بازیکنان و مربیان، قابلیت‌های بازاریابی کارکنان و تدارکات، قابلیت‌های بازاریابی مشاهیر و پیشکسوتان و قابلیت‌های بازاریابی لیدرهای باشگاه جای گرفتند. با توجه به ارتباطات بین این پنج گروه، مدل به‌صورت دایره‌ای تدوین شد که قابلیت بازاریابی مدیران در مرکز و سایر قابلیت‌ها در محیط قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: مدل ارائه شده می‌تواند به‌عنوان ابزاری جهت شناسایی قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال، مورد استفاده قرار گیرد تا با بهره‌گیری و استفاده از این قابلیت‌ها به بازاریابی و کسب درآمد باشگاه‌ها کمک کرد. از طرف دیگر، با برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی این قابلیت‌ها و توسعه آنها به‌گونه‌ای منطقی و اصولی، به استقلال مالی باشگاه‌ها کمک نمود و به حل مشکلات موجود در این حوزه پرداخت.

واژه‌های کلیدی: قابلیت‌های بازاریابی، کسب درآمد، بازیکنان و مربیان، مدیران، باشگاه‌های فوتبال.

مقدمه

رسالت هر سازمان استفاده مؤثر از منابع و امکانات گوناگون نظیر، سرمایه، مواد، انرژی و سایر منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی است که در این زمینه استفاده بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چراکه نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به‌کارگیری سایر عوامل نیز است. در واقع، اگر نیروی انسانی بهره‌ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و در نتیجه سازمان را بهره‌ور کند (لطفی یامچی و همکاران، ۱۳۹۶). موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، منابع مالی، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان دارد. از میان عوامل تولید، بی‌شک نیروی انسانی که اساسی‌ترین عامل است، نقشی کلیدی در ارائه خدمات دارد و مهم‌ترین سرمایه یک سازمان به شمار می‌آید (جلایی و همکاران، ۱۳۹۷). الریش^۱ و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که ۲۰ درصد موفقیت کسب و کارها، می‌تواند به متخصصان منابع انسانی نسبت داده شود. بر همین اساس برخی از پژوهشگران معتقدند که سرمایه انسانی نقش مستقیمی در عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی پایدار بازی می‌کند (خادم‌لو و همکاران، ۱۳۹۸) سازمان‌های ورزشی به‌طور عام و باشگاه‌های فوتبال به‌طور خاص نیز، از این قاعده مستثنی نیستند؛ حتی می‌توان بیان نمود که با توجه به ماهیت نیروی انسانی در باشگاه‌های فوتبال نظیر بازیکنان و مربیان که نقش مستقیم در عملکرد فنی دارند، این اهمیت دوچندان می‌شود.

از طرف دیگر، صنعت فوتبال با بیشتر از ۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان، محبوب‌ترین ورزش دنیاست. تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج‌قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. گرایش نسبت به ورزش فوتبال هر روز بیشتر می‌شود (زهره وندیان و همکاران، ۱۳۹۷). با یک حساب سرانگشتی، در ایران نیز حضور بیش از ۱۵۰ باشگاه فوتبال، بیش از ۳۵۰۰ بازیکن حرفه‌ای در لیگ‌های ملی، ۶ لیگ کشوری و ۳۲ لیگ استانی به‌صورت فعال و نیز لیگ‌های رده‌های سنی مختلف از یک طرف و از طرفی دیگر، بیش از ۳۰ میلیون نفر هواداران تیم‌های پرسپولیس، استقلال و تراکتورسازی طبق آمارهای غیر رسمی، به جرات می‌توان گفت که محبوب‌ترین ورزش کشور است. این آمارها نشان از وجود یک بازار بالقوه در فوتبال دنیا و به‌طور خاص در ایران دارد. در سال‌های اخیر درآمدها در صنعت فوتبال افزایش قابل توجهی داشته است، در مقابل هزینه‌های جاری این بخش‌ها، رشد سریع‌تری داشته است. باشگاه‌های فوتبال برای افزایش سهم خود در بازار و بقا در فضای رقابتی مجبور به صرف هزینه‌های زیادی جهت خرید بازیکن و مربی، تجهیزات ورزشی، ساخت و تجهیز استادیوم‌ها و کمپ‌های تمرینی هستند که همین موارد هزینه‌های باشگاه‌های فوتبال را روز به روز افزایش می‌دهد و باشگاه‌ها باید به‌دنبال جبران این هزینه‌ها از طریق بازاریابی و درآمدزایی باشند، ضمن اینکه باید سودی نیز به‌عنوان هدف سازمان تجاری به‌دست آورند. باشگاه‌های فوتبال دنیا علاوه بر جذب حامیان مالی و حق پخش رسانه‌ای از طریق فعالیت‌های تجاری نظیر، فروش البسه، بازدید از موزه باشگاه، صدور مجوزها، استفاده از نشان، تورهای تفریحی و موارد دیگر، کسب درآمد می‌کنند، درحالی‌که میزان و تنوع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار محدود است. می‌توان گفت، تمام راه‌های کسب درآمد در سازمان‌ها به‌طور عام و باشگاه‌های فوتبال به‌طور خاص از بستر فعالیت‌های بازاریابی می‌گذرد؛ در نتیجه باشگاه‌های فوتبال باید از تمام پتانسیل‌های خود جهت فعالیت‌های بازاریابی استفاده نمایند تا به عملکرد مالی برتر دست یابند که طبق شواهد این اتفاق در باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار کم‌رنگ است. همان‌طور که ذکر شد، آنچه در فوتبال ایران تحت عنوان بازاریابی ورزشی مدنظر قرار می‌گیرد، منحصر به فروش بلیت و حمایت اندک حامیان مالی از برخی باشگاه‌های فوتبال و تا حدودی حق ناچیز پخش تلویزیونی است (سیف پناهی، ۱۳۹۲).

1. Ulrich

موارد مذکور نشان از اهمیت مبحث بازاریابی جهت کسب درآمد در باشگاه‌های فوتبال برای پوشش هزینه‌ها و بقاء در صحنه رقابت بین باشگاه‌های فوتبال است که در این بین عوامل دخیل در بازاریابی سازمان، اهمیت وافری پیدا می‌کنند. پر واضح است که تمام فعالیت‌های بازاریابی توسط نیروی انسانی باشگاه‌ها باید به ثمر برسد. به عبارتی دیگر، به دلیل ماهیت خدماتی ورزش و نیز فوتبال، نقش نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال در بازاریابی و کسب درآمد انکارناپذیر است. به طوری که نیروی انسانی و افرادی که خدمات را ارائه می‌دهند، جزئی از آمیخته خدمات به حساب می‌آیند.

