

مدیریت ورزشی - بهار ۱۴۰۱
دوره ۱۴، شماره ۱، ص: ۱۵۰ - ۱۳۱
نوع مقاله: علمی - پژوهشی
تاریخ دریافت: ۰۸/۰۷/۹۸
تاریخ پذیرش: ۰۲/۲۷/۹۹

شناسایی ابعاد و شاخص‌های ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال

رحیم رضانی نژاد^۱ - فاطمه احمدی^{۲*} - جاوید رنجبر^۳ - فاطمه محدث^۴

۱. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
۲. دکتری مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، مؤسسه آموزش عالی وحدت، تربیت جام، ایران
۳. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۴. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران

چکیده

با توجه به اهمیت نقش هیأت مدیره در عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای، هدف این پژوهش تعیین ابعاد و شاخص‌های ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های ورزشی فوتبال است. جامعه آماری شامل تمامی صاحب‌نظران در زمینه باشگاه‌داری بودند. نمونه آماری پژوهش ۱۵۴ نفر از مدیران و کارشناسان فوتبال، اعضای هیأت علمی تربیت بدنی، کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان و آشنا به مسائل فوتبال بودند که به روش هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته و شامل ۶۴ گویه بود که براساس و مرور مبانی و پیشینه تدوین شد. به منظور بررسی روایی محتوای پرسشنامه از نظر ۱۰ متخصص ورزشی استفاده شد و پایایی ابزار با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۹۷) و روایی سازه تأیید شد. نتایج تحلیل ضریب مسیر، نشان داد هر هفت بعد ارزیابی هیأت مدیره تأثیر معناداری بر ارزیابی عملکرد هیأت مدیره دارند که به ترتیب اولویت تعامل محیطی و ارتباطات بیشترین نقش را با تبیین ۹۲ درصد، بعد نظارت و کنترل ۹۱ درصد، مدیریت منابع سازمانی ۸۸ درصد، مدیریت مالی ۸۷ درصد، مدیریت تغییر ۸۴ درصد، خودسازماندهی هیأت مدیره ۸۱ درصد و در نهایت بعد راهبرد و برنامه‌ریزی ۷۹ درصد از تغییرات ارزیابی هیأت مدیره را تبیین می‌کنند. در ضمن پنج شاخص مهم ارزیابی هیأت مدیره به ترتیب شامل جهت حفظ بازیکنان باکیفیت، انتخاب اعضای شایسته برای واحدهای تخصصی، جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری، تعداد جلسات در سال، مدیریت حاشیه‌های تیم و در نهایت انتخاب مدیرعامل شایسته بودند؛ بنابراین در ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های فوتبال، ارتباطات محیطی و تعامل با محیط بیرونی باشگاه و مدیریت منابع انسانی باشگاه اهمیت و اولویت بیشتری دارند.

واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، باشگاه‌داری، فوتبال، ورزش حرفه‌ای، هیأت مدیره.

Email: fa_ahmadi1357@yahoo.com

* نویسنده مسئول: تلفن: ۰۹۱۲۰۶۸۵۴۵۷

مقدمه

باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، تقریباً مهم‌ترین سازمان ورزشی‌اند که عملکرد آنها تحت تأثیر هیأت‌مدیره^۱ قرار دارد. شواهد بسیار در چند سال اخیر نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت در باشگاه‌ها می‌تواند بر توسعه ورزش حرفه‌ای مؤثر باشد (۱). از این رو به‌عنوان یک گام مهم در توسعه ورزش حرفه‌ای کشور، چارچوب ارزیابی هیأت‌مدیره باشگاه باید بررسی شود. در ضمن دلیل اصلی عدم اثربخشی کلی سازمان‌های ورزشی داوطلبانه در تمامی سطوح به اثربخش نبودن هیأت‌مدیره مربوط می‌شود. البته با وجود اهمیت بالای نقش هیأت‌مدیره باشگاه، تاکنون تحقیقات زیادی به این موضوع مهم توجه نکرده‌اند (۲). هیأت‌مدیره‌ها از ارکان حاکمیت در سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌روند که بیشتر از آنها به‌عنوان اهرم اجرایی اصول حاکمیتی سازمانی و مسئول نظارت و سیاستگذاری در شرکت‌ها یاد می‌شود و در مقام یک تیم عالی و رهبری سازمان، بیشتر از سایر تیم‌ها زیر ذره‌بین قرار دارند (۳).

مرور مطالعات در ورزش نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی در زمینه عملکرد سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است. برای مثال جعفری و همکاران (۱۳۸۸) عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی (۴) و میرکاظمی (۱۳۸۸) عملکرد ادارات تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی را بررسی کرده‌اند (۵). همتی‌نژاد (۱۳۸۰)، طالب‌پور و کشتی‌دار (۱۳۸۸) نیز به‌منظور تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور، مدل‌هایی را ارائه کرده‌اند (۶، ۷). کوچی (۱۳۹۰) نیز به تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی آمادگی جسمانی ایران (۸)، حیدری (۱۳۹۲) به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی روسای هیأت‌های ورزشی استان مازندران (۹) و سلیمانی دامنه و همکاران (۱۳۹۶) به اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی استان‌ها پرداختند (۱۰). میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۹۲) نیز عملکرد سازمان‌های ورزشی را با استفاده از مدل منسجم تاپسیس-بی‌اس‌سی مطالعه کردند (۱۱). همچنین سجادی و همکاران (۱۳۹۱) و محمدی و همکاران (۱۳۹۲) ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی را بررسی کرده‌اند (۱۰، ۱۲). شفیع‌ی و همکاران (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود به شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال پرداخته‌اند (۱۳).

1 . Board of Directors
2. TOPSIS BSC

برخی پژوهش‌ها بر ارزیابی نیروی انسانی در ورزش متمرکز شده‌اند؛ برای مثال نصیری و همکاران (۱۳۸۸)، رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، روحانی و همکاران (۱۳۹۲) و معماری و همکاران (۱۳۹۲)، در زمینه ارزیابی عملکرد مربیان پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند (۱، ۱۴-۱۶). همچنین اسکندری و همکاران (۱۳۹۴) ارزیابی عملکرد داوران فوتبال در لیگ‌های کشور را بررسی کردند (۱۷). در مورد مدیران نیز سورانی و همکاران (۱۳۹۲) ارزیابی مدیران باشگاه‌های ورزشی مورد توجه قرار داده‌اند (۱۸). با وجود این، تحقیق مشخصی درباره ارزیابی عملکرد هیأت مدیره باشگاه‌های کشور انجام نگرفته است. در صورتی که بررسی مستمر عملکرد آنها بسیار ضروری است. چون هیأت مدیره همچون قوه مجریه و دولت، اداره امور جاری، تعیین و عزل مدیرعامل، تدوین برنامه بودجه، پیشنهاد راهبردها و سیاست‌های باشگاه به مجمع عمومی برای تصویب، انجام امور بانکی و مالی باشگاه، انجام امور استخدامی، اجرای اهداف مندرج در اساسنامه باشگاه، اجرای برنامه‌های مصوب مجمع عمومی یا هیأت‌امنا و انجام تکالیف مراجع قانونی مانند فدراسیون‌های ورزشی داخلی و بین‌المللی و غیره را بر عهده دارد. بدون شک هیأت مدیره باشگاه، مسئولیت و نقش اصلی را در مدیریت باشگاه بر عهده دارد و باید هنگام انتخاب مدیرعامل در پی اصلح‌ترین، قوی‌ترین، کارآمدترین، همسوترین و مجرب‌ترین فرد برای اداره امور باشگاه باشد.

