# تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران

**رحیم رمضانی‌نژاد*، مهرعلی همتی‌نژاد**، محمدرحیم رمضانیان***، محمدحسن قلیزاده****، میثاق حسینی کشتان*******

* استاد دانشگاه گیلان

** دانشیار دانشگاه گیلان

*** استادیار دانشگاه گیلان

**** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۲/۱

## چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران است. جامعهٔ آماری پژوهش حاضر تمامی باشگاه‌های حاضر در دوازده دورهٔ لیگ برتر فوتبال ایران (۱۳۸۰ تا ۱۳۹۲) بودند. داده‌های پژوهش از بایگانی سازمان لیگ برتر و باشگاه فولاد مبارکهٔ سپاهان استخراج شدند. بهبود یا تنزل رتبهٔ باشگاه‌های فوتبال در هر فصل نسبت به فصل گذشته براساس تغییر یا عدم تغییر مدیرعامل باشگاه‌ها بررسی شده است. از آزمون‌های تجزیه و تحلیل واریانس یک‌طرفه با آزمون تعقیبی گابریل و آزمون t مستقل برای تحلیل داده‌ها در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که ثبات مدیرعامل باشگاه تأثیر معنی‌داری بر بهبود عملکرد داشت و تغییرات پیاپی مدیرعامل باشگاه نیز تأثیر معنی‌داری در کاهش عملکرد باشگاه گذاشته است. همچنین، نتایج نشان داد تغییر مدیرعامل سبب ۲/۴۸ کاهش رتبه در جدول رده‌بندی لیگ برتر و ثبات مدیرعامل سبب ۱/۰۰ رتبه بهبود در رده‌بندی تیم شده است. به‌طورکلی، تحلیل یافته‌های پژوهش از این فرضیه حمایت کرد که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات پیاپی، با ایجاد زمان کافی برای مدیران جهت پیاده‌سازی برنامه‌ها و تحقق اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، درنهایت، سبب بهبود عملکرد باشگاه خواهد شد.

**کلید واژه‌ها**: تغییرات مدیریتی، عملکرد باشگاه، ثبات مدیریتی.

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

## مقدمه

در اکثر سازمان‌ها، تغییرات مدیریتی[1] با اهداف متفاوت و در موقعیت‌های گوناگون صورت می‌پذیرد. البته، تغییر در سطوح مختلف مدیریتی تصمیماتی مهم و حیاتی هستند که بر عملکرد سازمان[2] تأثیر می‌گذارند (۱، ۲). نظریه‌های گوناگون و متناقضی دربارهٔ تأثیر تغییر مدیریت بر عملکرد سازمان وجود دارد که می‌توان آنها را در سه دسته‌بندی کلی قرار داد: ابتدا، رویکرد پژوهشگرانی که اعتقاد داشتند تغییر مدیریت سازمان تأثیری بر عملکرد سازمان ندارد. برطبق این نظریه، مدیران بر اساس روالی همیشگی با تصمیم هیئت مدیران برکنار می‌شوند تا از این طریق عملکرد نامناسب و ضعف‌های سازمان به مدیر برکنارشده نسبت داده شود (۳). به این ترتیب، جابه‌جایی مدیران نمی‌تواند ضعف‌ها و مشکلات سازمان را برطرف کند و همچنین سبب بدترشدن عملکرد باشگاه نخواهد شد (۶، ۵، ۴). براساس دومین رویکرد، تغییر مدیریت نه‌تنها منفعتی برای بهبود عملکرد سازمان ندارد، بلکه عملکرد سازمان را تضعیف و به آن لطمه وارد می‌کند؛ چون جابه‌جایی مدیریت سازمان در روند تثبیت‌شدهٔ موجود در سازمان اخلال ایجاد می‌کند و در اثر ایجاد تنش و ناپایداری، عملکرد سازمان سیر نزولی به خود می‌گیرد. این رویکرد تأکید می‌کند که عواقب تغییرات مدیریتی ممکن است در بازهٔ زمانی کوتاه مدت نمایان نشود، ولی در میان‌مدت عملکرد سازمان را با روندی نزولی مواجه می‌کند. رویکرد سوم، رویکرد چرخهٔ زندگی[3] نام دارد و بر این اعتقاد است که مدیران جدید با فرآیندها،[4] تیم‌های کاری[5] و استراتژی[6] جدید، عملکرد سازمان را در طولانی مدت بهبود می‌بخشند (۳). طبق این نظریه، رابطهٔ تغییرات مدیریتی با عملکرد سازمان به صورت U وارونه[7] است و عملکرد سازمانی در هشت تا ده‌سال اول بهبود می‌یابد و در ادامهٔ بر اثر عدم چابکی[8] و یادگیری سازمانی[9] و به‌کارگیری فرآیندهای قدیمی در موقعیت جدیدتر، عملکرد سازمان تضعیف می‌شود (۸، ۷). البته، پژوهشگرانی مانند هِندرسون و همکاران (۲۰۰۶) اعتقاد دارند این رویکرد به نوع سازمان و صنعت مرتبط نیز بستگی دارد (۹).

