

## تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و رتبه‌بندی آن به روش AHP

علی اصغر خلیلی<sup>۱</sup>، علی محمد صفانیا\*<sup>۲</sup>، علی زارعی<sup>۳</sup>، حسن معصومی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوس، چالوس، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۶/۰۵) تاریخ پذیرش: (۹۸/۱۱/۱۶)

## The compiling of Performance evaluation framework of professional league organization of Iranian Football and Ranking by method of AHP

A. A. Khalili<sup>1</sup>, A. M. Safania\*<sup>2</sup>, A. Zarei<sup>3</sup>, H. Masoumi<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student in Sport Management, Sciences and Researches Branch tehran, Islamic Azad University.

2. Ph.D., Full Professor in Sport Management, Physical Education and Sport Science Department, Sciences and Researches Branch tehran, Islamic Azad University.

3. Ph.D., Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University.

4. Ph.D., Assistant Professor, Physical Education and Sport Science Department, Chaloos Branch, Islamic Azad University.

Received: (2019. Aug. 27)

Accepted: (2020. Feb. 05)

### Abstract

The purpose of this study was to The compiling of Performance evaluation framework of professional league organization of Iranian Football and Ranking by method of AHP. This research was qualitative in terms of methodology and Grounded theory was used. The statistical population of this study was experts (18 samples) and the statistical sample was selected using theoretical and objective sampling method. Semi-structured interview method was used to collect data. The data were analyzed in three stages of open, axial and selective coding and analyzed through MAXQDA 12 software. Analysis of data showed that causative conditions include (planning, organizing, Refereeing and coaching, and clubs), the underlying conditions (Information Technology, Transfers, Security and protection and the health of the league, Influential factors (Public and cultural relations), Strategies (technical and development, sport Commerce and marketing, financial and support strategies and finally outcomes (customer satisfaction, improvement of the economic situation and the prosperity of the football industry, the implementation of professional competitions, increased productivity of human resources, Fill out leisure time and improvement of the performance of clubs) identified and linked to each other. Finally, the paradigm and theoretical model of the quality of the professional league organization of Football were formed. As a result, in prioritize the clubs have the first priority and Subsequently, information technology, public and culture relations, Referee and coaching, organization, security and protection, technical and development, planning, finance and support, league health, transfers, and trade and marketing are the next priorities. As a result, and can somewhat bring about favorable outcomes for the Iranian professional football league organization.

### Keywords

evaluation, quality of performance, professional league organization, football, AHP.

### چکیده

هدف این پژوهش تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و رتبه‌بندی آن به روش AHP بود. این تحقیق به لحاظ روش‌شناسی از نوع کیفی و در آن از نظریه زمینه‌ای استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق (صاحب‌نظران ۱۸ نفر) بودند و نمونه آماری با روش نمونه‌گیری نظری و به صورت هدفمند انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. داده‌های حاصل طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی و از طریق نرم‌افزار MAXQDA ۱۲ تحلیل شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که شرایط علی شامل (برنامه‌ریزی، سازماندهی، داوری و مربیگری و باشگاه‌ها)، شرایط زمینه‌ای (فناوری اطلاعات، نقل و انتقالات، امنیت و حراست و سلامت لیگ)، عوامل مداخله‌ای (روابط عمومی و فرهنگی)، راهبردها (فنی و توسعه، تجارت و بازاریابی ورزشی، مالی و پشتیبانی) و سرانجام پیامدها (رضایت مشتریان، بهبود وضعیت اقتصادی و رونق صنعت فوتبال، اجرای مسابقات حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری منابع انسانی، پرکردن اوقات فراغت و بهبود عملکرد باشگاه‌ها) شناسایی و با یکدیگر مرتبط شده‌اند. در پایان نیز پارادایم و الگوی نظری کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال شکل گرفت. در اولویت‌بندی، باشگاه‌ها اولویت اول و فناوری اطلاعات، روابط عمومی و فرهنگی، داوری و مربیگری، سازماندهی، امنیت و حراست، فنی و توسعه، برنامه‌ریزی، مالی و پشتیبانی، سلامت لیگ، نقل و انتقالات و تجارت و بازاریابی اولویت‌های بعدی هستند. بنابراین به کارگیری برخی راهبردها می‌تواند تا حدودی پیامدهای مطلوبی را برای سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران به ارمغان آورد.

### کلید واژه‌ها

ارزیابی، کیفیت عملکرد، سازمان لیگ حرفه‌ای، فوتبال، AHP.

\*Corresponding Author: Ali Mohammad Safania

E-mail: a.m.safania@gmail.com

\* نویسنده مسئول: علی محمد صفانیا

## مقدمه

در عصر حاضر تقریباً ورزش در زندگی افراد رسوخ کرده و در بین ورزش‌ها، فوتبال به دلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و جایگاه منحصر به فردی دارد، به گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده و برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت راهبردی تنها تعریف مسائل مهم در یک سازمان نیست، بلکه کسب اطمینان از اجرای آن نیز است (هاپاسالو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از طرفی، سنجش موفق سازمانی و اجرای مؤثر راهبردها برای موفقیت آینده به چالشی برای مدیران، پژوهشگران و مشاوران تبدیل شده است (ایوانس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بررسی، بسط و گسترش داده و نیز تثبیت و تقویت کند (صوفی و همکاران، ۱۳۹۶). بدین منظور نظام ارزیابی عملکرد، فرایند نظام‌مند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب، با معیارها، نگرش، حوزه تحت پوشش، شاخص و دوره زمانی معین، با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (شریعی، ۱۳۹۵). شاخص‌ها نمایانگر واقعیت‌های موجود در عرصه فعالیت‌های یک سازمان هستند و در نظام مدیریت ابزاری کارآمد برای ارزیابی کارایی برنامه‌ها و فعالیت‌ها می‌باشند زیرا هدایت بخش سازمان در جهت اهداف استراتژیک می‌باشند و از طریق آن‌ها می‌توان از حصول به اهداف از پیش تعیین شده آگاهی یافت (کاپلان و نورتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). توجه عمیق به شاخص‌های عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلاءها، نارسایی‌ها، کمبودها و در بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌کند. ارزیابی عملکرد از راه تعیین معیارها و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به تصمیمات مدیر در خصوص عملکرد سازمان، مقایسه اطلاعات با معیارهای عملکرد، گزارش‌دهی، اطلاع‌رسانی و بررسی و توسعه مداوم این فرایندها کمک می‌کند. در واقع، مقایسه‌ای است بین آنچه وجود دارد و آنچه مطلوب است برای نیل به این اهداف، تعیین شاخص‌های ارزیابی و اینکه کدام یک بیشترین تأثیر را در روند رو به رشد سازمان دارند، در اولویت قرار دارند (اسکندری دستگیری و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع شناسایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد از اساسی‌ترین

گام‌هایی است که باید در ارزیابی عملکرد طی شود؛ ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی یکی از مقوله‌های مهم مورد توجه بسیاری از کارشناسان و مدیران این سازمان‌ها بوده است (چادویک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). از آنجایی که سازمان‌ها (از جمله فدراسیون‌های ورزشی) وظایف مهم و حساسی را به عهده دارند، بنابراین تعیین معیارها و شاخص‌های ارزیابی به‌روز برای این سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد سازمان‌ها، عامل تعیین‌کننده و حیاتی برای تحقق برنامه‌های توسعه در جامعه است و در صورتی که ارزیابی عملکرد با نگرش فرایندی، صحیح و مستمر انجام شود موجب اعتماد عمومی به عملکرد سازمان، کارایی و اثربخشی بیشتر، کمک به توسعه ملی و توسعه منابع انسانی می‌شود (رحیمی، ۱۳۸۵).