با اینکه پژوهشگران فواید زیادی را برای انجام ارزیابی هیأت مدیره مطرح کرده‌اند (۱۹، ۲۰)، ولی تحقیقات اندکی درباره ارزیابی هیأت مدیره سازمان‌های ورزشی وجود دارد. برای مثال مونیانگوگا (۲۰۰۹) با ارزیابی مدیریتی فدراسیون‌های ملی ورزشی در رواندا نشان داد که بیشتر فدراسیون‌های ورزشی در رواندا در اغلب ابعاد مدیریتی شامل سازماندهی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، بودجه‌بندی و مالی و کنترل و نظارت دارای ضعف‌های بنیادی و ساختاری بود (۲۱). مک‌دونالد و شری (۲۰۱۰) در تحقیقی با هدف ارزیابی عملکرد هیأت مدیره باشگاه ورزشی از دیدگاه مشتریان نشان دادند که ترکیبی از معیارهای عملکرد در بازار (مانند سود) و اقدام‌های غیرمالی توسط مشتریان برای ارزیابی تیم‌های ورزشی استفاده می‌شود (۲۲). در داخل کشور نیز فقط مهرابی و نامور (۱۳۹۸) نقش هیأت مدیره باشگاه‌ها را از منظر حکمرانی بررسی کرده‌اند (۲۳) که بسیاری از این نقش‌ها در ساخت ابزار تحقیق مورد توجه قرار گرفته‌اند. در تحقیق حاضر از معیارهای راهبرد و برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، مدیریت منابع سازمانی، تعامل محیطی، مدیریت تغییر، نظارت و کنترل و خودسازماندهی برای ارزیابی استفاده شده است که این معیارها

-
1. Monyangvga
 2. McDonald & Sherry

و شاخص‌ها اغلب از پژوهش سورانی و همکاران (۱۳۹۲)، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳) و مک‌دونالد و شری (۲۰۱۰) استخراج شد و ۱۳ شاخص نیز در مرحله‌ی روایی حاصل شد. منظور از راهبرد و برنامه‌ریزی، به‌روزرسانی آیین‌نامه و اسناد باشگاه، وجود برنامه‌ریزی پنج و یک ساله، تعیین اهداف و اولویت‌های سالانه باشگاه، تدوین چشم‌انداز و مأموریت باشگاه، برنامه‌ریزی جذب اسپانسر و حامیان مالی، داشتن طرح‌های جامع و عملیاتی برای توسعه باشگاه است. منظور از مدیریت مالی، تلاش در جهت بهبود تراز مالی باشگاه، جذب منابع مالی پایدار برای باشگاه، مدیریت نقدینگی باشگاه، تأیید بودجه و برنامه سالانه و توزیع مناسب منابع مالی در باشگاه است (۲۴). منظور از مدیریت منابع سازمانی، میزان توسعه تجهیزات فنی و تمرینی باشگاه، توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی، میزان توسعه امکانات اردویی، جذب نیروهای تخصصی در کادر تیم و باشگاه، حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته و توجه ویژه به تیم‌های پایه بود. منظور از نظارت و کنترل، ارزیابی مستمر بر رضایت هواداران و حامیان مالی، نظارت بر مسابقات مختلف اردوها و منابع مختلف سازمانی است. منظور از مدیریت تغییر، انتخاب سرپرست و سرمربی متناسب با چشم‌انداز و مأموریت باشگاه، جذب بازیکنان باکیفیت، ترانسفر کردن بازیکنان، برگزاری جلسات با مسئولان باشگاه، مدیریت حاشیه‌های تیم، برگزاری اردوهای داخلی و خارجی برای تیم، تلاش در جهت ثبات مدیریت و کادر فنی باشگاه و انتخاب اعضای کمیته‌های تخصصی هیأت مدیره (کمیته‌های فنی، مالی، حقوقی و اداری و غیره) است (۲۵). منظور از خودسازماندهی شامل تعداد جلسات هیأت مدیره در سال، نظارت بر عملکرد مدیرعامل، تلاش برای جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری، حفظ ترکیب مناسب اعضای هیأت مدیره از اعضای اقتصادی، سیاسی و ورزشی، انتخاب مدیرعامل شایسته و کارآمد برای باشگاه و پاسخگویی در قبال عملکرد هیأت مدیره است. منظور از تعامل محیطی، استفاده از پیشکسوتان و تجارب آنها در باشگاه، برقراری و تقویت روابط با افراد قدرتمند و سیاستمدار در حوزه ورزش، اقدام‌های بشردوستانه و داوطلبانه، ایجاد و حفظ ارتباط سازنده با اصحاب رسانه، تفاهم‌نامه همکاری با باشگاه‌های بزرگ فوتبال ایران و جهان و تعامل سازنده با ذی‌نفعان (مانند فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ، تیم ملی و...) بود (۲۶).

با توجه به اینکه باشگاه‌های فوتبال گسترش فراوان و جایگاه خاصی در ایران یافته است، لزوم نگاه حرفه‌ای و تلاش برای شناخت و تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های فوتبال به‌منظور پیشرفت بیشتر اجتناب‌ناپذیر است. البته در بسیاری از این باشگاه‌ها ارزیابی صورت می‌گیرد، ولی توجه کمتری به ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌ها شده است. از این‌رو هدف از تحقیق حاضر شناسایی ابعاد و شاخص‌های ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است تا محققان و مدیران بتوانند با استفاده

از این شاخص‌ها عملکرد هیأت‌های مدیره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را ارزیابی کنند، به‌ویژه اینکه در بیشتر باشگاه‌های فوتبال ایران اعضای هیأت مدیره با متصل بودن به منابع قدرت (سیاسی - نظامی - اقتصادی) و به دلایل غیرورزشی و غیرفوتبالی به حضور در هیأت مدیره باشگاه‌ها علاقه‌مندند؛ وجود این افراد نامرتبط و ناهمگون که گاهی با منافع متفاوت (حتی متضاد) همراه است، ممکن است سبب تشکیل جزایر ناپیوسته در هیأت مدیره و از بین رفتن یا کاهش شدید نقش این نهاد در تصمیم‌گیری‌های کلان باشگاه شود.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان و آشنا به فوتبال، کارشناسان فوتبال (مانند مربیان، بازیکنان باشگاهی با سابقه و پیشکسوتان فوتبال) و اعضای هیأت مدیره باشگاه‌های فوتبال استان گیلان بودند. حجم نمونه باید براساس فرمول بارکلای بر پایه دو قاعده زیر محاسبه شود (۲۷).

۱۰ ضربدر بیشترین تعداد شاخص یک سازه یا

۱۰ ضربدر بیشترین تعداد روابط یک سازه

چون تعداد حداکثر شاخص یک سازه ۱۱ است، حداقل ۱۱۰ نفر به‌عنوان نمونه می‌بایست انتخاب می‌شدند. به‌منظور دریافت پاسخ‌های بیشتر، با محاسبه احتمال برگشت پرسشنامه یا عدم تکمیل کامل آنها، پرسشنامه‌ها بین ۱۷۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع شد. در نهایت ۱۶۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد که از این تعداد ۱۵۴ پرسشنامه به‌طور کامل تکمیل شده بود و تحلیل شد (نرخ پاسخگویی صحیح ۸۸ درصد و ۱۲ درصد باقیمانده حذف شدند). نحوه تکمیل پرسشنامه تحقیق هم به دو صورت حضوری و اینترنتی انجام گرفت که تعداد ۱۲۰ پرسشنامه به‌صورت حضوری و ۴۳ مورد هم به‌صورت اینترنتی انجام گرفت.