از طرفی، مبحث عملکرد و ارزیابی عملکرد سازمان براساس شاخص‌های مختلف و به‌وسیله‌ی الگوهای گوناگونی صورت می‌پذیرد که هریک از آنها، با اهداف متفاوتی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌کار می‌روند. الگوهای ارزیابی عملکرد با توجه به ماهیت، فلسفهٔ وجودی و نیز اهداف استراتژیک سازمان اهمیت می‌یابند و درقالب دو تقسیم‌بندی کلی، شامل الگوهای ترکیبی و الگوهای مالی ارزیابی عملکرد قرار می‌گیرند. الگوهای ترکیبی ارزیابی عملکرد مانند مدل تعالی سازمان،[10] کارت امتیازدهی متوازن،[11] الگوی فرآیند کسب‌وکار، الگوی مالکوم بالدریج،[12] ماتریس عملکرد، الگوی مدیریت کیفیت جامع[13] و الگوی بنچ‌مارکینگ[14] براساس شاخص‌های مالی و غیرمالی نظیر رقابت‌پذیری، سطح فعالیت، اثربخشی، کیفیت خدمات، سهم بازار، و نوآوری، و نیز الگوهای مالی ارزیابی عملکرد مانند الگوی ایجاد طرح سود، الگوی کاهش استراژیک هزینه، و الگوی اتصال عملکرد به بازار (نقل و انتقالات داخلی) نیز صرفاً براساس شاخص‌های مالی نظیر سودآوری، سرمایه‌گذاری، و کاهش هزینه به ارزیابی بخش‌های مختلف سازمان می‌پردازند. الگوهای ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک سازمان نشئت گرفته باشند و ضمن انعطاف‌پذیری، تمامی جنبه‌های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهند؛ از این‌رو باید بین شاخص‌های مختلف توازن وجود داشته باشد و به‌صورت متناسبی بر نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد، جنبه‌های گوناگون و سطوح مختلف سازمانی تمرکز داشته باشند (۱۰، ۱۱).

در صنعت ورزش نیز باشگاه‌های فوتبال به‌منزلهٔ هستهٔ اصلی این صنعت مانند بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و با بهره‌گیری از تجهیزات و امکانات، نیروی انسانی ماهر و متخصص و مدیریت اثربخش، فوتبال را به صنعتی با گردش مالی زیاد مبدل ساخته‌اند (۱۲). عملکرد باشگاه‌های ورزشی نیز براساس اهداف و شاخص‌های مختلفی بررسی و ارزیابی می‌شود تا تأثیر هریک از این شاخص‌ها براساس الگوی ارزیابی مورد استفاده بر عملکرد باشگاه مشخص شود. باشگاه‌های ورزشی را می‌توان براساس عملکرد ورزشی و غیرورزشی بررسی کرد. عملکرد ورزشی شامل نتایج و رتبه‌های باشگاه‌ها می‌شود که بیش‌از دیگر شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌ها به چشم می‌آید و این

1. Managerial Change
2. Organizational Performance
3. Life Cycle
4. Process
5. Teams
6. Strategies
7. Inverted U-Shaped
8. Agility
9. Organizational Learning
10. European Foundation for Quality Management
11. Balanced Score Card
12. Malcom Baldrig National Quality Award
13. Total Quality Management
14. Benchmarking



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

نتایج با توجه به اهداف ازپیش‌تعیین‌شدهٔ باشگاه‌ها و براساس داشته‌ها و امکانات موجود تحت بررسی قرار می‌گیرد. عملکرد غیرورزشی در باشگاه‌ها نیز بیشتر شامل شاخص‌های مالی می‌شوند که از اهمیت زیادی در ارزیابی باشگاه‌ها برخوردار است. مبحث مالی در صنعت فوتبال، متمرکز بر میزان درآمدها و هزینه‌های باشگاه، به‌منزلهٔ یکی از ابعاد عملکرد شناخته شده است. درآمد باشگاه‌ها با توجه به خصوصی‌بودن یا دولتی‌بودن از منابع مختلفی مانند حق پخش تلویزیونی،[1] حمایت‌کننده‌های مالی،[2] فروش آرم،[3] بلیت‌فروشی،[4] انتقال بازیکنان،[5] درآمد از سازمان لیگ،[6] حق عضویت،[7] اجارهٔ اماکن ورزشی[8] و منابع دیگر تأمین می‌شود. درمقابل، هزینه‌های باشگاه‌ها نیز صرف خرید بازیکنان، استخدام کادر فنی، حقوق کارکنان، هزینه‌های عملیاتی، هزینه‌های تبلیغاتی،[9] هزینهٔ اجاره و نگهداری اماکن ورزشی،[10] هزینه‌های مدیریتی و هزینه‌های دیگر می‌شود. مسلماً، با توجه به میزان درآمد و هزینه‌ها در طول یک فصل از لیگ، تراز مالی باشگاه می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد باشگاه داشته باشد (۱۳، ۱۴). بنابراین، ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی هم ازنظر عملکرد مالی و هم ازنظر عملکرد ورزشی می‌تواند تحت بررسی قرار گیرد.