امروزه ورزش از انجام فعالیت بدنی صرف، فراتر رفته و در کشورهای مختلف، بسیار توسعه یافته است تا جایی که ورزش در بیشتر کشورها به عنوان ابزاری برای تجارت و تولید سرمایه به حساب می‌آید. در عصر حاضر تقریباً ورزش در زندگی افراد رسوخ کرده و در بین ورزش‌ها، فوتبال به دلیل جذابیت خاص، یکی از بیشترین جمعیت‌های ورزشی دنیا را تشکیل می‌دهد و جایگاه منحصر به فردی دارد، به گونه‌ای که به پدیده فراگیر و جهانی بدل شده و برای آن حد و مرزی نمی‌توان قائل شد. این رشته به دلیل برخورداری از ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، به طور کامل از حالت بازی ساده خارج شده است که این نکته دلیل توجه به ارتقای این رشته ورزشی در سطح جهان را آشکار می‌سازد. امروزه فوتبال با داشتن بیش از ۲۰۹ عضو در فدراسیون بین‌المللی فوتبال، ۲۰۷ هزار فوتبالیست حرفه‌ای، ۲۴۵ میلیون بازیکن آماتور و ۳/۴ میلیارد طرفدار، یکی از رایج‌ترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان محسوب می‌شود (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰، الف). ایران از جمله کشورهایی است که فوتبال دل‌مشغولی بسیاری از مردم است و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم ارتباط نزدیکی دارد و رشد و توسعه این رشته نیازمند حرکتی منسجم، همراه با برنامه‌ریزی دقیق و متناسب براساس نگرش‌ها و رویکردهای رایج در فوتبال جهان است (نادری نسب و همکاران، ۱۳۹۰، ب).

صنعت فوتبال نیز همانند دیگر صنایع دارای تولیداتی است اما تولید اصلی صنعت فوتبال همان ارائه بازی یا مسابقه است.

1. Haapasalo et al  
2. Evans  
3. Kaplan & Norton

4. Chadwick

به بازیکن، مربی و کارمندان، کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه و تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد بودند. مادلا و بایل<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، در تحقیقی با عنوان "ارزیابی عملکرد کلی مجموعه‌ها و سازمان‌های ورزشی"، ارتباطات و تصور ذهنی، امور سازمانی، توسعه اعضا و مدیریت منابع مالی را ابعاد مدل ارزیابی عملکرد سازمانی مؤسسات ورزشی معرفی نموده‌اند.

لعل بیداری و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیق خود با عنوان "بازشناسی حوزه‌های امنیت در مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران" به این نتایج دست یافتند که مناسب است؛ مسئولان برگزاری رویدادهای ورزشی در جهت برگزاری هر چه امن‌تر مسابقات ورزشی به اقدامات پیشگیرانه، در کنار توجه به عامل‌های آشکار شده فوق و بارهای عاملی متغیرهای هر یک، به آموزش و نیز مدیریت و برنامه‌ریزی هم توجه ویژه‌ای داشته باشند.

فیضی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیقی با عنوان "مدیریت بلیت فروشی" به تحلیل عوامل مؤثر بلیت فروشی لیگ برتر فوتبال ایران پرداخته‌اند که نتایج نشان داد باشگاه‌ها و سازمان لیگ، برای فروش بهتر بلیت و افزایش درآمد خود باید به عوامل مؤثر بر بلیت فروشی، شامل، تسهیلات، فرهنگی - اجتماعی، جذابیت مسابقه، اقتصادی، مدیریتی، بازاریابی، فناوری و برنامه‌ریزی توجه بیشتری مبذول نمایند.

محمودی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیقی با عنوان "شناسایی راهبردها و پیامدهای سلامت اداری در صنعت فوتبال ایران" به این نتایج دست یافتند که راهبردها و پیامدهای ارائه شده می‌تواند به مسئولین حاکمیتی در راستای بهبود سلامت اداری و مقابله با بروز فساد و در نتیجه توسعه و بالندگی صنعت فوتبال کمک شایانی نماید.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیقی با عنوان "طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران" به این نتایج دست یافتند که باشگاه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین بازاریابی و منابع مختلف درآمدزایی نظیر: فعالیت‌های تجاری، هواداران، حق پخش رسانه‌ای، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر منابع، به منظور تأمین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و جهت حضور قدرتمند در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی، استفاده کنند.

باروز و لیج<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، در تحقیقی با عنوان "ارزیابی باشگاه‌های فوتبال لیگ انگلیس" با استفاده از مدل-DEA

لیگ‌های حرفه‌ای معتبر در سرتاسر جهان فقط وظیفه برگزاری مسابقات فوتبال را برعهده ندارند بلکه هر کدام از آنها دارای سرمایه‌های هنگفتی هستند که میلیون‌ها و بعضاً میلیاردها دلار در بین تشکیلات مرتبط با خود اعم از باشگاه‌ها، سازمان‌های لیگ و فدراسیون‌ها رد و بدل می‌کنند (اکبری‌زدی و همکاران، ۱۳۹۳)، که این موارد لزوم نظارت و ارزیابی را بر لیگ‌های داخلی فدراسیون فوتبال روشن می‌سازد.

محمدی (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین مدل ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی ایران براساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) نه معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، منابع و مشارکت‌ها، فرایندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را عوامل مدل ارزیابی می‌داند. معصومی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی تصمیم‌گیری آنتروپی برای طراحی مدل جامع ارزیابی بیرونی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی در ایران با رویکرد فازی منابع مالی، وظایف مدیریتی، تجاری‌سازی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و تسهیلات فرهنگی ورزشی را جزو مؤلفه‌های مدل جامع ارزیابی بیرونی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی معرفی نموده‌اند. در تحقیق نژادسجادی و همکاران (۱۳۹۳)، با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از مدل AHP نتایج نشان داد، امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار گرفتند.

حسینی کشتان (۱۳۹۳)، در تحقیق خود با عنوان "طراحی مدل ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران" به این نتایج دست یافت که شاخص‌های مالی و اقتصادی بیشترین تأثیر را بر عملکرد باشگاه‌ها داشتند و باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت هزینه و ایجاد راه‌های درآمد بیشتر هستند، ضمن اینکه ثبات در بازیکنان، مدیریت و مربیان باشگاه اهمیت ویژه‌ای را در این پژوهش داشتند. شفیع و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی با عنوان "شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی به این نتایج دست یافتند که مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های شهر تهران به ترتیب منابع انسانی، منابع مالی، منابع کالبدی و تجهیزاتی، محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی، امور فنی و ورزشی و محیط حقوقی می‌باشند. همچنین مهم‌ترین زیرشاخص‌های کلی نیز به ترتیب شامل ثبات مدیریتی، ثبات مربیگری، میزان دستمزد پرداختی

5. Madella &amp; bayle

6. Barros &amp; Leach

نظر بگیرد، مشاهده نمی‌شود، لذا نتایج این ارزیابی می‌تواند به- عنوان یک راهبرد و در قالب مدل، مدیران سازمان‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون‌های ورزشی را در برنامه‌ریزی قبل، حین و بعد از برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ کمک شایانی نماید. بر این اساس این تحقیق در صدد است تا به تدوین چارچوب ارزیابی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش کیفی و از روش نظریه زمینه‌ای استفاده شده است. جامعه پژوهش صاحب‌نظران (اساتید مدیریت ورزشی و متخصصین رشته ورزشی فوتبال) می‌باشند که به‌صورت هدفمند تعداد ۱۸ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و از نوع نیمه ساختاریافته بود؛ چرا که سؤالات مصاحبه از قبل مشخص شده بود و از تمام پاسخ دهندگان، پرسش‌های مشابه‌ای پرسیده شد؛ مصاحبه‌شوندگان آزاد بودند که پاسخ خود را به هر طریقی که می‌خواهند ارائه دهند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مقوله‌بندی باز، محوری و گزینشی استفاده شد و با جمع‌آوری تمامی واحدهای متن و واحدهای ضبط، مفاهیم و زیرمقوله‌ها مشخص شدند و در انتها، تمامی زیرمقوله‌ها در پنج مقوله اصلی طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین<sup>۹</sup> (۱۹۹۴) دسته‌بندی گردیدند. سرانجام در این مطالعه برای تأمین روایی و پایایی از روش ارزیابی لینکولن و گوبا<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰) استفاده گردید که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. ضمن این‌که در این مطالعه تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها با کمک نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۲ انجام شد و برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) به کمک نرم‌افزار Expert-Choice استفاده شد.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه، از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. در این روش پس از گردآوری داده‌ها و تنظیم آن‌ها به‌صورت نوشتاری، بخش‌هایی از متن‌های نوشتاری مثل عبارت و یا جمله انتخاب و به‌صورت اطلاعات کدگذاری شده، شماره‌گذاری شدند. در کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شدند و برای به‌دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، با دقت بررسی شدند و پرسش‌هایی درباره پدیده‌ها که داده‌ها حاکی از