متغیرهای این پژوهش پس از مطالعه و بررسی مقالات داخلی و خارجی، جست‌وجو در سایت‌ها و وبگاه‌های باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال و پس از شناخت و استخراج مهم‌ترین وظایف هیأت مدیره‌های ورزشی و غیرورزشی و با استفاده از کتاب هیأت مدیره کارآمد گردآوری شده است (۲۶). پس از استخراج متغیرها، پرسشنامه به‌منظور روایی صوری در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفت و نظرهای تخصصی آنها در ابزار اولیه اعمال و در نتیجه روایی صوری تأیید شد. همچنین روایی محتوای پرسشنامه

با استفاده از معیار لاوشه (CVR) تأیید شد (فرمول ۱). در نهایت، پرسشنامه با ۶۴ شاخص در هفت بعد و مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵) تنظیم شد. پرسشنامه نهایی در یک مطالعه راهنما روی ۳۰ نفر از مدیران اجرا و پس از تجزیه و تحلیل آنها، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ $\alpha = 0/971$ تأیید شد و این ضریب در ابعاد مختلف از $0/85$ تا $0/89$ متغیر بود. از تحلیل عاملی اکتشافی در نرم‌افزار SPSS و تحلیل عاملی تأییدی با روش حداقل مربعات جزئی و آزمون‌های آماری فریدمن و ضریب همبستگی اسپیرمن (نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴)، مدل‌یابی و سنجش روابط چندگانه متغیرها (نرم‌افزار Smart PLS) استفاده شد و تمامی فرضیه‌ها در سطح $P \leq 0/5$ آزمون شدند. در نهایت شاخص‌های برازش تحلیل عاملی در ادامه گزارش شد.

فرمول ۱. معیار لاوشه جهت تأیید روایی محتوایی پرسشنامه

$$CVR = \frac{9 - \frac{10}{2}}{\frac{10}{2}} = 0/8$$

جدول ۱. نتایج آزمون چولگی و کشیدگی ابعاد تحقیق

کشیدگی	چولگی	بعد
-۰/۳۸۲	۰/۳۹۳	راهبرد و برنامه‌ریزی
۰/۶۲۴	۰/۴۹۳	مدیریت تغییر
-۰/۳۴۱	۰/۳۴۷	نظارت و کنترل
-۰/۶۹۳	۰/۳۰۳	تعامل محیطی
-۱/۶۴۹	۱/۴۳۰	مدیریت مالی
-۰/۶۹۹	۰/۳۹۰	مدیریت منابع سازمانی
-۰/۷۰۱	۰/۱۷۰	خودسازماندهی

براساس نتایج آزمون چولگی و کشیدگی نشان داد که توزیع داده‌ها طبیعی است (جدول ۱).

جدول ۲. نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین اشتراکی ابعاد ارزیابی

ابعاد	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
اتریشی هیأت مدیره	۰/۵۷۷	۰/۸۵۴	۰/۸۹۱
ارزیابی عملکرد هیأت مدیره	۰/۵۷۲	۰/۹۷۱	۰/۹۷۳
راهبرد و برنامه‌ریزی	۰/۵۰۳	۰/۷۸۵	۰/۸۳۹
تعامل محیطی و ارتباطات	۰/۵۷۳	۰/۸۹۸	۰/۹۱۴
مدیریت فرایندها	۰/۵۴۹	۰/۸۶۳	۰/۸۸۹
مدیریت مالی	۰/۵۴۹	۰/۸۹۶	۰/۹۱۷
منابع انسانی و سازمانی	۰/۵۸۸	۰/۸۵۸	۰/۸۹۵
نظارت و کنترل	۰/۵۰۸	۰/۸۹۱	۰/۹۱۱

یافته‌ها

توصیف ویژگی‌های شخصی پاسخگویان در جدول ۳، نشان می‌دهد نزدیک به ۶۰ درصد نمونه تحقیق دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاترند و تقریباً ۶۲ درصد آنان بیشتر از ۴۰ سال سن و در نتیجه تجربه زیادی دارند.

جدول ۳. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

متغیر	فرآوانی درصد	متغیر	فرآوانی درصد
جنسیت	زن	کاردانی	۳۹/۶۱
	مرد	کارشناسی	۶۱
	کمتر از ۲۰ سال	کارشناسی ارشد و بالاتر	۹۳
سن	۲۰-۲۹	رسمی	۹/۰۹
	۳۰-۳۹	قراردادی	۱۱/۶۸
	۴۰-۴۹	پیمانی	۲۷
	بیشتر از ۵۰ سال	وضعیت استخدام	۵۱

مقایسه شاخص‌های مهم و برتر هریک از ابعاد ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، در جدول ۴ خلاصه شده است. بر این اساس، شاخص تلاش در جهت حفظ بازیکنان باکیفیت و تمدید قرارداد بازیکنان جوان؛ و انتخاب اعضای شایسته برای کمیته‌های تخصصی هیأت مدیره در اولویت بالایی قرار دارند که نشان‌دهنده اهمیت مدیریت منابع انسانی در مدیریت باشگاه است؛ به‌ویژه اینکه ورزشکاران مهم‌ترین منبع و ذی‌نفع باشگاه به حساب می‌آیند. از طرف دیگر، توجه به شایسته‌سالاری به‌عنوان شاخص مهم ارزیابی نشان می‌دهد که خودسازماندهی یا به‌عبارت بهتر خودمدیریتی و انجام وظایف درونی و مستقیم مرتبط به کادر هیأت مدیره اولویت بسیار بالایی دارند که از این میان، وظیفه خطیر جان‌نشین‌پروری و شایسته‌سالاری در مدیریت باشگاه و پس از آن تشکیل جلسات منظم و ملاقات مکرر در حل مشکلات باشگاه بسیار مهم است.

جدول ۴. مقایسه شاخص‌های برتر ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های فوتبال

انحراف معیار	میانگین	گویه	عامل
۱/۴۶	۴/۷۷	تعداد جلسات هیأت مدیره در سال	مدیریت ورزشی
۱/۳۹	۴/۶۸	انتخاب مدیرعامل شایسته و نظارت بر عملکرد او	
۱/۴۲	۴/۸۰	تلاش برای جان‌نشین‌پروری و شایسته‌سالاری در مدیریت باشگاه	
۱/۴۷	۴/۵۷	ترکیب مناسب اعضای هیأت مدیره از اعضای اقتصادی، سیاسی و ورزشی	
۱/۵۹	۴/۴۵	پاسخگویی در قبال عملکرد هیأت مدیره	مدیریت باشگاه
۱/۶۸۲	۴/۳۴	انتخاب سرپرست و سرمربی متناسب با چشم‌انداز و مأموریت باشگاه	
۱/۶۲	۴/۴۳	برگزاری جلسات با مسئولان باشگاه به منظور حل مسائل و مشکلات باشگاه	
۳/۸۶	۴/۷۷	مدیریت حاشیه‌های تیم	
۱/۶۴	۴/۶۶	تلاش به منظور ثبات کادر فنی باشگاه	عامل مهم و مطلوب
۱/۴۵	۴/۹۳	تلاش برای حفظ بازیکنان باکیفیت و تمدید قرارداد بازیکنان جوان	
۱/۴۱	۴/۹۰	انتخاب اعضای شایسته برای کمیته‌های تخصصی هیأت مدیره	
۱/۵۸	۴/۴۷	استفاده از تجارب پیشکسوتان در باشگاه	
۱/۵۲	۴/۵۷	برقراری و تقویت روابط با افراد قدرتمند و سیاستمدار در حوزه ورزش	
۱/۶۴	۴/۴۰	برنامه‌ریزی به منظور انجام اقدام‌های بشردوستانه و داوطلبانه	