درباب تأثیر ثبات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌ها نیز، اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در گذشته، عملکرد ورزشی و دستاوردهای باشگاه‌ها را معیار ارزیابی در نظر گرفته‌اند و نتایج و شواهد ضد و نقیضی براساس پژوهش‌های افرادی مانند هیوز و همکاران (۲۰۱۰)، اوداس و همکاران (۲۰۰۶)، رو و همکاران (۲۰۰۵)، جیامباتیستا (۲۰۰۴)، کونینگ (۲۰۰۳)، بروینشوفد و ترویل (۲۰۰۳)، و اوداس و همکاران (۲۰۰۲)، از تأثیر ثبات یا تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی گزارش شده است (۲، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰). هیوز و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات مداوم باعث بهبود نتایج باشگاه‌ها در لیگ می‌شود. در این پژوهش، باشگاه‌هایی که دچار تغییرات مدیریت سطح فوقانی شده بودند، برخلاف انتظارات نظری، در کوتاه‌مدت روند روبه‌رشد اندکی را تجربه کردند که در بلندمدت متوقف می‌شود (۲). دیوستنا و فارست (۲۰۰۷) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال لیگ دستهٔ اول اسپانیا گزارش کردند که تغییرات مدیریتی تأثیر مثبت و البته بسیار ناچیزی بر عملکرد و نتایج باشگاه‌ها داشته است (۲۱). همچنین، جیامباتیستا (۲۰۰۴) با بررسی باشگاه‌های بسکتبال دریافت که تغییرات مدیریتی در سال اول ممکن است تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه داشته باشد، ولی در ادامه، روند کار سبب نزول عملکرد خواهد شد. البته، نتایج این پژوهش نشان داد که تغییرات مدیریتی در فصل رقابت‌ها به عملکرد باشگاه لطمه وارد می‌کند (۱۷). مَکتیر و همکاران (۱۹۹۵) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال، بسکتبال، بیسبال و هاکی امریکای شمالی گزارش کردند که عملکرد باشگاه‌ها بلافاصله پس‌از تغییر مدیریت بهبود می‌یابد، ولی در کل فصل بهبودی در عملکرد باشگاه حاصل نمی‌شود. طبق بررسی‌های این پژوهشگران، بهبود اولیه پس‌از تغییر مدیریت، به‌علت شوک واردشده بر مجموعه اتفاق می‌افتد که در کوتاه‌مدت نتیجه‌بخش است (۲۲). براون (۱۹۸۲) در پژوهشی با بررسی باشگاه‌های لیگ ملی فوتبال انگلستان گزارش نمود که متعاقب تغییر مدیریت، اثربخشی سازمانی و عملکرد باشگاه‌ها بهبود کرد و تغییر روالی همیشگی است تا عملکرد ضعیف را به مدیر برکنارشده نسبت دهند و از این طریق برای توجیه عملکرد ضعیف باشگاه دلیل منطقی به‌وجود آید (۲۳). در همین زمینه نیز کونینگ (۲۰۰۳) با بررسی وضعیت باشگاه‌های فوتبال بوندسلیگای[11] آلمان گزارش کرد که عملکرد باشگاه با برکناری مدیر بهبود نمی‌یابد و معمولاً مدیران جدید عملکردی ضعیف‌تر از مدیران قبلی داشته‌اند. طبق بررسی‌های او اعضای هیئت مدیران با آگاهی از این مسئله که تغییر مدیریت چاره‌ساز نیست، صرفاً جهت کاهش فشار هواداران و رسانه‌ها به برکناری مدیر باشگاه اقدام می‌کنند (۱۸). اوداس و همکاران (۲۰۰۲) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال دریافتند که تغییرات رخ‌داده در میان فصل، نه‌تنها تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه ندارد، بلکه روند جاری باشگاه را با مشکل روبه‌رو می‌کند و عملکرد رو به نزول سوق پیدا می‌کند (۲۰). اوداس و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی دیگر در لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که باشگاه‌هایی که مدیرانشان را در نیم‌فصل تغییر داده‌اند، در سه‌ماههٔ ابتدایی تغییر، با کاهش عملکرد مواجه شده‌اند و به نظر می‌رسد مالکان باشگاه برای جلوگیری از سقوط به رده‌ها و لیگ

1. TV Rights
2. Sponsors
3. Merchandise
4. Gate Receipts
5. Transfer
6. Revenue Distributed From MA/League
7. Membership Fee
8. Rental Income of the Stadium/Facilities
9. Advertisement
10. Rental/ Maintenance fee of the Stadium/Training Centre
11. Bundesliga



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

پایین‌تر دست به تغییر می‌زنند (۱۵). بسیاری از پژوهش‌ها مانند گروسکی (۱۹۶۳)، برونیشفود و ترویل (۲۰۰۳)، و رو و همکاران (۲۰۰۵) بر این اعتقاد هستند که برای بهبود عملکرد باشگاه‌ها، به مدیران زمان بیشتری داده شود تا با تحقق برنامه‌هایشان به نتایج دلخواه برسند؛ زیرا مدیران برای یادگیری، کسب تجربه و هماهنگی و انطباق با وضع موجود جهت پیاده‌سازی اهداف و رسالت باشگاه، به زمان نیاز دارند و در غیراین‌صورت بی‌ثباتی مدیریتی بر کل مجموعه تأثیر منفی خواهد گذاشت (۶، ۱۶، ۱۹).

در ایران نیز فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران با تأسیس سازمان لیگ برتر، مسابقات فوتبال باشگاهی ایران را به‌صورت حرفه‌ای برگزار می‌کند. ازآنجاکه اکثر باشگاه‌های کشور به‌صورت دولتی اداره می‌شوند، هر سال تعداد بسیاری از باشگاه‌ها بارها دچار تغییرات مدیریتی می‌شوند و مدیران مجال کافی را برای پیاده‌سازی برنامه‌های خود پیدا نمی‌کنند. همچنین، معمولاً مدیران جایگزین در باشگاه‌ها نیز در اداره و مدیریت باشگاه روند گذشته را پیگیری نمی‌کنند و با تغییر و تحولات گسترده مانند تعویض کادر فنی و اداری باشگاه، ضمن ایجاد تغییرات، عملکرد و آیندهٔ پیش‌روی باشگاه را در هاله‌ای از ابهام قرار می‌دهند. در تنها پژوهشی که در این زمینه در ایران انجام شده است، علیدوست قهفرخی و جلالی فراهانی (۱۳۸۹) با بررسی توصیفی پدیدهٔ تعویض و برکناری سرمربیان در لیگ برتر فوتبال ایران گزارش کردند که در مجموع هفت دورهٔ ابتدایی از لیگ برتر، ۴۲ درصد باشگاه‌ها مربی خود را در طول فصل تعویض کردند که بیش‌از ۷۵ درصد تغییرات بی‌نتیجه و کم‌اثر بوده و به بهبود نتایج یا ایجاد تغییرات مثبت و مستمر در باشگاه‌ها نینجامیده است (۱). پژوهش حاضر نیز درصدد است تا برپایهٔ اطلاعات موجود در دوازده دورهٔ گذشتهٔ لیگ برتر فوتبال ایران به بررسی تأثیر تغییرات و ثبات مدیریتی بر عملکرد تیمی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران بپردازد.

## روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش از نوع علی- مقایسه‌ای و از نظر هدف جزء پژوهش‌های کاربردی است. جامعهٔ آماری تمامی باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران بودند که در دوازده دوره از سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۲، بیش‌از سه فصل در لیگ برتر حضور داشتند. بنابراین، اطلاعات نوزده تیم پرسپولیس تهران، استقلال تهران، سپاهان اصفهان، ذوب آهن اصفهان، فولاد خوزستان، پاس (تهران- همدان)، سایپا (تهران- کرج)، فجر شهید سپاسی شیراز، ملوان بندر انزلی، صبا باطری (تهران- قم)، ابومسلم مشهد، پیکان (تهران- قزوین- تهران)، استقلال اهواز، مس کرمان، برق شیراز، راه‌آهن (تهران- شهرری- سورینت)، تراکتورسازی تبریز، داماش گیلان (استقلال رشت- پگاه گیلان)، و نفت آبادان بررسی قرار شد. داده‌های پژوهش از بایگانی سازمان لیگ برتر، باشگاه فرهنگی -ورزشی سپاهان اصفهان و نیز سایت‌های اطلاعاتی ورزشی استخراج شدند. بررسی این داده‌ها در دوازده دورهٔ گذشتهٔ لیگ برتر فوتبال ایران به‌صورتی انجام شد که تغییرات یا ثبات مدیریتی تمامی باشگاه‌ها سال به سال بررسی شد و بهبود یا تنزل رتبه در هر سال نسبت به سال گذشته نیز در نظر گرفته شد. منظور از ثبات مدیریتی در این پژوهش، وضعیتی است که هیئت مدیران باشگاه، مدیرعامل خود را در انتهای فصل در سمت خود حفظ کرده باشد و مدیرعامل حداقل یک فصل دیگر نیز مشغول به‌کار باشد که درمجموع، می‌توان گفت اگر مدیری حداقل دو فصل در سمت خود ابقای شده باشد باشگاه ثبات مدیریت داشته است. به همین ترتیب، رتبهٔ باشگاه در لیگ، متعاقب هر فصل همراه با ثبات مدیریتی نسبت به فصل گذشته و رتبهٔ باشگاه در لیگ متعاقب هر فصل همراه با تغییرات مدیریتی نسبت به فصل گذشته تحت مقایسه قرار گرفت. بر همین اساس، باشگاه‌ها در هر فصل از رقابت‌های لیگ برتر به چهار دسته تقسیم شدند که شامل تغییرات مدیریتی همراه با بهبود در رتبهٔ باشگاه (تغییرات مثبت)، تغییرات مدیریتی همراه با تنزل در رتبهٔ باشگاه (تغییرات منفی)، ثبات در مدیریت و بهبود در رتبهٔ باشگاه (ثبات مثبت) و در نهایت، ثبات در مدیریت و تنزل در عملکرد و رتبهٔ باشگاه (ثبات منفی) است. درنهایت، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش نیز از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی شامل آزمون کالموگراف -اسمیرنوف،[1] تجزیه و تحلیل واریانس یک‌طرفه[2] با آزمون تعقیبی گابریل[3] و همچنین آزمون t مستقل[4] در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ استفاده شد.

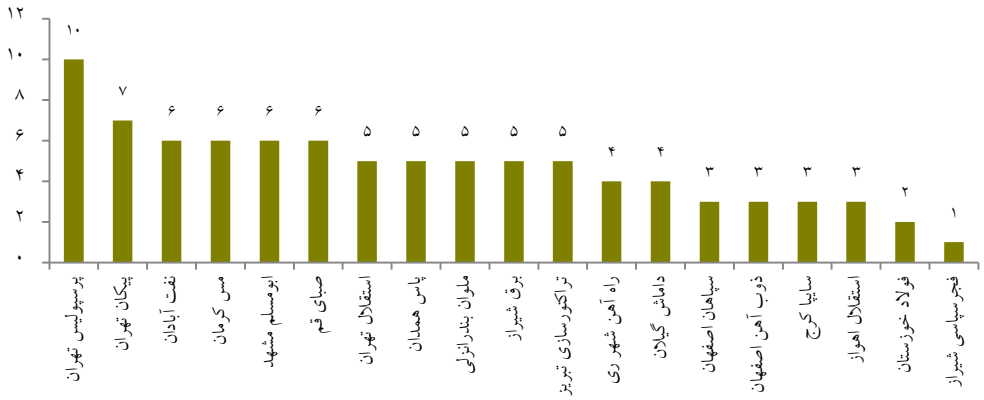
1. Kolomogorov Smirnov
2. One Way Anova
3. Gabriel
4. Independent Sample t Test



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

## یافته‌های پژوهش

بررسی جابه‌جایی‌ها و تغییرات مدیران عامل نوزده باشگاه نشان داد که درمجموع، این دوازده دوره، ۸۹ مدیر در این نوزده باشگاه در جایگاه مدیرعامل در لیگ برتر فوتبال ایران فعالیت مشغول بودند که در این بین، باشگاه پرسپولیس تهران با ده مدیر عامل و باشگاه فجر شهید سپاسی شیراز با یک مدیرعامل به‌ترتیب بیشترین تغییر و کمترین تغییر را داشتند. تغییرات مدیریتی باشگاه‌ها در سال‌هایی که در لیگ برتر حضور داشتند در نمودار ۱ آمده است. همچنین، براساس یافته‌ها، میانگین عمر مدیریتی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران هفت ماه بوده است و هر مدیر به‌طور میانگین هفت ماه فرصت داشته است به برنامه‌ریزی و مدیریت امور باشگاه تحت ادارهٔ خود بپردازد. گفتنی است که مدیران عامل باشگاه‌ها فقط در سال‌های حضور در لیگ برتر در این بررسی در نظر گرفته شده‌اند.