تحقیقات بسیاری در زمینه اهمیت نیروی انسانی در عملکرد مالی و بازاریابی به انجام رسیده است که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: بر اساس پژوهش دیوید^۱ و همکاران (۲۰۰۲)، بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد مالی و منابع انسانی سازمان رابطه معناداری وجود دارد. در همین ارتباط حسینی و همکاران (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد؛ این بدین معنی است که اگر تعهداتی در ارتباط با نیروی انسانی در نظر گرفته شود، عملکرد نیروی انسانی در ارتباط با بازار افزایش خواهد یافت. در تأیید این موضوع ادمرو و هسانمی^۲ (۲۰۱۳) بیان کردند که رابطه مثبت و معناداری بین تعهد و صلاحیت نیروی انسانی و عملکرد مالی و بازاریابی سازمان وجود دارد. پژوهش‌های تنسل^۳ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد بازاریابی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی و هدایت آنها سطح کارکرد بازاریابی را افزایش می‌دهد و باعث افزایش ظرفیت و قابلیت‌های بازاریابی می‌شود. در این راستا رضایی دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۸۵)، قابلیت‌های بازاریابی را شامل ارتباط با مشتری، محصول متمایز، خدمات به مشتری، اثربخشی فعالیت‌های پیشبرد، پژوهش‌های بازاریابی و شبکه توزیع معرفی می‌کند که می‌توان به جرأت بیان کرد، همه این امور توسط نیروی انسانی سازمان‌ها انجام می‌شوند.

حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱)، منابع انسانی را به‌عنوان یک قابلیت داخلی سازمان می‌داند که روی فرآیندهای داخلی متمرکز هستند. جانر و سورد^۴ (۲۰۱۴)، تعداد و کیفیت کارکنان را به‌عنوان یکی از آمیخته بازاریابی در باشگاه‌ها و سالن‌های بدن‌سازی معرفی می‌کنند. در ارتباط با اهمیت مدیریت منابع انسانی نیز، ویجاند^۵ و همکاران (۲۰۱۲) مدیریت منابع انسانی را یک عامل تعیین‌کننده در انگیزش کارکنان جهت توسعه قابلیت‌های بازاریابی عملیاتی و استراتژیک دانستند و قابلیت بازاریابی را یک عامل مؤثر بر توسعه عملکرد بازاریابی مطرح کردند که در نهایت منجر به عملکرد سازمانی بهتر در زمینه فروش، سودآوری و سهم بازار می‌شود. جلائی و همکاران (۱۳۹۷) بیان می‌دارند که نقش منابع انسانی در رشد صنعت ورزش بیشتر از سرمایه است. برای رشد اقتصادی صنعت ورزش بهتر است، در بخش منابع انسانی سرمایه‌گذاری انجام شود. مریلس^۶ و همکاران (۲۰۱۱)، نوآوری را یکی از قابلیت‌های بازاریابی می‌داند که توسط نیروی انسانی ارائه می‌گردد که در این راستا مدیریت نقش توانمند ساز را دارد. مورگان^۷ و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهش خود ارتباطات بازاریابی و فروش شخصی را به‌عنوان قابلیت‌های بازاریابی می‌دانند که از وظایف مهم نیروی انسانی به‌شمار می‌روند. پیتس و استاتلر^۸ (۲۰۰۷)، در پژوهشی قابلیت مدیریت را به‌عنوان یکی از عوامل مهم در رشد قابلیت بازاریابی در سازمان‌های ورزشی مطرح کرده‌اند. کادوگان^۹ و همکاران (۲۰۰۲)، قابلیت‌های مدیریت و منابع انسانی را از مهم‌ترین ارکان بازاریابی بیان نمودند. در تأیید همین موضوع طریقی و همکاران (۱۳۹۲) نیز بیان کردند که کارکنان بازاریابی و قابلیت مدیریت، ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی داشتند

1. David
2. Odumeru and Hesanmi
3. Tansel
4. Janer and Sureda
5. Vijande
6. Merrilees
7. Morgan
8. Pits and Stotlar
9. Cadogan

و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی نقش بسزایی دارند. در همین زمینه زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷)، بیان داشتند که یکی از موانع پیش روی بازاریابی باشگاه‌های فوتبال، موانع فردی و مدیریتی است که به نیروی انسانی موجود در باشگاه‌ها برمی‌گردد. نادری نسب (۱۳۸۹) یکی از ضعف‌های فدراسیون فوتبال را عدم به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص می‌داند و بیان نمود که فدراسیون برای توسعه فوتبال باید به دنبال افزایش منابع درآمدی از طریق افزایش تعداد تماشاگران، افزایش تعداد بازیکنان و مربیان حرفه‌ای، استخدام متخصصان و نیروهای با دانش و غیره باشد. الهی (۱۳۸۷) یکی از مهم‌ترین موانع توسعه درآمدزایی در فوتبال را ساختار و نیروی انسانی و همچنین مدیریت بازاریابی فوتبال می‌داند. محققان دیگری نظیر، عصار (۱۳۹۵)، ووره‌ایس^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، خبیری (۱۳۸۳)، یون و کانگ^۲ (۲۰۰۰)، دابسون و گودارد^۳ (۲۰۰۱)، قدیم آبادی (۱۳۹۶)، رسولی (۱۳۹۳)، بیکر^۴ و همکاران (۲۰۱۶)، سیلوا^۵ و همکاران (۲۰۱۵)، دوستی (۱۳۹۵)، احسانی (۱۳۸۳) روس^۶ (۲۰۰۷) و آزادان و همکاران (۱۳۹۱)، به نقش منابع انسانی در عملکرد مالی، سازمانی و بازاریابی اشاره داشته‌اند.

حال با توجه به اهمیت منابع انسانی در کسب موفقیت مالی و سازمانی در فضای رقابتی می‌توان بیان کرد که با شناسایی قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال، می‌توان روی این قابلیت‌ها برنامه‌ریزی نمود و بازاریابی در این باشگاه‌ها را به‌صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد؛ در غیر این صورت و با استفاده از شیوه‌های سنتی بازاریابی در لیگ برتر فوتبال روند جاری ادامه خواهد یافت و هر روز شاهد نزول تیم‌های لیگ برتری و در کل فوتبال ملی کشور به دلیل کمبود منابع مالی خواهیم بود؛ لذا سؤال اصلی در این پژوهش این است که باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر چه قابلیت‌هایی در نیروی انسانی خود برای بازاریابی و کسب منابع درآمدی دارند؟ و این قابلیت‌های نیروی انسانی چگونه باید توسعه داده شوند؟

روش‌شناسی

این تحقیق با ماهیت اکتشافی^۷ و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه شناسایی قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال انجام شد. از این رو در دسته تحقیقات بنیادی^۸ قرار می‌گیرد. این تحقیق بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت کیفی^۹ است که از روش نظریه داده بنیاد با رویکرد گلیزر^{۱۰} (۱۹۹۲) استفاده شد. سه فرایند هم‌پوش در فرایند تحلیل تئوری مفهوم‌سازی بنیادی وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز^{۱۱}، کدگذاری محوری^{۱۲} و کدگذاری انتخابی^{۱۳}. در تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه هم‌زمان انجام می‌شوند و گردآوری داده‌های اولیه به‌منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت می‌گیرد تا برای پژوهشگر فرصت‌هایی را فراهم کند تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۰۵). جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. برای