۱/۶۱	۴/۵۱	ایجاد و حفظ ارتباط سازنده با اصحاب رسانه	
۱/۵۷	۴/۷۳	برقراری روابط شفاف و مبتنی بر آزادی میان هیأت مدیره و تیم مدیریت	
۱/۴۴	۴/۴۱	نظارت بر وضعیت حضور قدرتمند تیم در مسابقات مختلف	نظارت و کنترل
۱/۶۱	۴/۳۲	نظارت بر برگزاری مسابقات دوستانه و آمادگی برای فصل	
۱/۶۱	۴/۳۱	نظارت بر مدیریت منابع (مالی، امکانات و فناوری)	
۱/۵۳	۴/۳۸	میزان نظارت بر تأمین رضایت هواداران	
۱/۵۸	۴/۳۷	نظارت بر تأمین رضایت حامیان	
۱/۷۳	۴/۶۲	به‌روزرسانی آیین‌نامه و اسناد باشگاه	استراتژی و برنامه‌ریزی
۱/۷۶	۴/۰۳	وجود برنامه‌ریزی ۵ و ۱ ساله در باشگاه	
۱/۳۸	۴/۶۱	تعیین اهداف و اولویت‌های سالانه باشگاه	
۱/۵۴	۴/۳۴	تدوین چشم‌انداز و مأموریت باشگاه	
۱/۷۷	۳/۹۴	شناسایی و تنظیم سند املاک باشگاه	مدیریت منابع سازمانی
۱/۶۰	۴/۲۱	فراهم‌سازی یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی	
۱/۶۸	۴/۰۹	جلب کمک‌های مالی و امکانات مردمی و دولتی	
۱/۵۰	۴/۳۶	حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته	
۱/۶۱	۴/۴۰	توجه ویژه به تیم‌های پایه باشگاه	
۱/۵۱	۴/۰۹	تلاش برای بهبود تراز مالی باشگاه	
۱/۶۰	۴/۱۰	مدیریت نقدینگی باشگاه	مدیریت مالی
۱/۵۱	۴/۱۹	بررسی و ارائه گزارش‌های مالی	
۱/۵۱	۴/۲۲	بررسی و تأیید بودجه و برنامه سالانه	
۱/۶۱	۴/۲۰	بررسی و تأیید صورتحساب‌های مالی	

پس از این سه شاخص مهم، شاخص‌های مدیریت حاشیه‌های تیم، انتخاب مدیرعامل شایسته و نظارت بر عملکرد او؛ و برقراری روابط شفاف و مبتنی بر آزادی میان هیأت مدیره و تیم مدیریتی باشگاه اهمیت و اولویت‌های بیشتری داشتند. اهمیت مدیریت حاشیه‌های تیم‌های فوتبال کشور نشان‌دهنده اهمیت بعد تعامل محیطی با ذی‌نفعان مختلف مانند رسانه‌ها و هواداران است که روابط شفاف و آزادانه بین هیأت مدیره و کادر مدیریت باشگاه نیز این موضوع را به‌خوبی نشان می‌دهد. به‌ویژه با توجه به نتایج

نرم افزار PLS که شاخص نظارت بر عملکرد باشگاه در فضای رسانه‌های گروهی و اجتماعی دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۷۷۶) بود، حساسیت این موضوع را نشان می‌دهد.

در عامل مدیریت منابع سازمانی، شاخص توجه ویژه به تیم‌های پایه باشگاه و حفظ اسکلت اصلی تیم بیشترین میانگین را داشتند. همچنین با توجه به نتایج نرم افزار PLS شاخص فراهم سازی یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۸۴۱) است. در نهایت در عامل مدیریت مالی گویه بررسی و تأیید بودجه و برنامه سالانه و تأیید صورت حساب‌های مالی بیشترین میانگین را داشتند. ولی با توجه به نتایج نرم افزار PLS شاخص جذب منابع مالی پایدار برای باشگاه دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۸۲۳) است. مقایسه شاخص‌های برتر و مهم ارزیابی هیأت مدیره در جدول ۵ نشان می‌دهد که هیچ یک از شاخص‌های مالی جزو ۲۸ شاخص برتر ارزیابی نیستند؛ در صورتی که از ۸۳ درصد شاخص‌های عامل خودسازماندهی هیأت مدیره، ۴۵ درصد شاخص‌های مدیریت تغییر، ۴۱ درصد شاخص‌های تعامل محیطی و ۳۰ درصد شاخص‌های مدیریت منابع سازمانی در گروه شاخص‌های مهم قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. ماتریس فورنل و لارکر به منظور تعیین روایی همگرا و واگرا

	اثر بخشی هیأت مدیره	استراتژی و برنامه ریزی	تعامل محیطی و ارتباطات	مدیریت فرایندها	مدیریت مالی	منابع انسانی و سازمانی	نظارت و کنترل
اثر بخشی هیأت مدیره	۰/۸۶						
راهبرد و برنامه ریزی	۶۰/۵۵	۵۰/۷۳					
تعامل محیطی و ارتباطات	۹۰/۷۲	۷۰/۶۵	۷۰/۷۸				
مدیریت فرایندها	۱۰/۶۳	۱۰/۶۶	۸۰/۷۵	۰/۶۷			
مدیریت مالی	۸۰/۶۶	۸۰/۶۳	۱۰/۷۸	۰/۶۲	۰/۷۴		
منابع انسانی و سازمانی	۸۰/۷۳	۸۰/۶۳	۸۰/۷۶	۰/۶۳	۰/۷۳	۷۰/۷۶	
نظارت و کنترل	۳۰/۶۹	۵۰/۶۳	۶۰/۷۰	۰/۶۶	۰/۷۲	۶۰/۷۴	۰/۷۱

همان گونه که از جدول ۵، مشخص است می‌توان روایی واگرایی مدلی در سطح سازه را تأیید کرد که