شکل ۱. تعداد مدیران عامل باشگاه‌های فوتبال در ۱۲ دورهٔ لیگ برتر ایران به تفکیک باشگاه

نتایج آزمون کالموگراف –اسمیرنوف، با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده –نشان داد که توزیع داده‌ها با توزیع طبیعی تفاوت معنی‌داری ندارد و در ادامه نیز جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری پارامتریک استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱. نتایج آزمون کالموگراف –اسمیرنوف برای بررسی توزیع طبیعی داده‌ها

| | تغییرات مثبت | تغییرات منفی | ثبات مثبت | ثبات منفی | ثبات مدیریتی | تغییرات در مدیریت |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Z کالموگراف اسمیرنوف | ۱/۰۳ | ۰/۹۳ | ۱/۳۰ | ۱/۲۳ | ۰/۹۸ | ۰/۷۲ |
| سطح معنی‌داری | ۰/۲۳ | ۰/۳۵ | ۰/۰۷ | ۰/۰۹ | ۰/۲۹ | ۰/۶۷ |

$P \leq ۰/۰۵$

نتایج آزمون تجزیه و تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد که بین میانگین تغییر رتبهٔ باشگاه‌هایی که تغییرات مدیرعامل همراه با بهبود رتبه، تغییر همراه با تنزل رتبه، ثبات با بهبود رتبه و ثبات با تنزل رتبه را در کارنامه داشته‌اند، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. براساس بررسی میانگین تغییرات رتبه، نتایج نشان داد که ثبات در رأس مدیریت باشگاه تاثیر زیاد و معنی‌داری بر بهبود عملکرد دارد و تغییرات پیاپی در رأس مدیریت در باشگاه نیز تأثیر معنی‌داری در کاهش عملکرد و سیر نزولی باشگاه نشان می‌دهد (جدول ۲).



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

جدول ۲. مقایسه میزان تغییرات رتبه پس از تغییر یا عدم تغییر مدیران عامل باشگاه

| | میانگین تغییر رتبه | انحراف استاندارد | میانگین مجذورات | F | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تغییرات مثبت | ۲/۹۳ | ۳/۳۶ | ۷۱۶/۷۹ | ۹۴/۲۳ | ۳ | ۰/۰۱ |
| تغییرات منفی | -۴/۷۱ | ۲/۷۵ | | | | |
| ثبات مثبت | ۳/۴۸ | ۲/۷۷ | | | | |
| ثبات منفی | -۳/۹۷ | ۲/۴۱ | | | | |

$P \leq ۰/۰۵$

نتایج آزمون تعقیبی گابریل با مقایسهٔ دو به دوی تغییرات مثبت، تغییرات منفی، ثبات مثبت، و ثبات منفی نشان داد که اختلاف رتبه و عملکرد باشگاه در تغییرات مثبت با تغییرات منفی و ثبات منفی معنی‌دار است و برخی باشگاه‌ها پس‌از انجام تغییرات در مدیران عامل عملکرد بهتری نشان دادند. همچنین اختلاف رتبه و عملکرد باشگاه در ثبات مثبت با تغییرات منفی و ثبات منفی معنی‌دار است و برخی باشگاه‌ها که در رأس مدیریت ثبات داشته‌اند عملکرد بهتری نشان دادند. این درحالی است که بین ثبات مثبت و تغییرات مثبت تفاوت معنی‌داری وجود نداشت، هرچند میزان عملکرد باشگاه‌ها با ثبات مثبت نسبت به باشگاه‌ها با تغییرات مثبت بهتر بود (جدول ۳).

جدول ۳. مقایسه زوجی میزان تغییرات رتبه پس از تغییر یا عدم تغییر مدیر عاملان باشگاه

| گروه‌ها | | اختلاف میانگین | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|
| تغییرات مثبت | تغییرات منفی | ۷/۶۳ | ۰/۰۱* |
| | ثبات مثبت | -۰/۵۵ | ۰/۹۷ |
| | ثبات منفی | ۶/۸۹ | ۰/۰۱* |
| تغییرات منفی | ثبات مثبت | -۸/۱۹ | ۰/۰۱* |
| | ثبات منفی | -۰/۷۳ | ۰/۸۵ |
| ثبات مثبت | ثبات منفی | ۷/۴۵ | ۰/۰۱* |

$P \leq ۰/۰۵$

با ادغام تأثیر مثبت و منفی تغییرات مدیریتی و نیز ثبات مدیریتی و مقایسهٔ آنها با یکدیگر، نتایج آزمون t مستقل نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین تأثیر تغییرات و ثبات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌ها وجود دارد (جدول ۴). همان‌طور که مشاهده شد، براساس بررسی اطلاعات دوازده دورهٔ گذشتهٔ لیگ برتر فوتبال ایران، عملکرد باشگاه‌ها پس‌از تغییرات مدیریتی در تمامی نوزده باشگاهی که دست‌کم سه دوره در لیگ برتر حضور داشتند، به‌طور میانگین ۲/۴۸ کاهش رتبه در جدول رده‌بندی لیگ برتر بود؛ این درحالی بود که عملکرد باشگاه در وضعیت ثبات مدیریتی در تمامی نوزده باشگاهی که دست‌کم سه دوره در لیگ برتر حضور داشتند، به‌طور میانگین ۱/۰۰ بهبود رتبه در جدول رده بندی لیگ برتر بود. نتایج آزمون t مستقل نیز با مقایسهٔ تغییرات رتبه در وضعیت تغییر و ثبات مدیریتی، حاکی از آن بود که ثبات مدیریتی به‌طور معنی‌داری به بهبود عملکرد باشگاه در جدول رده‌بندی مسابقات لیگ برتر منجر شد و درمقابل، تغییر در مدیریت باشگاه تاثیر منفی و معنی‌داری بر عملکرد باشگاه در جدول رده‌بندی مسابقات لیگ برتر داشت.

