University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Foresight into Financial Resilience of Iran Pro League Football Clubs: Scenario Analysis of Resistance to Economic Shocks

Elham Akhavan[1], Mehdi Salimi[2]✉

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: elhamakhavan98@gmail.com; 0000-0001-7967-3168
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: m.salimi@spr.ui.ac.ir; 0000-0003-4566-6490

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:
Received:
…….18 March 2022
Received in revised form:
…….10 June 2022
Accepted:
…….16 June 2022
Published online:
…….25 June 2022

Keywords:
Economic shocks,
Financial governance
Financial resilience,
Iran Pro League,
MICMAC analysis.
.

ABSTRACT

Introduction: Iran's football industry faces unprecedented financial challenges, including 80% reliance on government funding, 42% inflation, international sanctions, and a lack of long-term planning. These factors threaten the financial resilience of Iran Pro League clubs, necessitating an analysis of key drivers and future scenario development.

Methods: This mixed-methods study combined qualitative and quantitative approaches. Semi-structured interviews with 20 experts identified 15 key components. A questionnaire based on these components was distributed to 150 financial managers and specialists. Data were analyzed using Smart-PLS 4 (structural equation modeling) and MICMAC analysis for scenario development via Scenario Wizard.

Results: Analysis of this study identified three key factors of financial resilience: revenue flexibility (reducing 80% dependence on government resources through digital revenue generation), cost agility (20% cost reduction through logistics optimization and flexible contracts), and transparency and crisis planning. Scenario analysis showed that simultaneous improvement of these factors increases resilience by up to 40% even under sanctions. Practical solutions include creating a digital platform (NFT and exclusive streaming), developing financial transparency standards, and implementing smart cost management systems.

Conclusion: Financial resilience requires reducing government dependence through innovative revenue streams, strengthening corporate governance, and tripartite coordination among the government, private sector, and clubs. Immediate implementation of digital solutions and manager training in technology-driven financial tools can mitigate the current crisis.

Cite this article: Akhavan, E. & Salimi, M. (2025). Foresight into Financial Resilience of Iran Pro League Football Clubs: Scenario Analysis of Resistance to Economic Shocks. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: http//doi.org/000000000000000000

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

In Press

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Extended Abstract

Introduction

Iran's professional football industry is grappling with severe financial instability, driven by an 80% reliance on government funding, 42% annual inflation, international sanctions, and systemic deficiencies in long-term strategic planning. These challenges critically undermine the financial resilience of Iran Pro League clubs, threatening their operational sustainability and competitive viability. This study employs futures-thinking methodologies to identify key resilience drivers and develop actionable scenarios for mitigating economic shocks.

Methods

A mixed-methods approach was adopted, combining qualitative and quantitative analyses. First, semi-structured interviews with 20 industry experts (club managers, financial analysts, policymakers) were thematically analyzed to extract 15 critical resilience components. These components informed a Likert-scale questionnaire, validated and distributed to 150 financial managers and specialists across Iran Pro League clubs. Quantitative data were analyzed using Smart-PLS 4 for structural equation modeling (SEM) to assess causal relationships. Concurrently, MICMAC analysis—a futures studies tool—was applied to evaluate interdependencies among factors, followed by scenario development via Scenario Wizard software to simulate resistance strategies under varying economic conditions.

Results

Analysis of the qualitative and quantitative data in this study identified three key factors as the main pillars of financial resilience for clubs. First, revenue flexibility, which emphasizes reducing the 80% dependence on government resources through developing innovative digital revenue solutions and attracting private sponsors. Second, cost agility, which enables a 20% reduction in operational costs through logistics optimization and implementing flexible personnel contracts. Third, transparency, and crisis planning, which requires implementing transparent reporting systems and developing long-term risk management plans. The conducted scenario analysis shows that simultaneous improvement of these three factors can increase clubs' financial resilience by up to 40%, even under intensified sanctions and inflation. Accordingly, proposed practical solutions include creating an integrated digital platform for selling fan tokens (NFTs) and exclusive match broadcasting, developing mandatory financial transparency standards by the football federation, and establishing an AI-supported agile cost management system. These solutions can simultaneously reduce dependence on government resources, increase financial efficiency, and enhance the capacity to respond to economic shocks.

Conclusion

Financial resilience requires reducing government dependence through innovative revenue streams, strengthening corporate governance, and tripartite coordination among the government, private sector, and clubs. Immediate implementation of digital solutions and manager training in technology-driven financial tools can mitigate the current crisis.

Keywords

Economic shocks, Financial governance, Financial resilience, Iran Pro League, MICMAC analysis.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:
This article has been done considering all ethical principles.

Funding:
This article is taken from the doctoral tehsis of the first person.

Authors' contribution:
All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflict of interest:
The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:
This article is extracted from the doctoral thesis with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.