این یافته روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

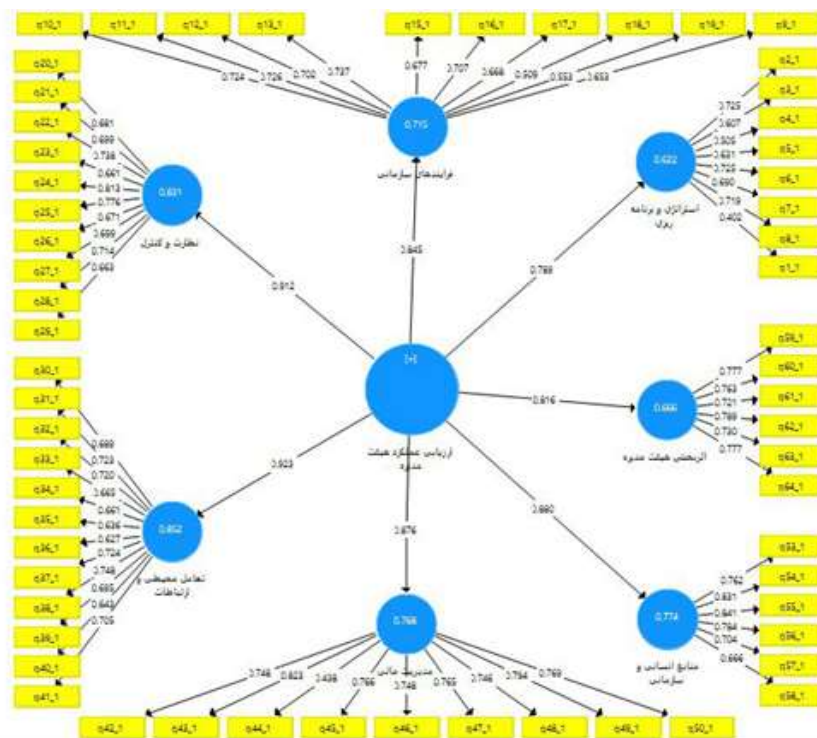
جدول ۶. نتایج آزمون روابط متغیرهای اصلی پژوهش

P Values	T آماره	ضریب مسیر	رابطه
P≤0.05	۳۴/۶۸	۰/۷۸	ارزیابی هیأت مدیره ← راهبرد و برنامه‌ریزی
P≤0.05	۵۱/۹۸	۰/۸۴	ارزیابی هیأت مدیره ← مدیریت فرایندها
P≤0.05	۹۰/۲۱	۰/۹۱	ارزیابی هیأت مدیره ← نظارت و کنترل
P≤0.05	۱۱۱/۹۱	۰/۹۲	ارزیابی هیأت مدیره ← تعامل محیطی و ارتباطات
P≤0.05	۶۱/۲۰	۰/۸۷	ارزیابی هیأت مدیره ← مدیریت مالی
P≤0.05	۷۱/۴۴	۰/۸۸	ارزیابی هیأت مدیره ← مدیریت منابع سازمانی
P≤0.05	۳۶/۰۶	۰/۸۱	ارزیابی هیأت مدیره ← خودسازماندهی

بر اساس داده‌های جدول ۶ و شکل ۱، تحلیل عاملی در حضور همزمان تمام متغیرهای ارزیابی عملکرد هیأت مدیره نشان داد که هر ۷ بعد از عوامل مهم ارزیابی عملکرد هیأت مدیره‌اند، به گونه‌ای که به ترتیب بعد تعامل محیطی و ارتباطات بیشترین نقش را با تبیین ۹۲ درصد، بعد از آن بعد نظارت و کنترل ۹۱ درصد، متغیر منابع انسانی و سازمانی با تبیین ۸۸ درصد، بعد مدیریت مالی با ۸۷ درصد، بعد مدیریت فرایندها با ۸۴ درصد، بعد اثربخشی هیأت مدیره با ۸۱ درصد و در نهایت بعد راهبرد و برنامه‌ریزی ۷۹ درصد از تغییرات متغیر ارزیابی عملکرد هیأت مدیره را تبیین می‌کنند.

بررسی میزان اهمیت شاخص‌های ارزیابی در هریک از ابعاد ارزیابی با توجه به نتایج نرم‌افزار PLS نشان داد که شاخص ترکیب مناسب اعضای هیأت مدیره از اعضای اقتصادی، سیاسی و ورزشی دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۷۸۹) است. در بعد مدیریت تغییر نیز موضوع ثبات مدیریت و بازیکنان بسیار مهم تلقی شده است. ایجاد و حفظ ارتباطات بیرونی به ویژه با منابع قدرت سیاسی و اقتصادی از شاخص‌های مهمی است که پاسخگویان بر آن تأکید کرده‌اند. همچنین با توجه به نتایج نرم‌افزار PLS شاخص انتخاب اعضای کمیته‌های تخصصی هیأت مدیره (کمیته‌های فنی، مالی، حقوقی و اداری و غیره) دارای بیشترین اهمیت (۰/۷۲۶) است.

در بعد تعامل محیطی و ارتباطات، روابط شفاف و آزادانه بین هیأت مدیره و کادر مدیریت باشگاه و سپس روابط با منابع قدرت و سیاست بیشترین میانگین را داشتند. در ضمن با توجه به نتایج نرم‌افزار PLS شاخص توسعه رفتار مناسب در بازیکنان به عنوان الگوی جوانان دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۷۴۸) است. در بعد نظارت و کنترل نیز با توجه به نتایج نرم‌افزار PLS، شاخص نظارت بر عملکرد باشگاه در فضای رسانه‌های گروهی و اجتماعی بیشترین اهمیت (۰/۷۷۶) را داشت. در بعد راهبرد و برنامه‌ریزی، شاخص برنامه‌ریزی جذب اسپانسر و حامیان مالی دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۷۲۵) است. در بعد مدیریت منابع سازمانی، با توجه به نتایج نرم‌افزار PLS شاخص فراهم‌سازی و یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۸۴۱) است. در نهایت در بعد مدیریت مالی، شاخص جذب منابع مالی پایدار برای باشگاه دارای بیشترین میزان اهمیت (۰/۸۲۳) است.



شکل ۱. میزان ضریب اثر مدل نهایی

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق، ۶۴ شاخص ارزیابی هیأت مدیره در ۷ بعد دسته‌بندی شد که این چارچوب، منطبق بر بسیاری از تحقیقات قبلی در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران و سازمان است. برای مثال در مرتبط‌ترین و نزدیک‌ترین تحقیقات، حیدری (۱۳۹۲) شاخص‌های مورد نیاز برای ارزیابی رؤسای هیأت‌های ورزشی استان مازندران را در چارچوب ۴۲ شاخص و ۶ بعد اصلی طبقه‌بندی کرد (۹)، یا مک‌دونالد و شری (۲۰۱۰) با مطالعه ارزیابی عملکرد هیأت مدیره باشگاه ورزشی نشان دادند که ترکیبی از معیارهای عملکرد توسط مشتریان برای ارزیابی تیم‌های ورزشی استفاده می‌شود (۲۲). هرب^۱ (۲۰۰۴) نیز در مطالعه خود ۱۲ استاندارد عملکرد هیأت مدیره ارائه کرده است که مطابقت زیادی با چارچوب این پژوهش دارد.

1. Herb

نتایج تحلیل عاملی نشان داد که قدرت تبیین‌کنندگی تمام متغیرهای ارزیابی عملکرد هیأت مدیره در سازه ارزیابی عملکرد هیأت مدیره بالا و معنادار است و برحسب بار عاملی به ترتیب شامل تعامل محیطی و ارتباطات، نظارت و کنترل، منابع انسانی و سازمانی، مدیریت مالی، مدیریت فرایندها، اثربخشی هیأت مدیره و راهبرد و برنامه‌ریزی تغییرات هستند. همچنین با توجه به نتایج تحلیل عاملی در حضور همزمان تمام ابعاد ارزیابی عملکرد هیأت مدیره مشخص شد که هر ۷ بعد ارزیابی عملکرد هیأت مدیره رابطه مستقیم و معناداری در سطح $P \leq 0/5$ با ارزیابی عملکرد هیأت مدیره دارند.