جدول ۴. مقایسهٔ تأثیر تغییرات و ثبات مدیریتی در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران

| | میانگین تغییر رتبه | انحراف استاندارد | اختلاف میانگین | t | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ثبات مدیریتی | ۱/۰۰ | ۴/۵۵ | -۳/۴۷ | -۴/۴۱ | ۱۴۲ | ۰/۰۱* |
| تغییر در مدیریت | -۲/۴۸ | ۴/۴۱ | | | | |

$P \leq ۰/۰۵$



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

## بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین تأثیر تغییر و ثبات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌ها وجود داشت. بر اساس بررسی اطلاعات دوازده دورهٔ گذشتهٔ لیگ برتر فوتبال ایران، عملکرد باشگاه‌ها پس‌از تغییرات مدیریتی در تمامی نوزده باشگاهی که دست‌کم سه دوره در لیگ برتر حضور داشتند، به‌طور میانگین ۲/۴۸ رتبه تنزل در جدول رده‌بندی لیگ برتر بود؛ و این درحالی بود که عملکرد باشگاه در وضعیت ثبات مدیریتی در تمامی نوزده باشگاهی که دست‌کم سه دوره در لیگ برتر حضور داشتند، به‌طور میانگین ۱/۰۰ رتبه بهبود در جدول رده‌بندی لیگ برتر بود. با مقایسهٔ تغییرات رتبه در وضعیت تغییر و ثبات مدیریتی، نتایج نیز حاکی از آن بود که ثبات مدیریتی به‌طور معنی‌داری به بهبود عملکرد باشگاه در جدول رده‌بندی مسابقات لیگ برتر منجر می‌شود و درمقابل، تغییر در مدیریت باشگاه نیز تأثیر منفی و معنی‌داری بر عملکرد باشگاه در جدول رده‌بندی مسابقات لیگ برتر داشته است. هیوز و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی در لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که ثبات مدیریتی و عدم تغییر مداوم باعث بهبود عملکرد باشگاه‌ها می‌شود (۲). کونینگ (۲۰۰۳) نیز با بررسی وضعیت باشگاه‌های فوتبال بوندسلیگای آلمان گزارش کرد که عملکرد باشگاه با برکناری مدیر بهبود نمی‌یابد و معمولاً مدیران جدید عملکردی ضعیف‌تر از مدیران قبلی داشته‌اند (۱۸). اوداس و همکاران (۲۰۰۲) نیز با بررسی باشگاه‌های فوتبال دریافتند که تغییرات مدیریتی نه‌تنها تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه ندارد، بلکه روند جاری باشگاه را با مشکل روبه‌رو می‌کند و عملکرد رو به نزول سوق پیدا می‌کند (۲۰). اوداس و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی دیگر در لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند باشگاه‌هایی که مدیرانشان را در نیم‌فصل تغییر داده‌اند، در سه‌ماههٔ ابتدایی تغییر، با کاهش عملکرد مواجه شده‌اند (۱۵). بسیاری از پژوهش‌ها مانند گروسکی (۱۹۶۳)، براون (۱۹۸۲)، بروینشفود و ترویل (۲۰۰۳)، و رو و همکاران (۲۰۰۵) بر این اعتقاد هستند که برای بهبود عملکرد باشگاه‌ها، به مدیران زمان بیشتری داده شود تا با تحقق برنامه‌هایشان به نتایج دلخواه برسند؛ زیرا مدیران برای یادگیری، کسب تجربه و هماهنگی و انطباق با وضع موجود جهت پیاده‌سازی اهداف باشگاه، به زمان نیاز دارند و در غیراین‌صورت، عدم ثبات مدیریتی بر کل مجموعه تأثیر منفی خواهد گذاشت (۶، ۱۶، ۱۹، ۲۳).

همان‌طور مشاهده شد، نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه در گذشته حاکی از آن بود که تغییرات مدیریتی در باشگاه‌های ورزشی بیشتر از آنکه به بهبود عملکرد باشگاه کمک کند، عملکرد باشگاه را دچار مشکل کرده و نتایجی ضعیف‌تر از قبل به بار آورده است. مسلماً تعویض و برکناری پی‌درپی مدیران عامل باشگاه باعث بی‌ثباتی در کادر مدیریت و اداری باشگاه می‌شود و ضمن ایجاد اختلال در فرآیند جاری، حتی تعهد مدیران را نیز به باشگاه از بین می‌برد. مدیران باشگاه برای موفقیت و کسب نتایج مطلوب به زمان کافی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی در جهت رسالت و مأموریت باشگاه نیاز دارند تا از طریق اجرای برنامه‌ها به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت دست یابند و نقش هیئت مدیران باشگاه در این میان بسیار برجسته است، تا با حمایت کامل از مدیرانی که با برنامه و استفاده از استراتژی‌های مناسب در راستای تعالی باشگاه عمل می‌کنند، مدیر را دربرابر مشکلات پیش‌رو پشتیبانی کنند و در مواقعی که با وجود پیشبرد اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت به‌راحتی به دست نمی‌آید نیز دست از حمایت مدیران خود بر ندارند. هر چند گاهی هیئت مدیران باشگاه با علم به اینکه تغییر مدیریت کمکی به بهبود عملکرد و نتایج نمی‌کند، دست به تغییر می‌زنند و مدیرعامل باشگاه را بنا به دلایل مختلف برکنار می‌کنند. برای مثال، براون (۱۹۸۲) با بررسی باشگاه‌های لیگ ملی فوتبال انگلستان گزارش کرد که تغییر روالی همیشگی است تا عملکرد ضعیف را به مدیر برکنارشده نسبت دهند و از این طریق برای توجیه عملکرد ضعیف باشگاه دلیلی منطقی به‌وجود آید (۲۳). همچنین، کونینگ (۲۰۰۳) با بررسی باشگاه‌های فوتبال بوندسلیگای آلمان گزارش کرد که هیئت مدیران با آگاهی از این مسئله که تغییر مدیریت چاره‌ساز نیست، صرفاً جهت کاهش فشار هواداران و رسانه‌ها به برکناری مدیر باشگاه اقدام می‌کنند (۱۸). همچنین، اوداس و همکاران (۲۰۰۶) با بررسی لیگ فوتبال انگلستان گزارش کردند که مالکان باشگاه برای جلوگیری از سقوط به رده‌ها و لیگ پایین‌تر به تغییر دست می‌زنند. بنابراین، به نظر می‌رسد بسیاری از تغییرات مدیریتی در باشگاه‌های



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

ورزشی و به‌خصوص باشگاه‌های فوتبال، که بیشتر در معرض حواشی ورزشی قرار دارند، به امید کسب نتایج بهتر انجام نمی‌گیرد و هیئت مدیران و مالکان باشگاه با اهدافی دیگر به ایجاد تغییرات دست می‌زنند (۱۵).