CCR و فنون BCC ورودی مدل را بازیکنان، دستمزد، سرمایه اصلی، استادیوم‌ها و تسهیلات و خروجی را امتیازات و نگهداری در نظر گرفته است. اسپیتیا اسکور و گارسیا سبرین<sup>۷</sup> (۲۰۰۶)، نیز عملکرد و کارایی تیم‌های شرکت کننده در لیگ قهرمانان اروپا را مورد بررسی قرار داده‌اند که علاوه بر عملکرد ورزشی، عملکرد مالی را نیز به عنوان بخشی از سیستم ارزیابی کارایی باشگاه‌ها در نظر گرفته است. جاردین<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود با استفاده از تکنیک DEA-BCC و DEA-CCR به ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال فرانسه پرداخته است که در این تحقیق ورودی‌های ارزیابی عملکرد شامل: دستمزدهای پرداختی و جمعیت شهر میزبان و خروجی‌های آن امتیازات کسب شده و گردش مالی فصل بودند. روبرت (۲۰۱۶)، به "ارزیابی عملکرد سازمان‌های فوتبال حرفه‌ای در هلند"، پرداخت که نتایج نشان داد، سازمان فوتبال هلند باید سرمایه‌گذاری در آکادمی جوانان را کاهش و در مقابل حجم آن را هم کاهش دهد. از سوی دیگر باید دستمزدها را برای دستیابی به سطح کارایی مطلوب افزایش دهد (تا جایی که بودجه اجازه دهد)، تا به‌طور بالقوه بر عملکرد مالی و ورزشی بیشتر دست یابد. یوری و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیقی به اندازه‌گیری کارایی لیگ برتر باشگاه‌های روسیه (۲۰۱۶-۲۰۱۲)، پرداختند که نتایج نشان داد، نگرش کاربردی می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و تمرکز بر راهبردهای افزایش کارایی باشگاه‌های فوتبال کمک کند.

به‌طورکلی هدف اصلی نظارت و ارزیابی، شناسایی نقاط قوت و ضعف، فراهم آوردن اطلاعات و بازخوردهای مورد نیاز سیاستگذاران، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران سازمان لیگ‌های حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران است. بدون چنین اطلاعاتی مشکل است که بدانیم چه وقت، کجا و چگونه باید اصلاح و تغییر در آن ایجاد کرد؟ علاوه بر این با نظارت و ارزیابی می‌توان میزان دستیابی جهت وصول به اهداف، مقایسه برنامه با استانداردها، ارزش و رتبه را از برنامه و میزان اثربخشی آن شناخت. با توجه به موارد مطرحه فوق، اگرچه پژوهش‌های فراوانی در زمینه ارزیابی کمی و کیفیت عملکرد سازمان‌های ورزشی در سطح جهان انجام شده است، اما تا کنون تحقیقی در مورد ارزیابی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون ورزشی فوتبال ایران، در قالب یک مدل جامع انجام نشده است و از سوی دیگر در نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون، معیارها و شاخص‌های جامع و به‌روز که همه ابعاد سازمان را در

9. Strauss and Corbin (1994)

10. Lincoln and Guba

7. Espitia-Escuer & García-Cebrián

8. Jardin

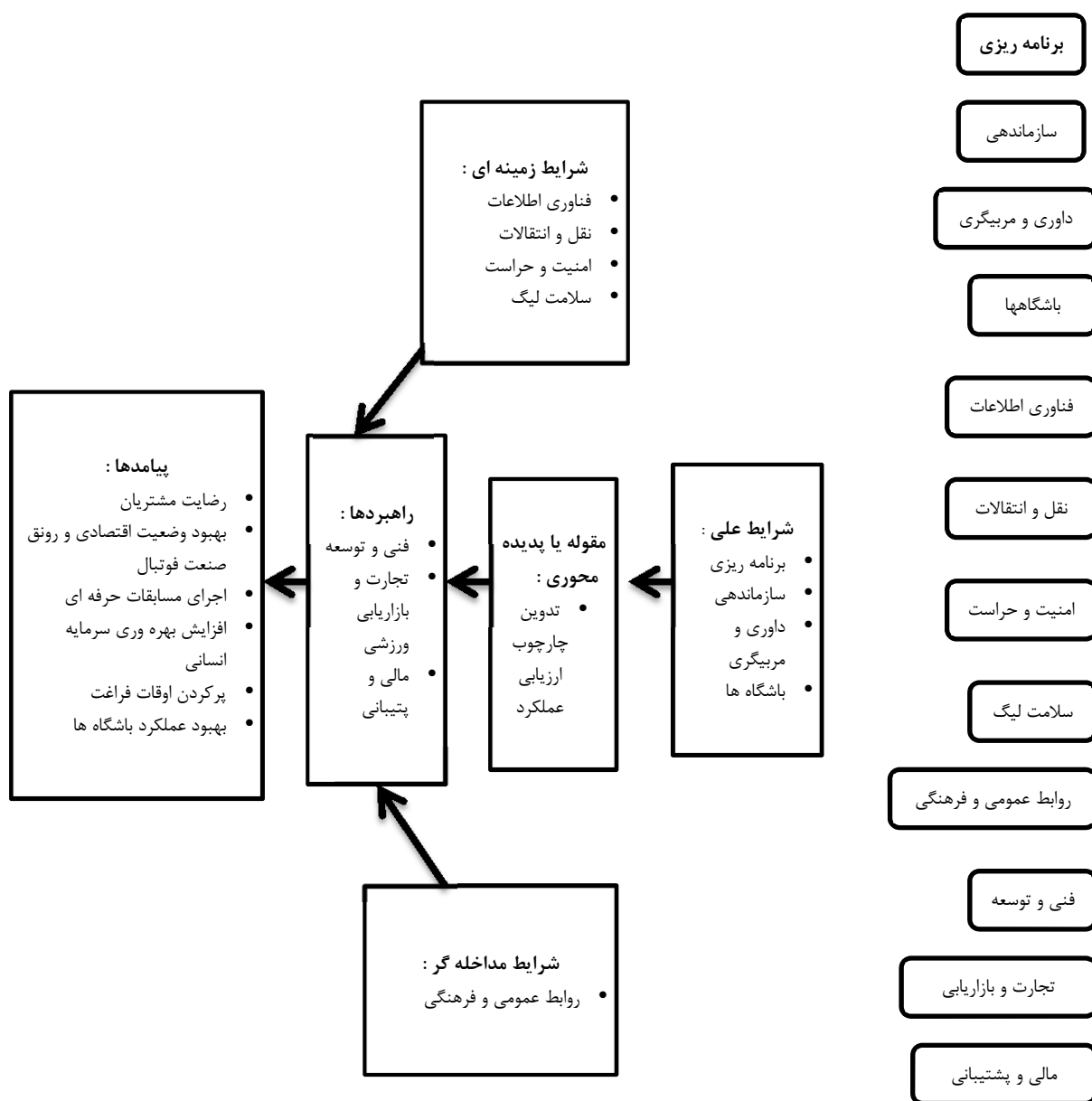
آنهاس، مطرح شدند. پس از تلخیص اولیه داده‌ها و حذف جملات زائد و تکراری از جملات مصاحبه، مفاهیم اولیه مصاحبه‌ها (مرحله کدگذاری باز) شامل ۹۳ کد باز بود. در این بخش به دلیل حجم مقاله، تنها به نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز، در جدول (۱) اشاره می‌شود.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز

ردیف	کدگذاری باز	ردیف	کدگذاری باز
۱.	توسعه و رعایت موازین فرهنگی و اخلاقی در مسابقات	۲.	برقراری تمهیدات لازم برای حضور خانواده‌ها در ورزشگاه‌ها
۳.	جلوگیری از وابستگی باشگاه‌ها به منابع دولتی	۴.	تشویق بخش خصوصی جهت باشگاه‌داری
۵.	میزان بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) پیشرفته در سازمان لیگ	۶.	تعامل با رسانه‌های جمعی (تلویزیون، رادیو، روزنامه‌ها و مجلات)
۷.	پیگیری دریافت تسهیلات و حق پخش تلویزیونی	۸.	تجاری سازی باشگاه‌ها جهت کسب درآمد
۹.	داشتن برنامه‌های آموزشی مدون برای داوران رسمی و بین‌المللی و مدیران باشگاه‌ها در لیگ برتر	۱۰.	داشتن بخش حسابرسی و بازرسی مالی در سازمان لیگ
۱۱.	آموزش مربیان پایه جهت جذب و شکوفایی استعدادها	۱۲.	راه‌اندازی و فعالیت واحد تحقیق و پژوهش در سازمان لیگ
۱۳.	تدوین بودجه سالانه و تعیین منابع مالی و پشتیبانی سازمان لیگ	۱۴.	استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته امنیتی در رویدادهای ورزشی
۱۵.	تشکیل کمیته بازاریابی ورزشی	۱۶.	تشکیل سامانده فرماندهی حادثه (ISC)
۱۷.	توسعه لیگ و باشگاه‌های حرفه‌ای در سطح کشور	۱۸.	وجود تدوین قوانین و مقررات آموزشی فوتبال
۱۹.	میزان تناسب هرم نیروی انسانی با فعالیت‌های فدراسیون فوتبال	۲۰.	داشتن مدیریت و اعضای هیأت مدیره ورزشی در رأس باشگاه
۲۱.	مدیریت ریسک و بحران در رویدادهای ورزشی	۲۲.	تهیه پرونده باشگاه‌های خصوصی و ثبت شرکت‌ها

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری محوری

کد محوری	کد گذاری باز
فناوری اطلاعات	میزان بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) پیشرفته در سازمان لیگ، استفاده از فناوری اطلاعات و نرم-افزارهای پیشرفته جهت تجزیه و تحلیل (آنالیز) مسابقات، استفاده از بانک اطلاعاتی مدیران، مربیان، داوران، بازیکنان و مسابقات (وب سایت)، استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته امنیتی در رویدادهای ورزشی
داوری و مربیگری	انتخاب و به‌کارگیری داوران و کمک داوران باتجربه توسط کمیته داوران فدراسیون، داشتن برنامه‌های آموزشی مدون برای داوران رسمی و بین‌المللی و مدیران باشگاه‌ها در لیگ برتر، آموزش مربیان پایه جهت جذب و شکوفایی استعدادها، آموزش و ارتقاء سطح دانش مربیان، بازیکنان، کادر فنی و مدرسین و ناظران با متد جدید، آموزش مربیان پایه جهت جوان‌گرایی بازیکنان
سازماندهی	وجود نمودار سازمانی و ساختار تشکیلاتی مناسب برای بخش‌های مختلف سازمان لیگ، میزان تناسب هرم نیروی انسانی با فعالیت‌های فدراسیون فوتبال، به‌کارگیری و انتخاب افراد متخصص و باتجربه در کمیته‌های تخصصی سازمان لیگ، تعیین شرح وظایف دستگاه‌های نظارتی مثل انتظامی و ...، بهره‌گیری از بازیکنان باتجربه و نیروهای جوان در تیم‌های لیگ برتر، مستقل بودن سازمان لیگ، داشتن منابع انسانی یا اجرایی قوی (کمیته برگزاری مسابقات) در سازمان لیگ
سلامت لیگ	داشتن نظام‌نامه نظارت و ارزیابی مسابقات لیگ برتر، میزان همسویی نظام ارزیابی عملکرد با برنامه راهبردی و اهداف، ارزیابی واحدهای تابعه و ارسال به‌موقع گزارش ارزیابی عملکرد به بالادستی‌ها، نظارت بر دستمزدها در هنگام نقل و انتقالات در باشگاه‌ها، نظارت بر عملکرد مربیان و داوران، مدیران و اعضای سازمان لیگ، نظارت بر عملکرد کمیته‌های اجرایی و مسابقات لیگ، کنترل و نظارت بر عملکرد باشگاه‌ها و هیأت‌های فوتبال استان‌ها، نظارت و کنترل بر کلاس‌های آموزشی داوری، مربیگری و دانش‌افزایی، داشتن بخش حسابرسی و بازرسی مالی در سازمان لیگ، داشتن سیستم حقوقی و انضباطی مدون
نقل و انتقالات	قوانین و مقررات لازم برای تعیین وضعیت و انتقال (بازیکنان، مربی و سرمربی) در زمان مقرر، جذب و به‌کارگیری بازیکنان و مربیان با تجربه (داخلی و خارجی) در تیم‌های لیگ برتر، سیستم نقل و انتقالات بین‌المللی بازیکنان از طریق وب سایت، دارا بودن زیرساخت‌های لازم جهت صدور مجوزها (ویزا، پروازهای بین‌المللی ...)، برقراری تمهیدات لازم جهت اعزام بازیکنان باتجربه به خارج از کشور، تشکیل کمیته تعیین وضعیت بازیکنان و کادر فنی، هماهنگی با باشگاه‌ها جهت نقل و انتقال و ثبت قراردادهای بازیکنان و کادر فنی، برقراری توازن و تعیین سقف حقوق بازیکنان و کادر فنی در انعقاد قراردادهای



شکل ۱. گزاره‌های حکمی یا قضایای مستخرج از مدل پارادایمی ارزیابی عملکرد سازمان لیگ

با استناد به مقادیر وزن نسبی معیارهای اصلی که در نمودار بالا مشاهده می‌شود معیار باشگاه‌ها اولویت اول را در بین معیارهای اصلی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران به‌خود اختصاص داده است. بعد از آن فناوری اطلاعات، روابط عمومی و فرهنگی، داوری و مربیگری، سازماندهی، امنیت و حراست، فنی و توسعه، برنامه‌ریزی، مالی و پشتیبانی، سلامت لیگ، نقل و انتقالات و تجارت و بازاریابی اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. در این بین تجارت و بازاریابی کمترین میزان اهمیت را داشت.

در جدول (۲) نیز مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد در دستور کار قرار گرفت. این کدگذاری، به این علت محوری نامیده می‌شود که حول یک مقوله تحقق می‌یابد.

در ادامه در مرحله کدگذاری گزینشی مدل پارادایمی چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران در قالب روابط فی‌مابین شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها شکل (۱) گزارش شده است.

جدول ۳. ماتریس مقایسه زوجی معیارها

معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. فناوری اطلاعات	۱	۱/۷۲	۱/۸۰	۲/۳۹	۱/۲۸	۰/۷۲
۲. امنیت و حراست	۰/۵۸	۱	۱/۴۸	۱/۳۴	۱/۲۰	۱/۰۳
۳. داوری و مربیگری	۰/۵۵	۰/۶۷	۱	۰/۶۳	۱/۳۴	۳/۶۱
۴. باشگاه‌ها	۰/۴۱	۰/۷۴	۱/۵۷	۱	۰/۹۲	۱/۷۹
۵. روابط عمومی ...	۰/۷۷	۰/۸۳	۰/۷۴	۱/۰۸	۱	۱/۰۴
۶. سازماندهی	۱/۳۸	۰/۹۶	۰/۲۷	۰/۵۵	۱/۰۴	۱
۷. فنی و توسعه	۱/۷۱	۱/۰۶	۰/۳۴	۰/۳۷	۰/۶۹	۱/۵۸
۸. مالی و پشتیبانی	۰/۳۹	۰/۷۶	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۷۲	۰/۹۷
۹. برنامه‌ریزی	۰/۴	۱/۰۰	۱/۶۲	۰/۹۳	۰/۴۲	۰/۴۱
۱۰. سلامت لیگ	۱/۰۲	۰/۹۵	۱/۶۹	۰/۵۲	۰/۳۵	۰/۴۶
۱۱. نقل و انتقالات	۱/۲۸	۰/۸۰	۱/۸۰	۰/۳۳	۰/۳۸	۰/۶۴
۱۲. تجارت و بازاریابی	۰/۵۰	۰/۶۰	۱/۱۶	۰/۴۷	۰/۹۸	۰/۶۱