در ارزیابی هیأت مدیره، بعد تعامل محیطی و ارتباطات بیرونی اولین اولویت را داشت. با توجه به اینکه امروزه عمده منافع سازمان‌های ورزشی در محیط تأمین شده و تأمین رضایت ذی‌نفعان بیرونی مهم‌ترین مأموریت آنها محسوب می‌شود (۲۸). یکی از نظریه‌هایی که می‌تواند از اولویت تعامل محیطی و ارتباطات بیرونی حمایت کند، تئوری ذی‌نفعان است. براساس این نظریه، هر دو محیط درون و بیرون سازمان در قالب ترجیحات و نیازهای ذی‌نفعان خود را نشان می‌دهد. حتی ارتباط و تعامل اثربخش با محیط بیرونی یکی از شاخص‌های بلوغ سازمانی محسوب می‌شود (۲۹). جالب است که در تحقیق مهرابی و نامور (۱۳۹۸) تمرکز بر ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از نقش‌های مهم هیأت مدیره معرفی شده است (۲۳). به‌طور کلی، گروه‌های اجتماعی متفاوت و تأثیرگذار نیز در حیات بلندمدت سازمان نقش‌آفرینی می‌کنند (۳۰). افزون‌بر این، براساس نظریه انتخاب راهبردی و تعامل محیطی در واکنش به شرایط نامطمئن محیطی یک انتخاب راهبردی است که مانند پلی میان سازمان و محیط خارجی عمل می‌کند (۳۰). همچنین براساس نظریه نهادی، تعامل محیطی می‌تواند الزامات اجتماعی ناشی از فشارهای محیط را برآورده کرده و حیات خود را تضمین کند (۲۶). با توجه به اینکه باشگاه‌های ورزشی نسبت به سایر سازمان‌ها وابستگی بیشتری به ذی‌نفعان بیرونی مانند حامیان و هواداران دارند، بنابراین تعاملات محیطی و ارتباطات بیرونی می‌تواند جزو اولویت‌های اساسی قرار گیرد. در همین عامل دو شاخص «برقراری رابطه اثربخش و شفاف بین تیم هیأت مدیره و تیم مدیریت» و «برقراری و تقویت روابط با افراد قدرتمند و سیاستمدار در حوزه ورزش» دارای بیشترین اهمیت بودند. به‌نظر می‌رسد در ایران دو موضوع همواره عملکرد باشگاه‌های ورزشی در ایران را تحت تأثیر قرار داده است؛ یکی فساد در مدیریت و دیگری وابستگی تأمین منابع به افراد سیاسی. این دو شاخص نیز منطبق بر این دو پدیده‌اند و به‌نظر می‌رسد پاسخ‌دهندگان نیز تحت تأثیر این ذهنیت توجه ویژه‌ای به این دو شاخص داشته‌اند.

دومین بعد در ارزیابی عملکرد هیأت مدیره، نظارت و کنترل است. اهمیت این بعد با پژوهش کاظمی و همکاران (۱۳۹۳) روی نمو هیأت مدیره سازمان‌های ایرانی همخوانی دارد (۳۱)؛ البته تحقیقات مختلفی که به بررسی مدیریت و توسعه در کشور پرداخته‌اند، اغلب مهم‌ترین و واقعی‌ترین دلیل مشکلات سازمان‌های کشور را بیشتر به ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا یا ضعف در نظارت و ارزیابی مرتبط می‌دانند. سومین بعد ارزیابی عملکرد هیأت مدیره، مدیریت منابع انسانی و سازمانی است. منابع انسانی و سرمایه‌های سازمان به منظور دستیابی به اهداف و حفظ ثبات عملکرد آن است. در واقع این عامل، مبنای شش عامل دیگر به لحاظ جایگاه و عملکرد سازمانی است. در عامل منابع انسانی و سازمانی دو شاخص «توجه ویژه به تیم‌های پایه باشگاه» و «حفظ ترکیب اصلی تیم نسبت به فصل گذشته» دارای بیشترین اهمیت بودند. اولویت این دو شاخص نشان می‌دهد که رویکرد مدیریت منابع انسانی برای هیأت مدیره و ثبات منابع انسانی گزینش شده از دیدگاه پاسخ‌دهندگان اهمیت بیشتری دارد. در تحلیل علمی تأییدی سازه پژوهش، این بعد و شاخص‌های آن دارای اثر معناداری بر ارزیابی عملکرد هیأت مدیره بود. در تبیین بیشتر این یافته می‌توان گفت که هر سازمانی به افراد آموزش‌دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به‌شمار می‌رود، نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد، اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند، سازمان را دچار مشکلات و خسران عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد (۲). اهمیت این موضوع در تحقیق کولز^۱ و همکاران (۲۰۰۱) نیز نشان داده شده است (۳۲).

چهارمین بعد ارزیابی عملکرد هیأت مدیره، مدیریت مالی است. با توجه وضعیت اقتصادی کشور و محدودیت‌های مالی دولت از یک طرف و دولتی بودن باشگاه‌های ورزشی و وابستگی آنها به منابع محدود دولتی، تأمین مالی و مدیریت امور اقتصادی باشگاه‌های از مهم‌ترین هنرهای مدیران در باشگاه‌داری حرفه‌ای است. این عامل از طریق نظریه وابستگی منابع نیز حمایت می‌شود. این نظریه به تأمین منابع به‌ویژه منابع مالی از منابع بیرونی تأکید می‌کند که با توجه به این نظریه، مدیران ارشد سازمان‌ها (هیأت مدیره‌ها و مدیران عامل) باید سازمان را با محیط خارجی پیوند دهند تا از طریق دستیابی به منابع متنوع محیطی، سازمان را در برابر تغییرات ناگهانی محیط حمایت و پشتیبانی کنند. در همین عامل دو شاخص

«بررسی و تصویب بودجه» و «بررسی و تأیید صورت‌های مالی» دارای بیشترین اهمیت بودند که با توجه به فسادهای مالی در فوتبال به نظر می‌رسد جنبه‌های حقوقی در مدیریت مالی باشگاه‌ها از اهمیت کلیدی برخوردارند و از معیارهای ثبات مالی و تأمین منابع به‌شمار می‌روند و پاسخ‌دهندگان نیز اولویت بالایی برای آن قائل شده‌اند. البته اعضای هیأت مدیره در باشگاه‌های ورزشی فاقد تخصص مالی‌اند و در تجزیه و ارزیابی اطلاعات در این زمینه دانش کافی ندارند. همچنین عدم استقلال کامل اعضای هیأت مدیره مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌تواند سبب ناکارایی آنها در مدیریت سود باشد. این موارد در تحقیق نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹)، قالیباف اصل و همکاران (۱۳۸۶) و بویل و مادلا (۲۰۰۲) یادآوری شده است (۳۳-۳۵).