1. Vorhies
2. Yoon and Kang
3. Dobson and Goddard
4. Baker
5. Silva
6. Ross
7. Exploratory research
8. Fundamental research
9. Qualitative
10. Glaser
11. Open Coding
12. Axial Coding
13. Selective Coding

انتخاب نمونه تحقیق از نمونه‌گیری نظری با روش گلوله برفی^۱ استفاده شد. نمونه تحقیق جهت مصاحبه‌های عمیق شامل، افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت‌علمی) و همچنین افرادی با تجربیات مدیریتی و بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال بود. بر این اساس از ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد که به اشباع نظری رسیدیم. از نمونه‌های تحقیق، تعداد ۱۰ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند؛ تعداد ۸ نفر عضو هیئت علمی و تعداد ۷ نفر از مدیران باشگاه‌ها و فوتبال بودند. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به‌منظور پایه‌گذاری مدل صورت گرفت. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده عبارت‌اند از:

گام اول - کدگذاری باز (مفاهیم): ابتدا محتوای کلیه مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آنها انجام شد. در مرحله اول در مجموع ۴۲۶ کد باز از تجزیه و تحلیل ۱۵ مصاحبه و پیشینه تحقیق به دست آمد که بعد از استخراج کدهای مشابه، به ۱۳۴ کد متمایز تقلیل یافت.

گام دوم - کدگذاری محوری (مقوله‌های فرعی): هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود؛ تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. بدین منظور تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این فرآیند، ۱۳۴ کد باز استخراجی به ۲۱ کد محوری تبدیل شدند.

گام سوم - مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی یا مقوله اصلی): در واقع هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است، نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش، کمک زیادی به هر چه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد. تعداد کدهای مراحل قبل در این مرحله به ۵ کد رسید.

ممیزی تحقیقات کیفی (روایی و پایایی) در چهار بعد، اعتمادپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳، تأییدپذیری^۴ و اتکاپذیری^۵ صورت می‌گیرد. اعتمادپذیری تحقیق، از طریق حضور طولانی‌مدت در میدان تحقیق (۱۳ ماه) و مشاهده مداوم، کنترل توسط اعضا، تحقیقات و داده‌های مختلف؛ انتقال‌پذیری از طریق استخراج و ارائه حداکثری یافته‌ها (تا جایی که ممکن باشد) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد؛ تأییدپذیری از طریق دقیقاً گزارش تمام روند پژوهش و مسیر تصمیمات خود در طی تحقیق و اتکاپذیری از طریق پایایی باز آزمون مطابق جدول ۱ مورد بررسی قرار گرفت (امیری و نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۱. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی
۱	۵۴	۲۴	۶	٪۸۹
۵	۴۹	۲۲	۵	٪۹۰
۹	۳۴	۱۵	۴	٪۸۸
کل	۱۳۷	۶۱	۱۵	٪۸۹

1. Snow ball
2. Credibility
3. Transferability
4. Conformability
5. Dependability

یافته‌ها

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم به دست آمده، تعداد ۱۳۴ کد اولیه به دست آمد که در ۲۱ گروه کد محوری قرار گرفتند که نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در یکی از گروه‌ها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
توانایی‌های ادراکی مدیران	مهارت‌های مدیریتی	
درک مسائل محیطی		
استفاده مدیران از مشاوران حقوقی و فنی		
دیدگاه مدیر به مسئولیتش		
ارتباطات مدیر با بیرون باشگاه		
ارتباطات مدیر در سطح بین‌المللی		
ارتباطات مدیر با عوامل سازمانی باشگاه		
توجه به نتایج بلندمدت	وظایف مدیریتی	
نقش رهبری مدیران در باشگاه		
نقش مدیریت در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی		
نقش مدیریت در هدایت قابلیت‌های کارکنان		
کنترل مدیریت روی همه عوامل باشگاه		
کنترل عوامل محیطی باشگاه	ساختار مدیریتی	
ثبات مدیریتی در باشگاه‌ها		
اولویت منافع سازمانی بر اهداف شخصی مدیران		
تشکیل یک اتاق فکر مدیریت در باشگاه‌ها		
توجه و اعتقاد مدیریت کلان به متخصصان		
اعتماد مدیران به نیروی انسانی		
ایجاد تیم‌های مدیریتی مختلف در باشگاه		
جداسازی سیاست از مدیریت		
سیستم شایسته‌سالاری در مدیریت		
تأثیر مدیران در بهره‌وری کارکنان و فعالیت بخش بازاریابی		
اهمیت مدیریت در بازاریابی		
هوش تجاری مدیران باشگاه		
توجه مدیر به متخصصان بازاریابی		
نقش مدیریت در فعالیت بخش بازاریابی		
نقش مدیران در ایجاد تصویر و برندسازی		
برنامه‌ریزی جهت استفاده از بلیت‌فروشی		
نقش مدیران در افزایش ارزش برند باشگاه‌ها		
وجود نیروی باتجربه در مدیریت رویدادها		
عدم وجود مدیریت حرفه‌ای در رویدادها	دانش و تخصص مدیریتی	
دانش علمی مدیران در زمینه‌های گوناگون		
دانش علمی مدیر در مسائل حقوقی و بین‌المللی		
نقش دانش و مهارت مدیران در بازاریابی		
استفاده از مدیران متخصص و ماهر در زمینه ارتباطات		
تخصص، تجربه و علم بازاریابی در مدیران باشگاه‌ها		
وجود مدیران متخصص در زمینه قراردادهای باشگاه		
وجود تخصص و دانش مدیریتی در مدیران		

گروه‌بندی کدهای محوری و مقایسه آنها، نشان داد که می‌توان تمام کدهای به‌دست‌آمده را در پنج گروه اصلی جای داد؛

۱. قابلیت‌های بازاریابی مدیران: کدهایی که به قابلیت‌ها و پتانسیل مجموعه مدیریت باشگاه‌ها برمی‌گردد که مدیران باید نهایت استفاده را از آن ببرند. این عوامل در جدول ۳ آورده شده است. همان‌طور که مشخص است، قابلیت‌های مدیران شامل مهارت‌های مدیریتی در سطوح ادراکی، انسانی و فنی، وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل و نظارت، ساختار مدیریتی شامل، ثبات مدیریتی و مسئولیت‌های مشخص سازمانی، تفکر تجاری و دیدگاه اقتصادی مدیر و در نهایت دانش، علم و تخصص مدیریتی در سطوح اجرایی است.

جدول ۳. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
قابلیت‌های بازاریابی مدیران	مهارت‌های مدیریتی
	وظایف مدیریتی
	ساختار مدیریتی
	هوش و تفکر تجاری مدیران
	دانش و تخصص مدیریتی

۲. قابلیت‌های بازاریابی بازیکنان و مربیان: این قابلیت‌ها در جدول ۴ آورده شده است. قابلیت‌های بازیکنان و مربیان شامل، نقش آنها در فرهنگ‌سازی در جامعه، برند و شهرت آنان جهت جذب سرمایه‌ها، مسئولیت باشگاه در قبال آنان و نیز عملکرد فنی آنها در زمین مسابقه و تمرینات است.