جدول ۴. ماتریس نرمال شده و مقادیر اولیت نسبی معیارهای اصلی

رتبه‌ها	وزن نسبی	مقدار استاندارد	عوامل مؤثر
۲	۰/۱۱۰	۰/۹۸۷	۱. فناوری اطلاعات
۶	۰/۰۸۵	۰/۷۶۳	۲. امنیت و حراست
۴	۰/۰۹۶	۰/۸۶۱	۳. داوری و مربیگری
۱	۰/۱۱۱	۱/۰۰۰	۴. باشگاه‌ها
۳	۰/۱۰۰	۰/۸۹۷	۵. روابط عمومی ...
۵	۰/۰۸۶	۰/۷۷۷	۶. سازماندهی
۷	۰/۰۷۷	۰/۶۹۳	۷. فنی و توسعه
۸	۰/۰۷۲	۰/۶۴۵	۸. مالی و پشتیبانی
۷	۰/۰۷۷	۰/۶۹۱	۹. برنامه‌ریزی
۹	۰/۰۶۷	۰/۶۰۰	۱۰. سلامت لیگ
۱۰	۰/۰۶۶	۰/۵۹۸	۱۱. نقل و انتقالات
۱۱	۰/۰۵۵	۰/۴۹۴	۱۲. تجارت و بازاریابی
نرخ ناسازگاری قضاوت=۰/۰۸			

نمایش داده شده است :

یکی از ضرورت‌های توسعه کیفیت ارزیابی عملکرد در سازمان لیگ فوتبال ایران به‌عنوان عوامل اولیه و علی داشتن برنامه‌ریزی مناسب، دارا بودن داوران و مربیان باتجربه به‌عنوان منابع انسانی در فدراسیون فوتبال، سازماندهی مسابقات و از همه مهم‌تر داشتن باشگاه‌های مطرح و پیشرفته در سطح کشور می‌باشد که این موارد در راستای تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان لیگ نقش بسته‌اند (قضیه ۱). نتایج حاصل از

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران صورت پذیرفت. در همین راستا پدیده محوری (تدوین چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران) در صورتی عینیت می‌یابد که شرایط علی و زمینه‌ای مختلف مستخرج از نتایج پژوهش حاضر (مدل پارادایمی حاصل از پژوهش) به‌خوبی تحقق یابد. همان‌طور که در شکل ۲

فناوری فوتبالی نقش تعیین‌کننده‌ای در کمک به بازیکنان، مربیان، داوران و حتی ما تماشاچیان دارد. فناوری در موقعیت‌های مشکوک به تأیید تصمیمات داورها کمک می‌کند. سازمان لیگ فوتبال جمهوری اسلامی ایران مسئول اصلی نظارت بر انجام امور نقل و انتقالات بازیکنان و مربیان در لیگ برتر فوتبال کشور می‌باشد که دارای ضابطه‌ها و قوانین خاص خود است که به‌طور کلی این ضوابط و قوانین با قوانین نقل و انتقالات بازیکنان و مربیان فیفا هماهنگ می‌باشد. نقل و انتقالات بازیکنان یکی از اصلی‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های فوتبال کشور می‌باشند که بررسی صلاحیت و صدور مجوز فعالیت متقاضیان نمایندگی‌های مرتبط با رشته‌های تحت پوشش نظیر نقل و انتقالات بازیکنان بر عهده فدراسیون فوتبال می‌باشد و تصویب دستورالعمل‌های نقل و انتقالات بازیکنان و مربیان جزو اختیارات هیأت ریسه لیگ می‌باشد. قوانین و مقررات تدوین شده از سوی سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال برای تعیین وضعیت و انتقال بازیکنان باید هماهنگ با ضوابط و مقررات کنفدراسیون فوتبال آسیا باشد؛ زیرا یکی از معیارهای سنجش عملکرد و ارزیابی فدراسیون توسط کنفدراسیون فوتبال آسیا قوانین و مقررات لازم برای تعیین وضعیت و انتقال بازیکنان می‌باشد. امنیت تماشاگران، بازیکنان و کادر فنی تیم‌ها برای مدت طولانی، یکی از نگرانی‌های برگزارکنندگان مسابقات لیگ برتر و مسئولان اماکن برگزاری مسابقات است. طبق ضوابط کنفدراسیون فوتبال آسیا جهت برگزاری مسابقات باید افسر امنیتی مسابقات تعیین شده باشد و لیگ دارای راهنمای امنیتی مکتوب باشد و ورزشگاه‌های برگزاری مسابقات باید دارای اتاق کنترل امنیت باشد. بحث سلامت لیگ یکی از مسائلی است که به شدت از سوی نهادهای بین‌المللی فوتبال در هر کشوری مورد بررسی قرار خواهد گرفت و در صورت کوچکترین تخطی، فدراسیون فوتبال از سوی نهادهای بین‌المللی با محرومیت‌های سنگین روبرو خواهد شد لذا با تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای می‌توان سلامت لیگ را تا حدود زیادی تضمین نمود.

در این میان برای تدوین چارچوب سازمان مانند هر موضوع دیگری با شرایطی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر (روابط عمومی و فرهنگی) مواجه هستیم. که تعبیه مکانیزم‌های ساختاری متناسب با مؤلفه‌های موجود در سازمان برای اطلاع رسانی به‌موقع مسابقات و عملکرد سازمان و همچنین تحولات فرهنگی در این زمینه ضروری به‌نظر می‌رسد (قضیه ۳). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که مقوله روابط عمومی و فرهنگی ۹ کد باز، از شرایط مداخله‌گر جهت ارزیابی

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که ۴ مقوله علی شامل (برنامه‌ریزی، سازماندهی، داوری و مربیگری، باشگاه‌ها) باعث تدوین چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران می‌گردد. این نتیجه با نتایج تحقیقات محمدی (۱۳۹۱)، نژادسجادی و همکاران (۱۳۹۳)، سلیمانی دامنه و همکاران (۱۳۹۳)، شفیع و همکاران (۱۳۹۳)، حسینی کشتان (۱۳۹۳) و باروز و لیچ (۲۰۰۶) همسو می‌باشد. سازمان لیگ وظیفه کنترل لازم برای استمرار توانایی باشگاه‌های عضو در چارچوب مقررات بین‌المللی و داخلی و همچنین تقویت بنیه مالی باشگاه‌ها از طریق عقد قراردادهای تبلیغاتی تجاری، اقتصادی، دریافت تسهیلات و هرگونه توافق برای پخش رادیو تلویزیونی مطابق ضوابط فدراسیون را برعهده دارد که این موارد باعث یک ارتباط قوی بین عملکرد مالی و توانایی باشگاه‌ها می‌شوند.

بدین منظور لازم است تا مسئولان سازمان لیگ از ایده‌های نوآورانه در زمینه تدوین چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان لیگ به‌عنوان پدیده محوری جهت بالا بردن کیفیت عملکرد سازمان استفاده نمایند. اگر چه عوامل علی به‌طور مستقیم بر تدوین چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ اثر می‌گذارند اما به‌نظر می‌رسد عوامل زمینه‌ای نیز به دلیل تأثیرگذاری بر شرایط علی از اهمیت بالایی برخوردار است. با حمایت مدیران می‌توان با تدوین سیستم نقل و انتقالات، به‌کارگیری فناوری اطلاعات پیشرفته، تأمین سلامت لیگ و همچنین برقراری امنیت و حراست در سطح کلان و با استفاده مطلوب از نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان لیگ اقدام به اصلاح و طراحی چارچوب سازمان لیگ نموده و مقدمات توسعه فوتبال را در کشور فراهم آورد (قضیه ۲). همچنین نتایج نشان داد که ۴ مقوله شامل (فناوری اطلاعات، نقل و انتقالات، امنیت و حراست، سلامت لیگ) از شرایط زمینه‌ای و بسترساز در تدوین چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران هستند. که نتیجه با نتایج تحقیقات محمدی (۱۳۸۵)، الهی و همکاران (۱۳۸۵) و معصومی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می‌باشد. این روزها فناوری در مسابقات جهانی فوتبال نقش پررنگی را ایفا می‌کند. شرکت‌های دنیا هر روز با گجت‌های خلاقانه جدیدی وارد میدان می‌شوند تا به تیم‌ها برای آماده‌سازی در برابر رقیبان، بهبود تمرین‌ها و مهم‌تر از همه، درخود مسابقات کمک کنند. همان‌گونه که ما شاهد استفاده کشورهای اروپایی از فناوری اطلاعات در فوتبال آن کشورها و پیشرفت روز افزون آنها در دنیای فوتبال هستیم برای پیشرفت فوتبال کشورمان ناچار به استفاده از این علم بی‌انتهای هستیم.