عامل مدیریت فرایندها برای ارزیابی عملکرد هیأت مدیره در اولویت پنجم قرار گرفت. در این بعد، دو شاخص «تلاش در جهت حفظ بازیکنان باکیفیت و جوان» و «انتخاب اعضای کمیته‌های تخصصی هیأت مدیره» دارای بیشترین اهمیت بودند. اولویت این دو شاخص بیانگر این است که پایداری و حفظ ثبات در عملکرد و سازوکارهای داخلی سازمان از دیدگاه پاسخ‌دهندگان اهمیت بیشتری دارد. در تحلیل علمی تأییدی سازه پژوهش این بعد به‌همراه شاخص‌های آن دارای اثر معناداری بر ارزیابی عملکرد هیأت مدیره بود. خودسازماندهی هیأت مدیره در بین ابعاد ارزیابی عملکرد هیأت مدیره دارای اولویت ششم بود. این عامل با نظریه قانون‌گرایی در حاکمیت سازمانی همسویی دارد. براساس این نظریه، حاکمیت تنها با پایبندی به اصول قانونی و خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان می‌تواند پیشبرد فعالیت‌ها و تحقق اهداف را میسر سازد. حامیان این نظریه بر این باورند که پایبندی صرف هیأت مدیره‌ها به قوانین سازمانی نسخه علاج‌بخش و کارا در درمان تمامی مسائل سازمانی است. از مبانی این نظریه آن است که هیأت مدیره‌ها ضرورتاً نیازمند داشتن تخصص فنی و کاری مرتبط به فعالیت‌های سازمانی نیستند و می‌توانند با احراز قدرت قانونی خود، شرکت را از رسیدن به سطح مطلوب عملکرد سازمانی (مقبولیت سازمانی) مطمئن سازند (۲۶). در این عامل دو شاخص «تلاش برای جانشین پروری و شایسته‌سالاری در مدیریت باشگاه» و «برگزاری منظم تعداد جلسات لازم در سال» دارای بیشترین اهمیت بودند. اولویت این دو شاخص بیانگر این است که حفظ ثبات در سازوکارهای داخلی سازمان از دیدگاه پاسخ‌دهندگان اهمیت بیشتری دارد.

هفتمین شاخص ارزیابی عملکرد هیأت مدیره، راهبرد و برنامه‌ریزی است. این یافته برخلاف انتظار موجود به نظر می‌رسد بسیار مهم باشد. شاید مشکل اصلی و واقعی هیأت مدیره باشگاه‌ها تدوین برنامه‌ریزی و سیاستگذاری نیست، بلکه مربوط به فرهنگ سازمانی نامناسب، کنترل و نظارت نامناسب و

ارزیابی ضعیف است. از این رو به نظر می‌رسد پاسخ‌دهندگان این پژوهش نگاه کلیشه‌ای و اصولی به متغیر برنامه‌ریزی نداشته‌اند، بلکه واقعیت‌های موجود کشور را بیشتر مورد توجه قرار داده‌اند. در بعد راهبرد و برنامه‌ریزی دو شاخص «به‌روزرسانی آیین‌نامه و اسناد باشگاه» و «تعیین اهداف و اولویت‌های سالانه باشگاه» دارای بیشترین اهمیت بودند. از آنجا که اسناد حقوقی و اهداف مصوب در هر سازمان به‌مثابه مرجع اصلی تصمیم‌گیری هستند، بنابراین در ارزیابی هیأت مدیره نیز جایگاه ویژه‌ای دارند. در تبیین بیشتر این یافته می‌توان گفت که نقش‌ها و مسئولیت‌های هیأت مدیره در گذشته نظارت بر مدیریت، استخدام، اخراج و جبران خدمات مدیریت را شامل می‌شد، اما امروزه نقش‌های راهبردی را بر عهده دارد و در تأمین منابع و راهبرد باشگاه‌های ورزشی و تصمیمات راهبردی نقش ایفا می‌کند (۳۶).

از بین همه ۶۴ شاخص، گوئی «تلاش در جهت حفظ بازیکنان مناسب» که مربوط به عامل مدیریت فرایندها بودند، بیشترین میانگین و اهمیت را داشتند. در تبیین این یافته می‌توان گفت که با توجه به نقش کلیدی بازیکنان در عملکرد باشگاه هم در رقابت‌ها و هم در بازاریابی از یک طرف؛ و وضعیت بازار نقل و انتقالات ورزش حرفه‌ای کشور و حساسیت‌های مالی و هواداری پیرامون آن در چند سال اخیر، پاسخ‌دهندگان این پژوهش توجه ویژه‌ای به این مؤلفه کلیدی در عملکرد کادر فنی تیم‌ها، مدیریت منابع انسانی در باشگاه، انتظارات هواداران و توجهات رسانه‌ها را در اولویت قرار داده‌اند. در نهایت با توجه به اینکه تعامل محیطی و ارتباطات برون‌سازمانی دارای بیشترین اولویت بود، پیشنهاد می‌شود مراجع گزارش و ارزیابی عملکرد مدیریت باشگاه‌های ورزشی به شاخص‌های مربوط به عملکرد بیرونی سازمان تأکید بیشتری داشته باشند. همچنین به‌طور ویژه چالش‌های ارتباطات برون‌سازمانی و تعامل با ذی‌نفعان بیرونی از دیدگاه مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی بررسی شود.

با توجه به این یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که برای ارزیابی عملکرد اعضای هیأت مدیره باشگاه‌های ورزشی به ترتیب ارزش بیشتری به شاخص‌های مربوط به تعامل محیطی و ارتباطات بیرونی، اثربخشی هیأت مدیره، مدیریت فرایندها و نظارت و کنترل داده شود. همچنین به تعامل محیطی و ارتباطات برون‌سازمانی تأکید بیشتری داشته باشند. با توجه به اینکه تعامل محیطی و ارتباطات برون‌سازمانی دارای بیشترین اولویت بود، پیشنهاد می‌شود تحقیقات تخصصی به بررسی وضعیت عملکرد بیرونی باشگاه به‌صورت کیفی و مبتنی بر داند و به‌طور ویژه چالش‌های ارتباطات برون‌سازمانی و روش‌های تعدیل و حل آن از دیدگاه مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی بررسی شود. در ضمن این تحقیق محدودیت‌هایی هم داشت. برای مثال چون باشگاه‌های فوتبال بسیاری در لیگ‌های مختلف کشوری به رقابت می‌پردازند که

در تحقیق حاضر از نظره‌های همه مدیران و کارشناسان این رشته در کشور استفاده نشده است، به نظر می‌رسد ارزیابی عملکرد باشگاه می‌تواند با توجه به سطح لیگ و دیگر شاخص‌های ویژه دقیق‌تر بررسی شود.

سپاسگزاری

از تمامی مدیران و کارشناسان فوتبال، اعضای هیأت علمی تربیت بدنی، کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان که در این تحقیق با ما همکاری کردند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

1. Rohani M, Talebpour M, Ramezanejad R, Benar N. "The Factor Analysis of Performance Evaluation's Indicators of Soccer Coaches in Iran Premier League". Applied Research of Sport Management. 2013;2(5):35-48 (In Persian).
2. Ramezani nezhad R, Reyhani M, Ahmadi F. "Application of organizational and management theory in sport". 1 ed. Tabrize: Tanin danesh; 2017 (In Persian).
3. Huse M. "Boards, Governance and Value Creation, the human side of corporate governance". United Kingdom: Cambridge University Press.; 2007
4. Jafari A, Ehsani M, Kabiri M, Momeni M. "The Design of a Performance Assessment System in Physical Education Colleges and Sport Sciences in Iran". Journal of Sport Management. 2009;1(2):51-71 (In Persian).
5. Mirkazemi O. "Designing a Performance Evaluation Model for the Educational Institutions of Universities of Iran[PHD]". Rasht: Guilan; 2009
6. Hemmati nezhad Z, Hemmati nezhad M. "Evaluation Educational Service Quality of Physical Education and sport sciences faculty of the university of Guilan According to SERVQUAL model". Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies. 2014;1(3):11-28 (In Persian).
7. Talebpoor M, Keshtidar M. "Monitoring and Evaluation Model for Physical Education and Sport extracurricular universities". Sport Management Studies. 2009 (24):13-32. (In Persian).
8. Kochi F. "Compilation of Performance Evaluation Indicators for Iran's Physical Fitness Exercise Delegates[Msc]". Rasht: Guilan; 2011 (In Persian).
9. Heydari F. "Identification, Prioritization and Weighting of Indicators of Selection and Evaluation of Heads of Sports Departments of Mazandaran Province[Msc]". Babolsar: Mazandaran; 2013 (In Persian).