همچنین، یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین میانگین تغییر رتبهٔ باشگاه‌هایی که تغییرات مدیر عامل همراه با بهبود رتبه، تغییر همراه با تنزل رتبه، ثبات با بهبود رتبه و ثبات با تنزل رتبه را تجربه کرده‌اند، تفاوت معنی‌داری وجود داشت. براساس بررسی میانگین تغییرات رتبه، نتایج نشان داد که ثبات در رأس مدیریت باشگاه تأثیر زیاد و معنی‌داری بر بهبود عملکرد دارد و تغییرات پیاپی در رأس مدیریت باشگاه نیز تأثیر معنی‌داری در کاهش عملکرد و سیر نزولی باشگاه داشت. با مقایسهٔ دو به دوی تغییرات مثبت، تغییرات منفی، ثبات مثبت، و ثبات منفی نیز نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اختلاف رتبه و عملکرد باشگاه در تغییرات مثبت با تغییرات منفی و ثبات منفی معنی‌دار است و برخی باشگاه‌ها پس‌از انجام تغییر در مدیر عامل، عملکرد بهتری نشان دادند، همچنین، اختلاف رتبه و عملکرد باشگاه در ثبات مثبت با تغییرات منفی و ثبات منفی معنی‌دار است و اکثر باشگاه‌ها که در رأس مدیریت ثبات داشته‌اند عملکرد بهتری نشان دادند. این درحالی است که بین ثبات مثبت و تغییرات مثبت تفاوت معنی‌داری وجود نداشت، هرچند میزان عملکرد باشگاه‌ها با ثبات مثبت نسبت به باشگاه‌ها با تغییرات مثبت بهتر بود. بنابراین، با بررسی سابقهٔ باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در دوازده دورهٔ گذشته می‌توان نتیجه گرفت که هرچند تغییرات مدیریتی معمولاً به بهبود عملکرد منجر نمی‌شود، برخی مواقع نیز عملکرد و دستاورد باشگاه‌هایی که تغییر مدیریت داشته‌اند بهبود یافته است. دیوستنا و فارِست (۲۰۰۷) با بررسی باشگاه‌های فوتبال لیگ دستهٔ اول اسپانیا گزارش کردند که تغییرات مدیریتی گاهی اوقات ممکن است تأثیر مثبت و البته بسیار ناچیزی بر عملکرد باشگاه‌ها داشته باشد (۲۱). جیامباتیستا (۲۰۰۴) با بررسی باشگاه‌های بسکتبال دریافت که تغییرات مدیریتی در طی یک‌سال ابتدایی ممکن است تأثیر مثبتی بر عملکرد باشگاه داشته باشد، و در ادامه، روند کار عملکرد رو به نزول خواهد رفت. البته نتایج این پژوهش مؤکد این بود که تغییرات مدیریتی درون‌فصل رقابت‌ها، به عملکرد باشگاه لطمه وارد می‌کند (۱۷). مَکتیر و همکاران (۱۹۹۵) نیز در پژوهشی با بررسی باشگاه‌های فوتبال، بسکتبال، بیسبال و هاکی امریکای شمالی گزارش کردند که عملکرد باشگاه‌ها بلافاصله پس‌از تغییر مدیریت بهبود می‌یابد، و البته در کل فصل بهبودی در عملکرد باشگاه حاصل نمی‌شود. طبق بررسی‌های این پژوهشگران، بهبود ابتدایی پس‌از تغییر مدیریت، به علت شوک واردشده بر مجموعه است که در کوتاه‌مدت نتیجه‌بخش است ولی در بلندمدت تأثیر مثبتی بر عملکرد و نتایج باشگاه ندارد (۲۲). بنابراین، با توجه به نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که رویکرد دوم در ارتباط با ثبات مدیریتی معقول‌ترین نظریهٔ ارائه‌شده از سوی پژوهش‌های گذشته است و طبق این رویکرد و در راستای نتایج پژوهش حاضر، تغییر مدیریت معمولاً نه‌تنها منفعتی برای باشگاه در جهت بهبود عملکرد ندارد، بلکه عملکرد باشگاه را تضعیف و به آن لطمه وارد می‌کند. جابه‌جایی در مدیریت سازمان، در روند تثبیت شدهٔ موجود در سازمان اخلال ایجاد می‌کند و در اثر ایجاد تنش و ناپایداری، عملکرد باشگاه سیر نزولی به خود می‌گیرد (۶). این رویکرد تأکید دارد که عواقب ناشی از تغییرات مدیریتی ممکن است در بازهٔ زمانی کوتاه‌مدت نمایان نشود و در میان‌مدت عملکرد سازمان را با روندی نزولی مواجه کند (۳). همچنین، رویکرد چرخهٔ زندگی در ارتباط ثبات مدیریتی نیز اشاره داشت که رابطهٔ تغییرات مدیریتی با عملکرد باشگاه به‌صورت U وارونه است و عملکرد باشگاه در هشت تا ده سال ابتدایی بهبود می‌یابد و در ادامه، بر اثر عدم چابکی و یادگیری سازمانی و به‌کارگیری فرآیندهای قدیمی در وضع جدیدتر، عملکرد سازمان تضعیف می‌شود، که این نظریه نیز جای تأمل دارد (۸).