با نتایج حاجی انزهایی (۱۳۸۵)، دهقان قهفرخی (۱۳۹۳)، عیدی و همکاران (۱۳۹۳)، شفیعی و همکاران (۱۳۹۳)، اسپیتیا اسکور و گارسیا سبرین (۲۰۰۶) و جاردین (۲۰۱۰)، همخوان می‌باشد. به‌منظور ارزیابی مؤثر سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران باید به آن دسته از امور که به قوانین و مقررات و نیز آموزش، تجهیزات و نیروی انسانی است توجه ویژه نمود. این سه مورد در قالب راهبرد فنی و توسعه بخش مهمی از ارزیابی‌ها را شامل می‌شوند. برای ارزیابی عملکرد این سازمان این موارد باید استاندارد سازی شوند تا قابلیت ارزیابی و مقایسه با استاندارد را داشته باشند. همچنین تشکیل کمیته بازاریابی ورزشی در سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران گامی است در راستای تأمین منابع مالی و کاهش وابستگی این نهاد به دولت؛ که می‌تواند عملکرد این سازمان را تحت شعاع خود قرار دهد. راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی، تجاری یا تولیدی (لباس و پوشاک و یا خدمات ورزش فوتبال) در سازمان لیگ یکی از این روش‌های درآمدزایی می‌باشد که متأسفانه در کشور ما هنوز به‌طور کامل جا نیفتاده است. اما با سازماندهی کسب درآمد از محل (نقل و انتقال بازیکنان، صدور مجوز، تجاری‌سازی، تبلیغات محیطی و...) می‌توان شاهد رونقی در عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایجاد کرد که بر نتایج مثبت ارزیابی این سازمان مؤثر خواهد بود. در راه این درآمدزایی ارتباطات نقش مهمی ایفا می‌کند. لذا پیگیری دریافت تسهیلات و حق پخش تلویزیونی می‌تواند منبع مالی دیگری برای این سازمان ایجاد نماید که هزینه‌های آن می‌تواند صرف پیشبرد امور و بهبود عملکرد این سازمان باشد. مجموع این اقدامات شامل، بازاریابی، حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، کمک‌های بخش خصوصی و غیره سبب سرازیر شدن منابع مالی به‌سوی سازمان لیگ شده که تأثیر بسزایی بر عملکرد این سازمان برجای خواهد گذاشت. همچنین راه دیگر توجه به تجاری‌سازی باشگاه‌ها جهت کسب درآمد می‌باشد. در این راستا می‌توان با حمایت از باشگاه‌های لیگ برتر جهت تأمین امکانات سخت-افزاری و نرم‌افزاری در این مورد نیز اقدام کرد. در واقع به‌جز مسائل مالی، پشتیبانی‌هایی که از منابع انسانی و باشگاه‌ها توسط سازمان لیگ انجام شود، ضمن تأثیر قرارداد دادن عملکرد سازمان لیگ می‌تواند ارزیابی‌ها را مثبت و مطلوب نماید. پس می‌توان با پشتیبانی و تأمین منابع مالی یکی از معیارهای اصلی زمینه‌ای را در طراحی چارچوب ارزیابی عملکرد بیرونی سازمان لیگ برتر فوتبال کشور فراهم نمود.

که نهایتاً این امر منجر به ایجاد پیامدهای مثبتی برای ارزیابی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای ایران خواهد گردید و از

سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال به شمار می‌آیند که با نتایج الهی و همکاران (۱۳۸۵)، محمدی (۱۳۸۵)، حنفی‌زاده (۱۳۸۷)، معصومی و همکاران (۱۳۹۱) و مادلا و بایل (۲۰۰۵) همخوانی دارد. ارتباطات نقش مهمی را در ارزیابی عملکرد یک سیستم دارد. این ارتباطات در قالب روابط عمومی سبب کمک به ارزیابی و تعیین کم و کیف آن می‌شود و بدون آن تقریباً می‌توان گفت ارزیابی عملکرد انجام شدنی نیست. لیگ حرفه‌ای فوتبال به‌عنوان یک خانواده که بر جامعه تأثیرگذار است و نیز از طرف همان جامعه مورد قضاوت قرار می‌گیرد نیازمند این است که بتواند به لحاظ اخلاقی و فرهنگی نیز عملکرد خوبی داشته باشد. به همین سبب به توسعه و رعایت موازین فرهنگی و اخلاقی در مسابقات نیاز دارد؛ تا بتواند به لحاظ فرهنگی نیز عملکرد مطلوبی داشته باشد. در این راستا آنچه به‌عنوان مداخله‌گر دیگری که بر ارزیابی عملکرد سازمان لیگ تأثیر دارد، مطرح می‌گردد؛ عدم تدوین اصول اخلاقی و اشاعه‌خصلت‌های بازی جوانمردانه (احترام به دیگران و رعایت قوانین) در فوتبال می‌باشد. نبود چنین عواملی کار ارزیابی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال را به لحاظ فرهنگی دشوار می‌سازد. از طرفی عدم حضور افراد خانواده (مرد و زن) جهت تماشای رقابت‌ها در ورزشگاه چالش دیگری است که مانع ارزیابی واقعی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای به لحاظ فرهنگی می‌شود. حضور افراد به صورت خانوادگی مانع از بروز بسیاری از بی‌اخلاقی‌ها و هرج و مرج‌هایی می‌شود که از سوی تماشاگران مجرد و بعضاً مخرب ایجاد می‌گردد و این خود به توسعه عملکرد فرهنگی این سازمان در قبال جامعه کمک شایانی می‌کند.

اما می‌توان برای مقابله با شرایط مداخله‌گر و تحقق شرایط علی و زمینه‌ای راهبردهای مناسبتری را به کار گرفت تا سازمان با سرعت و قدرت بیشتری به تدوین چارچوب دست پیدا کند. البته باید این نکته را در نظر داشت که بدون تعریف و مشخص کردن راهبردها، ارزیابی عملکرد ممکن نخواهد شد که در این پژوهش مؤلفه‌هایی مانند: "فنی و توسعه"، "مالی و پشتیبانی" و "تجارت و بازاریابی ورزشی"، به‌عنوان مهم‌ترین راهبردها در جهت توسعه و ارتقاء و همچنین برای ارزیابی عملکرد سازمان لیگ فوتبال ایران شناسایی شده است که در واقع به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای توسعه فوتبال در هر کشوری به‌خصوص ایران می‌باشد (قضیه ۴). نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که ۳ مقوله (فنی و توسعه، تجارت و بازاریابی ورزشی و مالی و پشتیبانی) از راهبردهای مؤثر بر ارزیابی سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران به‌شمار می‌آیند که