10. Sajjadinejad SA, Soleimani-damaneh j. "Identifying and prioritizing the performance evaluation indices of Iranian directorates of sports and youth from the experts' viewpoints using the AHP model". *Sport management and development*. 2017;6(1):53-65. (In Persian).
11. Mirfakhredini h, peymanfar mh, khatibi oghada a, alimohammadi h. "Performance Assessment of Sports Organization with BSC – Topsis Integrated Model". *Journal of Sport Management*. 2013;5(16):77-96 (In Persian).
12. Mohammadi L, Honari H, Afshari M. "Performance Evaluation of Sport Federation Applying European Foundation for Quality Management Excellence Index: Case Study (Canoeing federation)". *Sport Management Studies*. 2016;8(35):163-82 (In Persian).
13. Shafiee S, Kohandel M, Montazerelay M, Radinia G. "Identification, prioritization, and weighting of performance evaluation indexes of sports clubs". *Sport Management and Development*. 2014;3(1):83-98 (In Persian).
14. Memari Z, Hamidi M, Asghari Jafarabadi M. "Exploratory Study of Iranian Elite Sport Coach Evaluation Criteria". *Sport Management Studies*. 2013;5(20):97-126 (In Persian).
15. Nasiri K, Khabiri M, Sajjadi N, Kazem Nezhad A. "The Analysis and Modeling of an Evaluation for Handball National Team Coaches in Iran". *Journal of Sport Management*. 2009;1(1):19-40. (In Persian).
16. Ramezani nezhad R, Sahebkar Ma, Aghaei khaligh I, Ardmeh M, Akbar M. "Factor analysis of performance evaluation indicators coaches women's volleyball Premier League Iran". *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2014;1(2):11-24 (In Persian).
17. Eskandari A. "A review of individual performance and performance evaluation on the performance of football referees in national leagues". *Second Conference on Culture and Development Management; Tehran2015*. p. 1-9 (In Persian).
18. Surani m. "Survey of the Managers Competencies of Sport Clubs in Isfahan Province". *Sport Management Studies*. 2015;7(32):133-54 (In Persian).
19. Kiel GC, Nicholson GJ. "Evaluating boards and directors. *Corporate Governance*. 2005;13(5):613-31
20. Minichilli A, Gabrielsson J, Huse M . "Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system". *Corporate Governance: An International Review*. 2007;15(4):609-22
21. Munyangoga A. " Evaluation of the management of national sports federations in Rwanda". In: submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister technologies sae, Technology, department of sport, rehabilitation and dental sciences faculty of science, editor. Tshwane university of technology2009
22. McDonald H, Sherry E. "Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective". *Journal of Sport Management*. 2010;24(5):524-43
23. Mehrabi G, Namvar M. "The Role of Directors' Board of Football Clubs from a Governance Perspective". *Sport Management Studies*. 2019;11(56):121-40 (In Persian).
24. Kochi F. " Developing Performance Indicators for Iranian Physical Fitness Exercises". Rasht: Guilan; 2011 (In Persian).

25. Seyed Javadin SR, Amir Kabiri Ali Reza. "Comprehensive overview of management and organization theories". Tehran: Look at knowledge; 2005. 1024 p (In Persian).
26. Legziyan M, Alavi SM, Najafi Siyahroodi M. "Effective Board: Principles, Structures and Careers". Mashhad: Astan Qods Razavi; 2011 (In Persian).
27. Barclay D, Higgins, C., & Thompson, R. "The partial least square (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology*. 1995;2(2):285-309
28. Chelladurai Madela A. "Human Resources Management in Olympic Sports Organizations". Tehran: Samt; 2006
29. Tudway R, Pascal AM. "Corporate governance, shareholder value and societal expectations". *The international journal of business in society*, . 2006;6(3):305-16
30. Sheikh I, Najafi Siyahroodi M, Alavi SM. "Explain and test the model of development of roles, responsibilities and duties, the board of directors of Iranian organizations". Thirteenth International Management Conference; Tehran2011 (In Persian).
31. Kazemi M, Alavi SB, Osanloo B, Najmi M. "A Model for the Evaluation of Subsidiary companies' Board Task Performance in Control and Service Roles". *Iranian journal of management sciences*. 2014;9(34):47-80 (In Persian).
32. Coles JW , Williams VB, Sen N. "An Examination of The Relationship of Governance Mechanisms to Performance". *Journal of Management*. 2001;27:23-50
33. Bayle E, Madella A. "Development of a taxonomy of performance for national sport organizations". *European Journal of Sport Science*. 2002;2(2):1-21
34. Ghalibaf H, Rezaei F. "Evaluating the stability of systematic risk in Tehran stock exchange". *Financial Research Journal*. 2008;9(2):33-48 (In Persian).
35. Nikbakht MR, Seyedi SA, Hashem Al-Husseini R. Investigating the Impact of Board Management Features on Corporate Performance". *Quarterly Journal of Accounting Progress*. 2009;2(1):251-70 (In Persian).
36. Sadeghpour A, Taghavi Gilani M, Panah Pooyan S. "Evaluation of board of directors of new agents and standards". *Tadbir* 2007;3:135-68 (In Persian).

Identifying the Performance Evaluation Dimensions and Indexes of Soccer Professional Clubs Board of Directors

Rahim Ramzaninejad¹ - Fatemeh Ahmadi ^{*2} - Javid Ranjbar³ -
Fatemeh Mohaddes⁴

1. Professor of Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran
 2. Phd of sport management, Vahdat higher education institute, Torbat-e-Jam, Iran
 3. M. A. Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran
 4. Department of Physical Education and Sport Science, Technical and Vocational University (TVU), Tehran, Iran
- (Received:2019/10/29 ; Accepted:2020/05/16)

Abstract

In regard to role of board of director's performance in determining club performance, the purpose of this research was to determine the performance evaluation dimensions in soccer clubs board of directors. The statistical population included all experts of clubs management. The statistical sample of the research was 154 of soccer managers and experts, physical education faculty members, the experts in youth and general offices that were familiar to soccer. The research instruments was a researcher-made questionnaire based on literature review. 10 expert's view was considered for the content validity of the questionnaire. The instrument reliability was confirmed by alpha Cronbakh method (0.97) and the factor validity by PLS software. According to the factor analysis results it was realized that each 7 dimensions performance evaluation board of directors has direct and significant relationship with performance evaluation board of directors. As environmental interaction and communication has the most important role with 0.92, then supervision and control with 0.91, organizational and human resource with 0.88, financial management with 0.87, process management with 0.84, effectiveness of board of directors with 0.81 and finally strategy and planning with 0.79 respectively determined dimensions of performance evaluation board of directors variations. The five most important indicators of board evaluation were respectively to retain high quality players, selecting appropriate members for specialized units, successor and meritocracy, number of meetings per year, managing team margins, and finally selecting the appropriate manager. Therefore, in evaluating the management of football clubs, environmental communication and interacting with the club's external environment and the club's human resources management are very important.

Keywords

Board of directors, club management, performance evaluation, professional sport, Soccer.

* Corresponding Author:Email: fa_ahmadi1357@yahoo.com; Tel:+989120685457