جدول ۴. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
قابلیت‌های بازاریابی بازیکنان و مربیان	قابلیت فرهنگ‌سازی بازیکنان و مربیان
	استفاده از برند و شهرت بازیکنان و مربیان
	مسئولیت باشگاه در قبال بازیکنان و مربیان
	عملکرد فنی بازیکنان و مربیان

۳. قابلیت‌های بازاریابی مشاهیر و پیشکسوتان: این عوامل در جدول ۵ آورده شده است. قابلیت‌های مشاهیر و پیشکسوتان شامل، توجه رسانه‌ها، جامعه، نهادهای اجتماعی و خانواده‌ها به آنها، مشارکت در امور بازاریابی مانند جذب هواداران و نیز جمع‌آوری کمک‌ها و امور خیریه و نقش آنها در فعالیت‌های تجاری نظیر، جذب حامیان و سرمایه‌گذاران در راه‌اندازی فعالیت‌های تجاری باشگاه و نقش آنها در توسعه فوتبال پایه و مدارس فوتبال است.

جدول ۵. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
قابلیت‌های بازاریابی مشاهیر و پیشکسوتان	توجه رسانه‌ها به پیشکسوتان
	توجه جامعه، نهادها و خانواده‌ها به مشاهیر و پیشکسوتان
	نقش مشاهیر پیشکسوتان در امور بازاریابی باشگاه
	نقش پیشکسوتان در فعالیت‌های تجاری باشگاه

۴. قابلیت‌های بازاریابی کارکنان اداری: این قابلیت‌ها در جدول ۶ آورده شده است. همان‌گونه که در جدول مشخص است، قابلیت‌های بازاریابی کارکنان اداری نظیر، کارکنان سازمانی، تدارکات و دیگر کارکنان شامل، روابط عمومی کارکنان در قبال هواداران و مشتریان بیرونی باشگاه نظیر، رسانه‌ها و دیگر سازمان‌ها، تخصص و دانش سازمانی و بازاریابی، روابط درون‌سازمانی با دیگر نیروی انسانی و نیز ایجاد تفکر تجاری و بازاریابی در کارکنان است.

جدول ۶. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
قابلیت‌های بازاریابی کارکنان اداری	روابط عمومی کارکنان اداری
	تخصص و دانش موجود در کارکنان
	روابط درون‌سازمانی کارکنان
	تفکر بازاریابی کارکنان

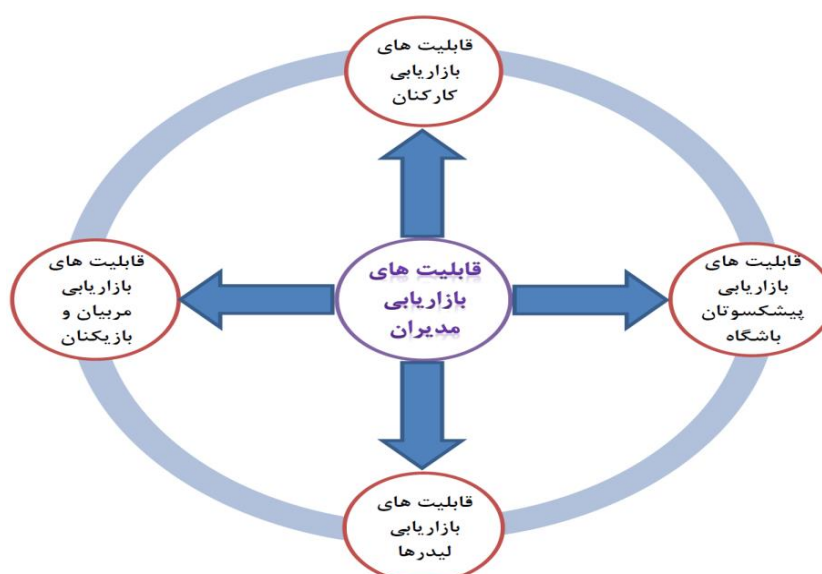
۵. قابلیت‌های بازاریابی لیدرها: این قابلیت‌ها در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. کدهای انتخابی و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
قابلیت‌های بازاریابی لیدرها	نقش لیدرها در فرهنگ‌سازی
	نقش لیدرها در رهبری هواداران در درون و بیرون ورزشگاه‌ها
	نقش لیدرها در کانون هواداران
	نقش لیدرها در بلیت‌فروشی

مدل نهایی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، دستیابی به مدل شناسایی قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال ایران است؛ لذا بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی این مدل شده است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی برای قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر

با توجه به مدل می‌توان بیان کرد، نیروی انسانی در باشگاه‌های فوتبال به پنج دسته تقسیم می‌شوند که هر یک قابلیت‌ها و ظرفیت‌های خاصی را جهت بازاریابی و کسب درآمد برای باشگاه فوتبال دارا هستند. این ۵ دسته شامل (۱) مدیران باشگاه (۲) بازیکنان و مربیان و کادر فنی (۳) کارکنان سازمانی و تدارکات (۴) مشاهیر و پیشکسوتان باشگاه (۵) لیدرهای باشگاه هستند. گروه مدیران ارشد باشگاه به دلیل اینکه روی تمام موارد دیگر تأثیرگذارند، به‌عنوان قلب تپنده بازاریابی نیروی انسانی در نظر گرفته شده‌اند و دیگر قابلیت‌های نیروی انسانی نیز در محیط دایره هستند که علاوه بر ارتباط با مدیران با یکدیگر نیز در ارتباط هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمانی است. هرچه این سرمایه از پیشرفت مطلوب‌تر و بالاتری برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد. از این رو سازمان‌ها همواره به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، ارتقا و بهبود کیفی آنان برای افزایش کارایی و بهره‌وری خود هستند (عصار، ۱۳۹۵)؛ لذا هدف اصلی تحقیق، بررسی قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر بود. نیروی انسانی باشگاه به‌عنوان یک رکن اصلی تشکیل‌دهنده هویت باشگاه ورزشی است. اولین قابلیت‌های نیروی انسانی در بازاریابی و کسب درآمد، **مدیریت باشگاه** است. قابلیت‌های موجود در مدیریت باشگاه شامل، مهارت‌های مدیریت، وظایف مدیریت، ساختار مشخص مدیریتی، تفکر تجاری مدیریت و دانش و تخصص مدیریتی است. مدیریت باشگاه باید در ابتدا دارای مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مورد نیاز در سطوح مختلف باشد. مدیران با داشتن درک پیچیدگی‌های سازمانی و مسائل مختلف باشگاه در سطح کلان، داشتن مهارت‌های انسانی برای ارتباط با بازیکنان و مربیان و نیز داشتن میزانی از مهارت‌های فنی می‌توانند به عملکرد خود بهبود بخشند. عصار (۱۳۹۵) بیان می‌دارد که بین مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی، ارتباط معناداری وجود دارد.