که بدون توجه به ارزیابی آنچه در گذشته انجام شده و رفع نواقص آن ممکن نیست. در برگزاری مسابقات حرفه‌ای فوتبال عوامل زیادی دست به دست هم می‌دهند و لازمه این ارتباط هماهنگی است تا کارها بر طبق روال پیش رود. اما گاهی نتایج آن گونه که باید نیست. جستجوی علل مطلوب نبودن و یا حتی قادر نبودن به برگزاری مسابقات حرفه‌ای نیازمند کنکاش و ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد. ارزیابی بیرونی عملکرد سازمان این فرصت را به سازمان می‌دهد تا بدون هیچ پیش داوری و قضاوت‌های کورکورانه، وقایع آن گونه که هست نمایان شود. این در طی زمان کمک می‌کند سازمان لیگ آن گونه که شایسته است مسابقات حرفه‌ای خود را اجرا نماید. در واقع ارزیابی عملکرد لیگ فوتبال زمانی می‌تواند به اجرای مسابقات حرفه‌ای مطلوبی هدایت گردد که مسائل مالی، فرهنگی، امکانات و تجهیزاتی، ایمنی و... را به‌عنوان یک کل مورد ارزیابی قرار دهد که نتیجه آن افزایش کیفیت برگزاری رقابت‌ها خواهد بود. یکی دیگر از پیامدهای ارزیابی عملکرد متوجه منابع انسانی سازمان خواهد بود. گاهی افراد برای انجام وظایف خود بهترین راه ممکن را انتخاب می‌کنند اما در عمل آنچه که می‌بایست محقق نمی‌شود. علت این امر آن است که هر فرد به عنوان جزئی از سیستم سازمان عمل می‌کند اما نتیجه نهایی حاصل مجموع عملکرد همه منابع انسانی خواهد بود که ممکن است در این میان اعمال خوب دیگران تحت الشعاع اعمال مخرب دیگران کارایی و نتیجه خود را از دست دهد. در این میان ارزیابی عملکرد کم و کاست‌ها در ارتباط با نیروی انسانی را مشخص نموده و نشان می‌دهد عدم نتیجه‌گیری متوجه کدام بخش سازمان و یا حتی کدام فرد است و در گام بعدی برای خنثی نمودن آثار سوء آن تدابیری اندیشیده می‌شود بدین صورت سازمان شاهد افزایش بهره‌وری منابع انسانی خود خواهد بود تا زحمات هر فرد بدون تداخل با وظایف فرد دیگر در سازمان به ثمر نشیند. در واقع اگر به‌واسطه ارزیابی بیرونی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور بتواند عملکرد خوبی از خود نشان دهد و بتواند در جذب مخاطب موفق‌تر باشد، می‌تواند پرکننده خوبی برای اوقات فراغت سالم جوانان باشد. هدف نهایی ارزیابی عملکرد بهبود عملکرد سازمان می‌باشد. فدراسیون‌های ورزشی که متولیان اصلی ورزش کشور هستند، جهت بهبود عملکردشان، به ارزیابی عملکرد نیاز دارند. باشگاه‌ها برای بهبود عملکرد، نیاز به مدیریت هزینه و ایجاد راه‌های درآمد بیشتر، ثبات در بازیکنان، مدیریت و مربیان، هماهنگی در سطوح سازمانی، گروهی و فردی دارند. علمی-ترین و باتجربه‌ترین برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در باشگاه‌های ورزشی بدون ارزیابی عملکرد مثمرتر نخواهد بود. بازخوردی

این طریق می‌توان باعث جلب رضایت مشتریان فوتبال در جامعه، بهبود وضعیت اقتصادی و رونق اقتصادی فوتبال در خود سازمان و همچنین باشگاه‌ها حاضر در لیگ، اجرای بهتر و حرفه‌ای مسابقات براساس استانداردهای فدراسیون بین‌المللی فوتبال، افزایش بهره‌وری منابع انسانی در فوتبال، پرکردن اوقات فراغت شرکت‌کنندگان و در نهایت باعث بهبود عملکرد باشگاه‌ها در سطح کلان کشور خواهد شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که ۶ مقوله اصلی از پیامدهای حاصل از ارزیابی سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران به‌شمار می‌آیند که شامل: رضایت مشتریان، بهبود وضعیت اقتصادی و رونق صنعت فوتبال، اجرای مسابقات حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری منابع انسانی، پر کردن اوقات فراغت و بهبود عملکرد باشگاه‌ها می‌باشد و با نتایج ابن‌رسول و همکاران (۱۳۸۳)، سعیدی‌مهرآباد و همکاران (۱۳۸۵)، مادلا و بایل (۲۰۰۵) و جاردین (۲۰۱۰) همخوان می‌باشد. مخاطبان و یا مشتریان سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال اغلب تماشاگرانی هستند که برای تماشای رقابت‌ها به ورزشگاه می‌آیند. آنان توقع بهترین عملکرد از جانب تیم‌های منتخب خود دارند. بخشی از این عملکرد تیم‌ها مربوط به عملکرد و سیاست‌های سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال می‌باشد که شناخت عوامل مؤثر بر ارزیابی کیفیت عملکرد این سازمان می‌تواند به مسئولان کمک کند تا ضمن ارزیابی همه جانبه از عملکرد آن بتوانند رضایت مشتریان را به‌دست آورند. ارزیابی عملکرد لیگ حرفه‌ای فوتبال می‌تواند با کم کردن حواشی برگزاری رقابت‌ها، خدمتی با کیفیت را به مشتریان عرضه دارد. نبود چنین سیستم ارزیابی و در واقع نگرفتن بازخورد از خواسته‌ها و نیاز مشتریان هر سازمانی را محکوم به فنا خواهد کرد. لذا طبق نتایج این تحقیق از جمله پیامدهای تدوین چارچوب ارزیابی بیرونی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران رضایت مشتریان می‌باشد. داشتن نقاط ضعف و تهدیدهای محیطی هر سازمانی را با چالش‌های جدی از جمله مسائل مالی و کمبود بودجه مواجه می‌سازد. بهترین راه مقابله با ضعف مالی و هدایت درست سرمایه در راه رسیدن به هدف، داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد است که نتیجه هزینه کردهای سازمان را به درستی نشان داده و مانع از هدر رفت سرمایه باشد. طبق نتایج این تحقیق داشتن یک چارچوب ارزیابی عملکرد برای سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال کمک می‌کند وضعیت اقتصادی این سازمان بهبود یافته و بدین واسطه صنعت فوتبال در ایران رونق بیشتری بگیرد. پیامد بعدی ارزیابی عملکرد اجرای مسابقات حرفه‌ای می‌باشد. برگزاری مسابقات حرفه‌ای بدون کم و کاست حاصل تجربه و بررسی تجارب و عملکرد می‌باشد؛

ایران با توجه به محدودیت‌های پیش‌روی آن که تحت تأثیر شرایط گوناگون ایجاد شده است، تا رسیدن به وضعیت مطلوب و مورد انتظار فاصله دارد. بنابراین به‌کارگیری برخی راهبردها (فنی و توسعه، مالی و پشتیبانی و تجارت و بازاریابی ورزشی) هر کدام در رسیدن به وضعیت مطلوب و کیفیت بهتر عملکرد سازمان مؤثر خواهد بود و می‌تواند تا حدودی پیامدهای مطلوبی (رضایت مشتریان، بهبود وضعیت اقتصادی و رونق صنعت فوتبال، اجرای مسابقات به‌صورت حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری منابع انسانی، پرکردن اوقات فراغت و در نهایت بهبود عملکرد باشگاه‌ها) را برای سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران به ارمغان آورد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران در جهت نیل به اهداف برنامه‌ریزی شده فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ در چارچوب ارزیابی عملکرد نسبت به تعیین حیطه‌های کاربردی‌تر اقدام و هر معیار متناسب با هر وظیفه دارای شاخص‌های مناسب باشد که این امر نه تنها باعث بالا رفتن کیفیت عملکرد سازمان، بلکه باعث اثربخشی فعالیت‌ها در سطوح کلان فوتبال کشور خواهد شد.

که از ارزیابی عملکرد ایجاد می‌گردد هم چون بازتاب نورامید بخش ادامه راه خواهد بود و بدون آن سازمان در هاله‌ای از ابهام خواهد بود که آیا رویه پیشین را ادامه دهد و یا برای نیل بیشتر به اهداف لازم است تغییراتی در ساختار و وظایف کارکنان ایجاد نماید.