درنهایت، با درنظرگرفتن تمامی نظریه‌های موجود در زمینه ثبات مدیریتی و نتایج این پژوهش، آنچه به واقعیت نزدیک به نظر می‌رسد این است که در برخی موارد تغییرات مدیریتی نتایج مثبت کوتاه‌مدتی را برای باشگاه‌ها به همراه داشته، و تغییرات همیشه با عملکرد و نتایج ضعیف همراه نبوده است، با این حال آنچه نتایج پژوهش به همراه داشت این بود که در کل ثبات مدیریتی در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران به بهبود عملکرد منجر شده است و ثبات مدیریتی در باشگاه یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد رو به رشد باشگاه‌ها است و تغییرات مداوم مدیریتی، بیشتر از آنکه نتایج و پیامدهای مثبت به همراه داشته باشد، به تضعیف و کاهش عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران منجر شده است. از طرفی، همان‌طور که مشاهده شد، عمر مدیریتی مدیران باشگاه‌های فوتبال در لیگ



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

برتر ایران به‌طور میانگین هفت ماه بوده است و مسلماً براساس هیچ‌یک از نظریه‌ها و اصول مدیریتی نمی‌توان انتظار عملکرد موفقیت‌آمیز از مدیران عامل باشگاه‌ها داشت و مطمئناً هفت ماه زمان بسیار ناچیزی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و نظارت بر امور باشگاه فوتبال حرفه‌ای است. نکتهٔ دیگر این است که معمولاً تغییرات مدیریتی وقتی رخ می‌دهد که باشگاه‌ها روند نزولی دارد و مالکان و هیئتِ مدیران باشگاه با علم به اینکه تغییرات پیش‌رو متضمن بهبود عملکرد و نتایج باشگاه نخواهد بود، به تغییر مدیرعامل باشگاه دست می‌زنند تا از این طریق به اهداف دیگری که در سر می‌پرورانند برسند و تغییرات صرفاً در جهت رشد و بهبود صورت نمی‌پذیرد. درنهایت، به مدیران ورزشی باشگاه‌های کشور نیز پیشنهاد می‌شود جهت بهبود عملکرد باشگاه و تثبیت و حفظ موقعیت باثبات، هنگام تصمیم‌گیری‌های کلیدی نظیر انتخاب مدیرعامل، ضمن صرف زمان کافی، با حساسیت بالا و کاربرد الگوهای جدید تصمیم‌گیری و همچنین، درنظرگرفتن شاخص‌های مناسب برای انتخاب مدیران عامل، میزان خطای تصمیم‌گیری را به حداقل برسانند تا باشگاه‌ها، بازیکنان، طرفداران و حامیان در اثر تصمیم‌های اشتباه متضرر نشوند.

## منابع


۱. علیدوست قهفرخی، ابراهیم، جلالی فراهانی، مجید، ۱۳۸۹، بررسی و تحلیل پدیده تعویض مربیان در لیگ برتر فوتبال ایران، فصلنامه المپیک، شماره ۳ (پیاپی ۵۱)، ص ۴۷-۵۸.

2. Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K., Guermat, C., 2010, Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry, British Journal of Management, 21, pp. 571-589.
3. Greiner, L., Cummings, T., Bhambri, A., 2002, When new CEOs succeed and fail: 4-D theory of strategic transformation, Organizational Dynamics, 32, pp. 1-17.
4. Sakano, T., Lewin, A.Y., 1999, Impact of CEO succession in Japanese companies: a co-evolutionary perspective, Organization Science, 10, pp. 654-671.
5. Khanna, N., Poulsen, A.B., 1995, Managers of financially distressed organizations: villains or scapegoats, Journal of Finance, 50, pp. 919-940.
6. Grusky, O., 1963, Managerial succession and organizational effectiveness, American Journal of Sociology, 69, pp. 297-317.
7. Hambrick, D.C., Fukutomi, G.D.S., 1991, The seasons of a CEO's tenure, Academy of Management Review, 16, pp. 719-742.
8. Miller, D., Shamsie, J., 2001, Learning across the life cycle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads, Strategic Management Journal, 22, pp. 725-745.
9. Henderson, A.D., Miller, D., Hambrick, D.C., 2006, How quickly do CEOs become obsolete, Industry dynamism, CEO tenure, and company performance, Strategic Management Journal, 27, pp. 447-460.
11. Bernolak, I., 1997, Effective Measurement and successful Elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity, International Journal of Production Economics, 52, pp. 203-213.
12. Tangen, S., 2004, Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice, International Journal of Productivity and performance Management, 53 (8), pp. 726-737.
12. Adams, A., Armitage, S., 2002, Mutuality for football clubs, Lessons from the financial sector, Studies in Economics and Finance, 22(1), 26-41.
13. Salzberg, R., 2004, Team Salary and its Effects on Win Percentage in the Major Leagues of Baseball, Dickie university, ECO 4451.
14. Fløtnes, T.G., 2011, Factors of success for Norwegian top football clubs and why profit making is difficult for European football clubs, thesis, Copenhagen Business School, Department of Operations Management.
15. Audas, R., Goddard J., Rowe, W.G., 2006, Modelling employment durations of NHL head coaches: turnover and post-succession performance, Managerial and Decision Economics, 27 (4), pp. 293-306.
16. Rowe, W.G., CannellaJr, A.A., Rankin, D., Gorman, D., 2005, Leader succession and organizational performance: integrating the commonsense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories, The Leadership Quarterly, 16, pp. 197-219.
17. Giambatista, R.C., 2004, Jumping through hoops: a longitudinal study of leader life cycles in the NBA, The Leadership Quarterly, 15, pp. 607-624.
18. Koning, R., 2003, An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance, Applied Economics, 35, pp. 555-564.
19. Bruinshoofd, A., Ter Weel, B., 2003, Manager to go, Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football, European Journal of Operational Research, 148, pp. 233-246.
20. Audas, R., Dobson, S., Goddard, J., 2002, The impact of managerial change on team performance in professional sports, Journal of Economics and Business, 54, pp. 633-651.




[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

21. De Dios Tena, J., Forrest, D., 2007, Within season dismissal of football coaches: causes and consequences', European Journal of Operational Research, 181, pp. 362-373.
22. McTeer, W., White, P.G., Persad, S., 1995, Manager/coach mid-season replacement and team performance in professional team sport, Journal of Sport Behavior, 18, pp. 58-68.
23. Brown, M.C., 1982, Administrative succession and organizational performance: the succession effect, Administrative Science Quarterly, 27, pp. 1-16.

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]