در درجه دوم مدیران باید وظایف خود نظیر، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت را انجام دهند و با تعیین نقشه راه و تدوین برنامه‌های مناسب برای باشگاه در زمینه‌های گوناگون و نیز انجام وظایف خود نظیر، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، کنترل و نظارت در تمام مباحث باشگاه نظیر مسائل مربوط به جذب درآمد راه را برای سایر بخش‌ها هموار کنند. طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، استراتژی و داشتن یک برنامه جامع را یک عامل مهم در بازاریابی شمردند. همین‌طور طبق یافته سرن و ویتوریو^۱ (۲۰۱۱)، استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی نقش زیادی در ارتقای ارزش برند به‌عنوان یک قابلیت در بازاریابی دارند. ورهایس و همکاران (۲۰۰۹) و حمیدی‌زاده و خیرخواه (۱۳۹۱) نیز، برنامه‌ریزی بازاریابی را یک قابلیت بازاریابی مهم دانستند که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارند. دوستی (۱۳۹۵) یکی از عوامل توسعه فوتبال را برنامه‌ریزی بلندمدت در فوتبال می‌داند که نبود آن مانعی برای توسعه فوتبال به حساب می‌آید. نادری نسب (۱۳۸۹) بازاریابی را یکی از حوزه‌های کلیدی عملکرد فدراسیون فوتبال می‌داند که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردی به آن توجه خاص شود.

در درجه سوم ایجاد ساختار مشخص مدیریتی است. با ایجاد ساختار مدیریتی باشگاه‌ها در تمام بخش‌ها بخصوص بخش بازاریابی و نیز تعریف مشخص از استراتژی مدیریتی باشگاه، می‌توان عملکرد باشگاه را در بخش بازاریابی و کسب درآمد بهبود بخشید. در همین راستا می‌توان به مدل تجاری باشگاه رئال مادرید در سال ۲۰۰۶ اشاره کرد که یکی از راهبردهای آن تعریف ساختار مدیریتی این باشگاه در سه بخش، ورزش، بازاریابی و اقتصاد بود که هدف آن افزایش درآمدهای باشگاه از طریق فعالیت‌های بازاریابی مدون و طراحی شده بود (کالگو و فورکادل^۲، ۲۰۰۷). به عقیده بیکر و همکاران (۲۰۱۶)، ساختار و تشکیلات لیگ،

1. Ceren and Vittorio
2. Callejo and Forcadell

استادیوم و نحوه بلیت‌فروشی می‌تواند تأثیرات دوسویه مثبت و منفی بر بازاریابی داشته باشند. از طرفی دیگر، یکی از مشکلاتی را که اکثر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره نمودند، عدم ثبات مدیریتی باشگاه‌ها و ورود افراد سیاسی غیرمتخصص به این عرصه بود که باعث می‌شد، مدیران دیدگاه بازاریابی و بلندمدت نداشته باشند. در صورتی که اگر به باشگاه‌های مطرح دنیا نظیر، رئال، بارسلونا، منچستر و دیگر باشگاه‌ها نگاهی بیاندازیم، ثبات مدیریت یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت آنها به شمار می‌رود. دوستی (۱۳۹۵) یکی از عوامل مدیریتی توسعه فوتبال را ثبات مدیریت و وجود مدیران متخصص می‌داند. در همین زمینه سیلوا و همکاران (۲۰۱۵) بیان نمودند، ساختار مدیریتی باثبات زمینه را برای اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی فراهم می‌نماید. از دیدگاهی دیگر نیز رسولی (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود یکی از عوامل عدم مدیریت برند باشگاه‌ها را مقطعی بودن مدیریت (پایدار نبودن مدیران) بیان کرد.

در درجه چهارم هوش تجاری (هوش کسب‌وکار) مدیر است که موجب توسعه دیدگاه تجاری مدیران نسبت به هزینه‌ها و درآمدهای باشگاه می‌شود تا اقدامات تجاری باشگاه در یک توالی منطقی صورت بگیرد. تفکر و هوش تجاری، موجب بهره بردن از فرصت‌های جدید و اعمال یک استراتژی اثربخش می‌شود که می‌تواند مزیت بازار رقابتی و پایداری بلندمدت را به ارمغان بیاورد. هوش تجاری شامل، تعیین گرایش‌های تجاری سازمان بدون اتلاف وقت، هزینه و انرژی، تسهیل در تصمیم‌گیری، پیش‌بینی بازار و تشخیص زودهنگام خطرات و شناسایی فرصت‌های کسب و کار است (قدیم آبادی، ۱۳۹۶) که به نظر می‌رسد، این موارد در باشگاه‌های فوتبال به‌ندرت به‌کار گرفته می‌شوند. در تأیید این مسئله الهی (۱۳۸۷)، استفاده اندک از مدیران خلاق و با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در سطوح مختلف صنعت فوتبال را یک مانع توسعه اقتصادی فوتبال معرفی کرد. در همین رابطه دابسون و گودارد (۲۰۰۱)، یکی از قابلیت‌های موردنیاز مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را داشتن تفکرات تجاری می‌داند.

در درجه پنجم دانش و تخصص مدیریتی است. استفاده از مدیران متخصص و با دانش در بدنه باشگاه و بازاریابی آن این فرصت را ایجاد می‌کند که باشگاه‌ها بتوانند به مقاصد بازاریابی خود دست یابند. کادوگان و همکاران (۲۰۰۲)، طریقی و همکاران (۱۳۹۲) هر کدام به‌نوعی این مطلب را مورد تأیید قرار داده‌اند.

آزادان و همکاران (۱۳۹۱)، استفاده از رویکرد مدیریت علمی در فوتبال کشور را برای فراهم آوردن ساز و کارهای مورد نیاز برای جذب حامیان مالی پیشنهاد کردند و بیان می‌کنند که استفاده از مدیران آشنا به مدیریت علمی، بازاریابی و درآمدزایی برای کسب اهداف باشگاه‌ها در زمینه جذب حامیان مالی و درآمدزایی الزامی است. در این زمینه احسانی (۱۳۸۳) در الگوی جدید بازاریابی ورزشی، خصوصیات یک مدیر موفق در قرن ۲۱ را داشتن دانش و علم مبتنی بر حقایق، اطلاعات و داده‌های دقیق و به‌موقع و داشتن توانایی عمل و خواستن بر اساس آن علم و دانش دانست. الهی (۱۳۸۷) نیز عدم وجود دانش و تخصص لازم در نیروی انسانی را یکی از موانع توسعه اقتصادی فوتبال معرفی کرد. پس با توجه به موارد مذکور می‌توان بیان نمود که دانش و تخصص مدیران در زمینه‌های گوناگون بخصوص بازاریابی و اقتصاد باید توسعه داده شود که این مسئله می‌تواند علاوه بر آموزش با استفاده از مشاوران متخصص نیز تا حدودی رفع گردد.