به‌طور کلی ارزیابی کیفیت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فدراسیون فوتبال ایران این فرصت را در اختیار مسئولان این سازمان قرار می‌دهد که با شناخت نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت و فرصت هرچه بیشتر در راستای رسالت خود گام برداشته و ضمن ارتقاء بهره‌وری و بهبود عملکرد رضایت هرچه بیشتر مشتریان خود را به‌دست آورد. بهبود عملکرد باشگاه‌های فوتبال کشور ایران به‌عنوان زیرمجموعه‌های فدراسیون این رشته سبب می‌شود کیفیت برگزاری رقابت‌ها، کیفیت تجهیزات و امکانات ورزشگاه، ایمنی و امنیت ورزشگاه، سازمان‌دهی تماشاگران و مواردی از این دست ارتقاء پیدا کرده و در پی آن افراد روز به روز با اشتیاق بیشتری به ورزشگاه‌های فوتبال حضور پیدا کنند. در نتیجه می‌توان گفت عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال در

## REFERENCES

- Akbari Yazdi H, Hamidi M, Sajjadi SN, Khabiri M.(2014). "The analysis of service quality of I.R.Iran football premier league based on SERVQUAL" (in Persian). *Sport Management Study*. 2014; 6(25): pp 15-38.
- Armstrong, Michael. (2006) "Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines".
- Barros, C. P., & Leach, S. (2006). "Analyzing the performance of the English FA Premier League with an econometric frontier model". *Journal of Sports Economics*, 7(4), 391-407.
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty first century". *Management Decision*, 47(1). PP: 191-203.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., Manzini, R., (2008), "Designing a Performance Measurement System for the Research Activities: A Reference Framework and an Empirical Study", *J. Eng. Technol, Manage*, Vol. 25, pp 213-225.
- Dehghan ghahfarrokhi, A. (2015). "designing the system of evaluating the performance of the Iranian sports federation using a system approach". Ph.D. thesis, University of Tehran.
- Dr. Saeed Safari translations, Amir Wahhabian . Tehran: Academic Jihad publications.
- Eskandari Dastghiri, s. Amirtash, A M. Safania, A M. (2019). "The relationship between performance evaluation components in the performance of sports federations". *Journal of applied research in sport management*. 4(44). pp 19-26.
- Elahi A, R; Godarzi, M; Khabiri, M. (2006), "The performance of the Professional Football League of Iran Football League and its comparison to the Professional Football League of Japan". 27, PP: 55-71.
- Eidi , h ; Ramezani nezhad , R ; Yosofi,B ; Molke akhalagh , I . (2015). "introduction the measuring tool size effect of selected sport federations based on the competitive value approach". *Journal of sport management studies*. 22. pp: 63-84.
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2006). "Performance in sports teams: results and potential in the professional soccer league in Spain", *Management Decision*, 44(8), 1020-1030.
- Evans, N. (2005). "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(5). PP: 376-390.

- Faizi, S. Hamidi, M. Razavi, Said M H. (2019) "Manage, Analysis and Analysis Administration factors in Iran's Premier League". *Journal of Management and Development*. Vol. 1 (17), pp. 71-80.
- Haji jabbari, A. Sarabadani, M. (2007). "A Guide to the performance of the executive machines. First publication". *Publication of Iranian Scientific Research and Research Center*.
- Hajji Anzahi, Z. (2006): "An examination of the organizational structure and the performance of the Handball Federation of the Islamic Republic of Iran and its comparison with the German Handball Federation and the presentation of the optimal model". PhD thesis, University of Tehran.
- Hossini Keshtan, M. (2015), "The design model for the performance evaluation model of the Iranian Premier League". PhD thesis, Gilan University.
- Hanafi zadeh, p. Hanafi zadeh, M. Hedayatipur; S.R. (2015), "The design model for the electronic readiness of universities and institutions of higher education in Iran". *Journal of Research and Planning in Education*. 2. pp 103-137.
- Haapasalo, H. Ingalsuo, K., Lenkkeri, T. (2006). "Linking strategy into operational management a survey of BSC implementation in Finnish energy sector". *Benchmarking: an International Journal*, 13(6), PP: 701-717.
- Ibn Rasul, S.A. (2004). "Development of balanced scorecard for management systems of research, Ph.D. theses", Tehran, Industry and Science University.
- Jardin, M. (2010). "Efficiency of French football clubs and its dynamics", *University of Rennes*, (13):198-28.
- Kaplan, R; David, N. (1388). "Strategy driven organization". Publication Eight, Tehran: Organization of Industrial Management.
- Mehrabad M. Ehsani, R. (2006), "The design of an integrated performance assessment model for research centers, the University of Science and Industry of Iran". *International Journal of Industrial Engineering and Production Management*, 17 (6), pp. 58 - 49.
- Manhood, A. Henry, H. yonesi, J. shahlai, J. (2019). "Identifying strategies and outcomes of administrative health in the Iranian football industry". *Journal of Management and Development*, Vol. 1 (17), pp. 11 - 20.
- Mohammad, R. shariati, R., Parand, K, abdorrasol, k. (2007), "The design and deployment of the macro assessment system is the performance of the Ministry of Science, Research and Technology". *The Quarterly Review of Research and Planning of Higher Education*. 13(4), pp. 91 - 124.
- Mohammad, s, esmaili, n, salehi, n. (2018). "Assessment of information literacy of Iranian sports organizations". *Sport management studies*. 8(40). pp:97-112.
- Mohammadi, L. (2011), "The design and development of the performance assessment model of the Iranian boating Federation is based on the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM)". A master's thesis, University of allameh.
- masoomi, h ; ashraf ghanjoi, f ; dashgarzade, kh ; javadi, sh .( 2011 ) . "Presenting a decision - making model for designing a comprehensive evaluation model of performance of sport federations in Iran with fuzzy approach". *Physiology and sport management research*. vol (12), pp:57-72.
- Naderi nasab, M, Ehsani; M; Khabiri, M; Amiri, M. (2012), "The determination of the appropriate approach to the development of the Islamic Republic of Iran and its comparison to the approaches of the selected countries". *Sports Management Journal*. 3(10). Pp: 119-103 (A).
- Naderi nasab, M, Ehsani; M; Khabiri, M; Amiri, M. gharekhani. h. (2012). "Investigation of the current situation of Islamic republic of iran football and determining the strategic position of football". *Sport management journal*. 3(9). pp: 5-27 (b).
- Nezhad Sajjadi., Spayed A; Solimani Damaneh, J. (2015), "identify and prioritize the indices of performance evaluation indices of iran sport federations using AHP model". *Sports Management Studies*. 23, PP. 192-179.
- Lale bidari, m. saadati, M. (2019). "Recognition of areas of security in the Iran Pro League". *Journal of Management and Development of Sport*. No. 1 (17), pp. 111 - 120.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1990). "Judging the quality of case study reports". *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53-59.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). "The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach". *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). "Grounded theory methodology". *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.
- Yury, z, Ilya, s. (2017). "Measuring the efficiency of Russian Football Premier League clubs". *Electronic Journal of Applied*

- Statistical Analysis*; Vol. 10, No. 3, PP: 773-789.
- Roetert, B. (2016). "A performance evaluation of Professional Football Organisations in the Netherlands"; University of Groningen, MSc Finance.
  - Rahimi, Gh. (2006), "The assessment of the performance and continuous improvement of the organization". Policy magazine. 17(173). pp 45-41.
  - Soltani, M. Karghar, G A. Keshghar, S. Ghafourr, F. (2019). "The design of the income model of professional football clubs in Iran". *Journal of Management and Development*, Vol. 1 (17), pp: 42 - 42.
  - Solimani Damaneh; J; Hamidi; M; Sajjadi; S N. (2015), "Evaluating the performance of top football teams of the Iranian football league using a combination of AHP and DEA". *Sports Management Studies*. 2, PP. 105-126.
  - Shafii, sh; Kohandel, M; Montaxer alieh, M; Radinia, GH R. (2015), "Identification, weighting and prioritization indices of performance assessment indices of sport clubs". *Two Quarterly Reviews of Management and Development of Sport*. , 1. PP: 83-98.
  - The system of the assessment group. (2007). "Ministry of Science and Research and Technology". *Research Deputy, Research Bureau and Research Assessment*.