بازیکنان و مربیان از دیگر منابع انسانی باشگاه هستند که بخش عظیمی از برنامه‌های بازاریابی و کسب درآمد را در باشگاه‌های مطرح دنیا تشکیل می‌دهند. عملکرد فنی بازیکنان و تیم در زمین فوتبال، پتانسیل‌های خوبی برای بازاریابی باشگاه‌ها ایجاد می‌نمایند. گواه شاهد این مسئله بازی‌های خوب تیم پرسپولیس در سال‌های اخیر است که مخاطبان زیادی را به ورزشگاه و پای گیرنده‌های تلویزیون می‌کشاند. از طرف دیگر، جذب بازیکنان نخبه و مطرح بین‌المللی علاوه بر تماشاگران، باعث جذب حامیان مالی و رسانه‌ها به‌عنوان یکی از اهداف بازاریابی می‌شود. از طرف دیگر، مربیان و بازیکنان باشگاه با وضعیت ظاهری و آراستگی، رفتار و گفتار خود تصویری از باشگاه را در ذهن جامعه شکل می‌دهند که این مسئله تأثیر مستقیم روی درآمدهای فوتبال دارد. گواه این مسئله نیز این است که بارها در سطح جهان دیده

شده است که رفتارها و حواشی یک بازیکن فوتبال تا چه اندازه روی درآمدها و ارزش سهام یک باشگاه تأثیر گذاشته است. به طور مثال، در اخبار و منابع مختلفی از افزایش سهام و درآمدهای باشگاه یوونتوس در اثر جذب رونالدو یاد شده است.

تأثیر بازیکنان و کادر فنی روی بازاریابی و افزایش درآمد را خبیری (۱۳۸۳) و سرن و ویتوریو (۲۰۱۱) نیز تأیید نموده‌اند. حضور بازیکنان و مربیان با سطح فنی بالا به کیفیت تیم می‌افزاید و نیز ممکن است، هواداران خاص بازیکنان و مربیان نیز به باشگاه جذب شوند؛ در نتیجه هرگونه تصویری که از باشگاه‌ها، بازیکنان و مربیان باشگاه‌ها در ذهنیت هوادارانشان شکل می‌گیرد، تحت تأثیر این زمینه کلی قرار خواهد گرفت. نادری نسب (۱۳۸۹) بیان نمود، فدراسیون فوتبال برای توسعه فوتبال باید به دنبال افزایش منابع درآمدی از طریق افزایش تعداد تماشاگران، افزایش تعداد بازیکنان و مربیان حرفه‌ای، استخدام متخصصان و نیروهای بادانش و غیره باشد.

از نظر برومنت (۲۰۰۶)، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای با خرید بازیکنان نخبه و معروف هم‌زمان چندین هدف را دنبال می‌کنند. اولین هدف آنها این است که با ارتقاء وجهه باشگاه، قیمت سهام باشگاه را افزایش دهند. هدف دوم، جذب منابع مالی بیشتر از محل تبلیغات، حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی بوده و هدف سوم نیز با عملکرد ورزشی بازیکن و تأثیر آن بر موفقیت ورزشی تیم ارتباط دارد. از نگاهی دیگر می‌توان گفت، نقش بازیکنان و مربیان در ایجاد فرهنگ اجتماعی برای بازاریابی بسیار مهم است. علاقه جوانان و نوجوانان به بازیکنان تیم خود باعث می‌شود که آن‌ها را الگوی خود بدانند و در تمام موارد پیرو همه رفتارهای آنها قرار بگیرند. این مسئله می‌تواند برای باشگاه‌ها یک فرصت باشد که از طریق بازیکنان و مربیان برای محصولات باشگاه خود به وسیله تبلیغات و صحنه‌گذاری و دیگر برنامه‌های مرتبط بازاریابی کنند. بسیاری از باشگاه‌های دنیا بازیکنان را فقط به خاطر سطح فنی استخدام نمی‌کنند، بلکه میزان هواداران بازیکنان را بررسی می‌کنند و بازیکنان را با اهداف بازاریابی نیز جذب می‌کنند. به طور مثال می‌توان به جذب رونالدو ابتدا توسط رئال مادرید و نیز سپس توسط یوونتوس اشاره کرد که به خاطر هواداران بی‌شمار این بازیکن علاوه بر قابلیت فنی وی و یا جذب بازیکن کره‌ای توسط منچستر یونایتد جهت هواداران بسیار زیاد این بازیکن در کشور کره جنوبی اشاره کرد. البته چند نفر از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که:

"باشگاه‌ها در این زمینه بسیار ضعیف عمل می‌کنند و علاوه بر این که نمی‌توانند از بازیکنان برای بازاریابی استفاده نمایند، بلکه این بازیکنان موانعی را برای بازاریابی ایجاد می‌نمایند؛ باشگاه‌ها باید در این زمینه با بازیکنان و مربیان قراردادهای حرفه‌ای ببندند که همه موارد جزئی در آن قید شده باشد و تمام رفتار بازیکنان را نظارت داشته باشند؛ زیرا بازیکن دیگر یک شخص نیست، بلکه نقطه تماس یک باشگاه با اجتماع است".

رسولی (۱۳۹۳) وجود تصویر نامطلوب فنی و غیر فنی از بازیکنان و مربیان را از شرایط زمینه‌ای عدم برندسازی معرفی می‌کند. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان نمود که:

"باشگاه‌ها به دلیل نداشتن قرارداد مدون با بازیکن و بدهکار بودن به بازیکنان نمی‌تواند روی آنها نظارت داشته باشد. بازیکنان با رسانه‌ها ارتباط نزدیکی دارند و از طریق رسانه‌ها باشگاه را تحت فشار قرار می‌دهند، در صورتی که در باشگاه‌های بزرگ دنیا این‌طور نیست و بازیکن تابع باشگاه است".

یکی از مشکلات باشگاه‌های ایران، پرونده‌های بسیار زیاد بازیکنان علیه باشگاه در مراجع قضایی ملی و بین‌المللی است که بخش زیادی از آن را می‌توان به دلیل عدم وجود یک قرارداد جامع با بازیکنان دانست. این مسئله هم جریمه‌های مالی سنگینی برای باشگاه‌ها داشته و هم چهره و تصویر باشگاه را مخدوش کرده است و گهگاه هم با کسر امتیاز از یک تیم همراه بوده است. با توجه به موارد مطرح شده می‌توان بیان کرد که بازیکنان و مربیانی که از عوامل مؤثر بر بازاریابی باشگاه‌های فوتبال است که باید در تمام جنبه‌های مطرح شده مورد توجه قرار گیرد.

کارکنان اداری باشگاه‌ها ارائه‌کننده خدمات عملیاتی سازمان هستند که امور سازمان را برای دیگر بخش‌ها هماهنگ و انجام می‌دهند که می‌توان گفت، نیروی پشت جبهه باشگاه‌های ورزشی هستند که تدارکات لازم را برای جبهه مقدم باشگاه فراهم می‌نمایند. قابلیت‌های موجود در این گروه شامل، روابط عمومی، روابط سازمانی، تخصص و دانش و تفکر بازاریابی است. احسانی (۱۳۸۳) بیان نمود که کارکنان فراهم آورنده خدمات مشتری بایستی مورد توجه قرار گیرند تا علاقه و تمایل واقعی برای خدمت کردن در آن‌ها به وجود آید؛ همچنین الهی (۱۳۸۷)، به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و زبده بالأخص متخصصان بازاریابی را برای بهبود وضعیت درآمدزایی لیگ حرفه‌ای فوتبال به باشگاه‌ها، سازمان لیگ حرفه‌ای و فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد داده است. رووس (۲۰۰۷) و ریچلیو^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، تأثیر مجموعه کارمندان و سایر افراد درگیر در فوتبال را در شکل‌گیری تصویر برند تأیید کردند. خبیری (۱۳۸۳) در پژوهش خود به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال پیشنهاد استخدام نیروهای انسانی متخصص در حیطه‌های روابط عمومی، حقوقی، امنیتی، فنی و بازاریابی را مطرح نموده است. نادری نسب (۱۳۸۹) بیان نمود، فدراسیون فوتبال برای توسعه فوتبال باید به دنبال استخدام متخصصان و نیروهای با دانش جهت بازاریابی و کسب درآمد باشد. یون و کانگ (۲۰۰۰) نیز، نقش کارکنان بازاریابی را در توسعه عملکرد بازاریابی شرکت‌های خدماتی در کره جنوبی را یکی از عوامل با اهمیت معرفی کرده‌اند که شرکت را در رسیدن به اهداف بازاریابی کمک می‌نمایند. زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷)، یکی از موانع توسعه قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال را می‌توان موانع نیروی انسانی شامل، کارکنان اداری، بازیکنان و مربیان و همچنین مدیریت بیان کرد.

دیگر جزء نیروی انسانی، **لیدرهای باشگاه‌ها** هستند. لیدرها با نقشی که در هدایت هواداران دارند، می‌توانند جو مطلوب یا نامطلوبی را در ورزشگاه ایجاد نمایند. جو ورزشگاه می‌تواند روی حضور تماشاگران و رسانه‌ها تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. به‌طور کلی می‌توان بیان نمود که عدم توجه به مشاهیر باشگاه و پیشکسوتان، عدم نظارت روی بازیکنان و مربیان و کارکنان باشگاه‌ها، عدم توجه به استفاده از متخصصان بازاریابی، عدم وجود نیروی با تجربه در بازاریابی و نبود انگیزه در بازاریابان به دلیل نداشتن جایگاه در باشگاه، عامل مهمی در عدم بهره‌وری فعالیت‌های بازاریابی است. عدم آموزش لیدرها، ترویج فرهنگ نامناسب توسط لیدرها، وابستگی لیدرها به افراد خاص، مشخص نبودن جایگاه آنها و عدم حرفه‌ای بودن لیدرها، باعث ایجاد جو بد در ورزشگاه و در فوتبال می‌شود و افراد کمتری ترجیح می‌دهند که به سمت ورزشگاه‌ها بروند. در مجموع، نظر به نقش غیر قابل انکار نیروی انسانی متخصص در توسعه نهادهای صنعت فوتبال، نیاز است تا این نهادها برنامه‌ریزی‌های مختلف را در زمینه مدیریت منابع انسانی شامل، برنامه‌ریزی‌های احتیاجات نیروی انسانی، جذب و استخدام، نگهداری و نهایتاً برنامه‌ریزی توسعه و بهسازی کیفیت نیروی انسانی را در اولویت فعالیت‌های سازمانی خود قرار دهند. زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷)، لیدرهای باشگاه را در کسب درآمد و بازاریابی باشگاه‌ها بسیار تأثیرگذار می‌دانند که در باشگاه‌های فوتبال ایران تأثیر منفی دارند. رسولی (۱۳۹۳) وضعیت فضای فرهنگی ورزشگاه را به‌عنوان عامل مداخله‌گر در مدیریت استراتژیک برند باشگاه می‌داند که نقش لیدرها در این فضای فرهنگی غیرقابل انکار است. در همین راستا، تعدادی از مصاحبه‌شونده‌ها بیان کردند که:

"لیدرهای باشگاه‌ها حرفه‌ای نیستند و باید آموزش ببینند. لیدرها با ایجاد فضاهای غیرفرهنگی در ورزشگاه‌ها از تمایل حامیان مالی جلوگیری می‌کنند. حتی بسیاری از هواداران به خاطر فضای فرهنگی استادیوم به ورزشگاه نمی‌آیند که البته می‌توان گفت، بخش اعظمی از این فضای استادیوم‌ها را لیدرها می‌توانند مدیریت کنند."

جزء آخر نیروی انسانی شامل، **مشاهیر و پیشکسوتان باشگاه** هستند که باید از برند و پتانسیل آنها استفاده مطلوب شود. باشگاه‌ها می‌توانند از خوش‌نامی و اعتبار مشاهیر و پیشکسوتان باشگاه در جهت راه‌اندازی فوتبال پایه، ائتلاف‌های تجاری با سایر صنایع و نیز جذب اسپانسرها استفاده نمایند. زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷) بیان می‌دارند که بی‌توجهی به مشاهیر باشگاه و

پیشکسوتان و فرهنگ ورزشی در این زمینه، به فعالیت‌های بازاریابی لطمه وارد می‌کنند. پیشکسوتان و مشاهیر باشگاه‌ها می‌توانند اعتبار باشگاه در بین مردم باشند. تأیید و حضور پیشکسوتان باشگاه در برنامه‌های باشگاه، می‌تواند به اعتماد جامعه به فوتبال تأثیر و افری داشته باشد. بعضی از نمونه‌ها اهمیت پیشکسوتان را این‌گونه بیان کردند:

"مردم به پیشکسوتان باشگاه‌های فوتبال اعتماد زیادی دارند و حاضرند بچه‌های خود را برای آموزش نزد آنها بفرستند. از طرفی دیگر، حمایت پیشکسوتان از باشگاه می‌تواند حمایت و حضور هواداران را در استادیوم برانگیزد. البته نباید از نقش مشاهیر و پیشکسوتان باشگاه در تبلیغات و جذب حامیان مالی هم غافل شد."

در نهایت می‌توان بیان نمود که نیروی انسانی باشگاه به‌عنوان یک رکن اصلی تشکیل‌دهنده هویت باشگاه‌های فوتبال است. بازیکنان، مربیان، مدیران (مالکان) و کادر سرپرستی و اداری باشگاه، تدارکات و دیگر افراد مرتبط با باشگاه‌های فوتبال نظیر، مشاهیر و پیشکسوتان فوتبال با عملکرد تخصصی خود و همچنین با وضعیت رفتاری خود تأثیر مهمی بر بازاریابی و درآمدهای باشگاه‌های فوتبال از جنبه‌های مختلف دارند. بر این اساس، استفاده صحیح و با برنامه از قابلیت‌های تک‌تک نیروی انسانی باشگاه‌ها در زمینه‌های مذکور با یک استراتژی مدون می‌تواند در کوتاه‌مدت و در درازمدت خیل درآمدت را به سمت باشگاه‌های فوتبال گسیل دارد. تدوین فلسفه و آیین‌نامه‌های بازاریابی با ضمانت اجرایی در بخش‌های مختلف نیروی انسانی، می‌تواند در این راستا راه گشا باشد. باشگاه‌ها باید از تمام پتانسیل‌های خود در بخش مدیریت، بازیکنان و مربیان، نیروی اداری و تدارکات، مشاهیر و پیشکسوتان و نیز لیدرهای خود به نحو احسن برای بهبود فعالیت‌های بازاریابی خود و کسب درآمدهای بیشتر استفاده نمایند. برگزاری دوره‌های آموزشی بازاریابی، ایجاد ساختار مشخص مدیریت و بازاریابی و ارتقاء دانش بازاریابی نیروی انسانی و نیز هماهنگ کردن بخش سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نیروی انسانی، از جمله راهکارهای موجود در این زمینه است.

منابع

- احسانی، محمد. (۱۳۸۳). الگوهای جدید بازاریابی در ورزش. خلاصه مقالات اولین سمینار ملی بازاریابی و مدیریت ورزش، شیراز. آزادان، مهدی؛ عسکریان، فریبا و رضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۱). بررسی راه‌کارهای جذب اسپانسرها در فوتبال حرفه‌ای ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳، ۱۲۳-۱۳۶.
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- امیری، مجتبی و نوروزی سید حسینی، رسول. (۱۳۹۴). درآمدی بر روش تحقیق کیفی در ورزش. چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- خادم‌لو، علیرضا؛ طالب‌پور، مهدی؛ کشتی‌دار، محمد و ساعتچیان، وحید. (۱۳۹۸). تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور (نظریه زمینه‌ای). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۷(۱)، ۱۸۵-۲۰۵.
- خبیری، محمد. (۱۳۸۳). مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه. طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- حسینی، ابوالحسن؛ تبسمی، امیر و دادفر، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۹، ۱۵۵-۱۷۱.
- حمیدی زاده، محمد رضا و خیرخواه عسکر آباد، محمد رضا. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد سازمان در صنعت پتروشیمی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۴(۸)، ۳۰-۴۵.

جلایی، سید عبدالمجید؛ بخشنده، حسین؛ اسمعیلی، محسن و رسولی، مهدی. (۱۳۹۷). نقش منابع انسانی در رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۸، ۱۷-۳۴.

دانایی‌فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ اول، تهران: صفار اشراقی، ۱۳۰-۱۳۲.

دوستی، مرتضی. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۳، ۲۱۹-۲۳۶.

رضایی دولت‌آبادی، حسین و خائف الهی، احمد علی. (۱۳۸۵). مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازاریابی بر عملکرد کسب و کار با توجه به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع شیمیایی. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۰(۱)، ۱۳۱-۱۶۱.

رسولی، مهدی. (۱۳۹۳). طراحی مدل مدیریت استراتژیک برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.

زهره‌وندیان، کریم؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد و امیری، مجتبی. (۱۳۹۷). مدل شناسایی محدودیت‌ها و موانع پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر. مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۸، ۱۳۱-۱۵۲.

عصار، محمد تقی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه مهارت‌های مدیریتی با افزایش بهره‌وری منابع انسانی (مورد مطالعه، پلیس آگاهی تهران بزرگ). فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱۸(۷۲)، ۱۲۵-۱۴۱.

قدیم آبادی، حمیده. (۱۳۹۶). پیاده‌سازی سیستم هوش تجاری با بررسی شاخص‌های کلیدی عملکرد حوزه منابع انسانی (مطالعه موردی سازمان بنادر و دریانوردی). نشریه صنعت حمل و نقل دریایی، ۳(۲)، ۴۱-۴۷.

طریقی، رسول؛ حمیدی، مهرزاد و رجبی، حسین. (۱۳۹۳). طراحی الگوی بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی. نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، ۲(۵)، ۳۰-۱۵.

لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه و حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۵(۱)، ۳۵-۴۸.

نادری‌نسب، مهدی. (۱۳۸۹). طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

- Baker, B. J., McDonald, H., & Funk, D. C. (2016). The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws. *Sport Management Review*, 19(4), 378-390.
- Berument, H., Ceylan, N. B., & Gozpinar, E. (2006). Performance of soccer on the stock market: Evidence from Turkey. *The Social Science Journal*, 43(4), 695-699.
- Cadogan, J. W., Hooley, G. J., Douglas, S. P., Matear, S., & Greenley, G. (2002). Measuring marketing capabilities: A cross-national study. In *Joint ANZMAC/EMAC symposium Marketing Networks in a Global Marketplace*. Perth, Australia, December (pp. 1-8).
- Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64.
- Ceren, V., & Arigil, P. (2011). *Brand equity in team sports*. Copenhagen: Copenhagen Business School.

- David, W., Chin, H. O., & Victor, K. (2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 33-42.
- Dobson, S., & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. First Published, Landon: CAMBRIDGE University Press.
- Janer, I. A., & Sureda, N. A. (2014). Marketing Mix during financial crisis: A case study of gyms and sport clubs in Balearic Islands, Degree's Programme in Sciences of Business and Economics, Halmstad University: 1-51
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Odumeru, J. A., & Hesanmi, O. A. (2013). The Effects of Human Resources Development on Financial Performance of Organizations. *Asian Business Review*, 2(1), 19-23.
- Pits, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. Fitness Information Technology, Morgantown.
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: minor league vs. champions league. *Journal of sponsorship*, 4(2), 178-189.
- Ross S. D. (2007). Segmenting Sport Fans Using Brand Associations: A Cluster Analysis. *Sport Marketing Quarterly*, 16(1), 15-24.
- Silva, T. D., Almeida, T. S., & DaSilva, R. C. (2015). Politics and sports finance in Brazil: An analysis about the national system for sport and leisure. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(7), 68-74.
- Tansel, A. T. (2010). The Effect of Human Resource Marketing and Manufacturing Performance on Financial Performance. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 112-128.
- Vijande, L. S., Perez, M. J. S., Gutierrez, T. J. A., & Rodriguez, N. G. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 5(1), 24-42.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Yoon, Y., & Kang, W. (2005). Validation of Marketing Performance Model for Service Industries in Korea. *Services Marketing Quarterly*, 26(4), 57-76.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

زهره وندیان، کریم؛ خسروی زاده، اسفندیار و شیروانی، طهماسب. (۱۳۹۹). شناسایی قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران و طراحی مدل. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۲)، ۳۸۷-۴۰۳.