In Press

مدیریت ورزشی
شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X
دانشگاه تهران
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

آینده‌نگاری تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران: تحلیل سناریوهای مقاومت در برابر شوک‌های اقتصادی

الهام اخوان[۱]، مهدی سلیمی[۲]✉

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: elhamakhavan98@gmail.com ; 0000-0001-7967-3168

۲. نویسنده مسؤول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.salimi@spr.ui.ac.ir ; 0000-0003-4566-6490

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱/۲۵

کلیدواژه‌ها:
تاب آوری مالی، تحلیل میک مک، حکمرانی مالی، شوک های اقتصادی، لیگ برتر فوتبال ایران.

چکیده

مقدمه: صنعت فوتبال ایران با چالش‌های مالی بی‌سابقه‌ای نظیر وابستگی ۸۰ درصدی به منابع دولتی، تورم ۴۲ درصدی، تحریم‌ها و نبود برنامه‌ریزی بلندمدت مواجه است. این عوامل، تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر را تهدید می‌کند و نیازمند بررسی عوامل کلیدی و سناریوسازی آینده است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. ابتدا با تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ خبره، ۱۵ مؤلفه کلیدی استخراج گردید. سپس پرسشنامه‌ای مبتنی بر این مؤلفه‌ها میان ۱۵۰ مدیر و کارشناس مالی توزیع و داده‌ها با نرم‌افزار Smart-PLS 4 (مدل معادلات ساختاری) و تحلیل MICMAC برای سناریوسازی به کمک سناریو ویزارد بررسی شدند.

یافته ها: تحلیل داده‌های این پژوهش سه عامل کلیدی تاب‌آوری مالی را شناسایی کرد: انعطاف‌پذیری درآمدی (کاهش وابستگی ۸۰٪ به منابع دولتی از طریق درآمدزایی دیجیتال)، چابکی هزینه‌ای (کاهش ۲۰٪ هزینه‌ها از طریق بهینه‌سازی لجستیک و قراردادهای منعطف) و شفافیت و برنامه‌ریزی بحران. سناریوسازی نشان داد بهبود همزمان این عوامل تاب‌آوری را تا ۴۰٪ حتی در شرایط تحریم افزایش می‌دهد. راهکارهای عملیاتی شامل ایجاد سکوی دیجیتال (NFT و پخش اختصاصی) تدوین استانداردهای شفافیت مالی و استقرار سیستم مدیریت هزینه‌های هوشمند است.

نتیجه گیری: این پژوهش نشان می دهد تاب آوری مالی باشگاه ها مستلزم تحولی سه بعدی است: گذر از اقتصاد دولتی از طریق توسعه مدل های درآمدی نوین، تحول حکمرانی با شفافیت مالی و جذب مدیران حرفه ای، و همکاری سه جانبه بین دولت، بخش خصوصی و باشگاه ها. اجرای فوری راهکارهای دیجیتال و آموزش مدیران، بحران کنونی را مهار کرده و زیرساخت مالی پایدار ایجاد می کند.

استناد: اخوان، الهام؛ و سلیمی، مهدی (۱۴۰۴). آینده‌نگاری تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران: تحلیل سناریوهای مقاومت در برابر شوک‌های اقتصادی. نشریه *مدیریت ورزشی*، ۱۷ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: http//doi.org/0000000000000000000000000

CC BY NC

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

© نویسندگان.

In Press

مقدمه

صنعت فوتبال به عنوان یکی از پرهزینه‌ترین و درعین‌حال جذاب‌ترین بخش‌های ورزش حرفه‌ای، همواره تحت تأثیر عوامل اقتصادی داخلی و بین‌المللی قرار دارد. در ایران، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال با چالش‌های مالی گسترده‌ای از جمله وابستگی شدید به حمایت‌های دولتی، درآمدزایی ناپایدار، تحریم‌های بین‌المللی و تورم فزاینده مواجه هستند (محیطی و همکاران، ۲۰۲۵ و کامیاب و همکاران، ۲۰۲۴). این عوامل باعث شده‌اند که بسیاری از باشگاه‌ها در شرایط بحرانی قرار بگیرند و حتی ادامه فعالیت حرفه‌ای آن‌ها با تهدید روبه‌رو شود. با توجه به نوسانات اقتصادی اخیر در ایران، از جمله تورم بالای ۴۰ درصدی، کاهش ارزش پول ملی و محدودیت‌های مالی ناشی از تحریم‌ها، لزوم بررسی تاب‌آوری مالی باشگاه‌ها بیش از پیش احساس می‌شود (کاکس و فیلیپینو[1]، ۲۰۲۲). تاب‌آوری مالی[2] به معنای توانایی سیستم مالی باشگاه‌ها برای مقاومت در برابر شوک‌های اقتصادی، انطباق با شرایط بحرانی و بازگشت به وضعیت پایدار است (طهیر و ریچاردز[3]، ۲۰۲۵). به عبارت دیگر، تاب‌آوری مالی به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت بحران، به توانایی یک سازمان برای پیش‌بینی، جذب، سازگاری و بازیابی از شوک‌های مالی اطلاق می‌شود، به گونه‌ای که بتواند به عملکرد اصلی خود ادامه داده و حتی در مواجهه با ناملایمات، به موقعیت بهتری دست یابد (هامل و والیگانکاس[4]، ۲۰۰۳). در بستر ورزش حرفه‌ای، این مفهوم فراتر از بقای صرف بوده و شامل حفظ قابلیت رقابت‌پذیری، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و جذب و حفظ استعدادها در بلندمدت می‌شود (راتن[5]، ۲۰۲۰).

مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهند که تاب‌آوری مالی در باشگاه‌های ورزشی بر سه پایه اصلی استوار است. اول از همه تنوع درآمدی است؛ به عبارت دیگر، کاهش وابستگی به یک یا دو منبع درآمدی و توسعه جریان‌های درآمدی جدید (مانند رسانه‌های دیجیتال، تجاری‌سازی برند، هواداری الکترونیک) مهم‌ترین عامل تاب‌آوری شناخته می‌شود (بیچ و چادویک[6]، ۲۰۰۴). برای نمونه، باشگاه‌های لیگ برتر انگلیس با توسعه مدل‌های کسب‌وکار نوین، وابستگی خود به حق پخش تلویزیونی را از بالای ٪۷۰ به حدود ٪۵۰ کاهش داده‌اند (دلیوت[7]، ۲۰۰۵). دومین پایه اساسی این مفهوم، چابکی مالی[8] است که به معنای توانایی تعدیل سریع هزینه‌ها و تخصیص مجدد منابع در پاسخ به شوک‌های خارجی. این امر مستلزم داشتن ساختار هزینه‌ای انعطاف‌پذیر، ذخایر نقدینگی و برنامه‌های اقتضایی است (ویلسن و همکاران[9]، ۲۰۲۲). همه‌گیری کووید-۱۹ به خوبی نشان داد باشگاه‌هایی که از چابکی مالی بالاتری برخوردار بودند، با استفاده از مکانیزم‌هایی مانند قراردادهای مبتنی بر عملکرد بازیکنان یا توسعه سریع پلتفرم‌های پخش اختصاصی، آسیب بسیار کمتری دیدند (یو ای اف ای[10]، ۲۰۲۲). حکمرانی خوب و شفافیت سومین اساس تاب آوری مالی است که وجود ساختار حکمرانی شفاف، سیستم‌های کنترل داخلی قوی و برنامه‌ریزی مالی بلندمدت، پایه اعتماد سرمایه‌گذاران و اسپانسرها را فراهم می‌کند و تصمیم‌گیری را در شرایط بحرانی تسهیل می‌نماید (یوسمانو[11]، ۲۰۲۳). بدون شک، فقدان راهبردهای مالی مقاومتی می‌تواند منجر به ورشکستگی باشگاه‌ها، کاهش کیفیت لیگ و حتی خروج تماشاگران و سرمایه‌گذاران (رامچاندانی[12] و همکاران، ۲۰۲۳) از صنعت فوتبال ایران شود.

---

1. Cox & Philippou
2. Financial Resilience
3. Tahir & Richards
4. Hamel & Valikangas
5. Ratten
6. Beech & Chadwick
7. Deloitte
8. Financial Agility
9. Wilson
10. UEFA
11. Usmanov
12. Ramchandani

In Press

صنعت فوتبال حرفه‌ای ایران در سال‌های اخیر با چالش‌های مالی بی‌سابقه‌ای مواجه شده است که نیازمند بررسی عمیق و ارائه راهکارهای علمی است. بر اساس گزارش‌های رسمی فدراسیون فوتبال ایران (۲۰۲۳)، بیش از ۸۰ درصد درآمد باشگاه‌های لیگ برتر از محل حمایت‌های دولتی و نهادهای عمومی تأمین می‌شود، در حالی که سهم درآمدهای خصوصی مانند اسپانسرشیپ، بلیت فروشی و درآمدهای رسانه‌ای کمتر از ۲۰ درصد است. این در حالی است که در لیگ‌های معتبری مانند لیگ برتر انگلیس، سهم درآمدهای خصوصی به ۶۵ درصد می‌رسد. مطالعه محسنی فر و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد این وابستگی شدید به منابع دولتی، باشگاه‌های ایرانی را در برابر نوسانات اقتصادی بسیار آسیب‌پذیر کرده است.

وضعیت اقتصادی ایران در سال‌های اخیر شاهد تکرار چرخه تورمی و کاهش ارزش پول ملی بوده است. بر اساس آخرین گزارش بانک مرکزی در مرداد ۱۴۰۴، نرخ تورم سالانه به ۴۷ درصد افزایش یافته که نسبت به آمار ۴۲ درصدی سال ۱۴۰۲ (عتقیا و نظریان، ۲۰۲۳) روند صعودی را نشان می‌دهد. این افزایش، مستقیماً هزینه‌های عملیاتی باشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار داده است؛ به طوری که حقوق بازیکنان در فصل ۱۴۰۳-۰۴ نسبت به پنج سال پیش، ۲۱۰ درصد رشد داشته و سهم حقوق از کل هزینه‌های باشگاه‌ها به ۶۵ درصد رسیده است. از سوی دیگر، کاهش ارزش ریال در برابر دلار که از سال ۱۳۹۵ (غفوری یزدی و همکاران، ۲۰۲۱) تاکنون (۱۴۰۴) به ۹۵۰ درصد رسیده، خرید بازیکنان خارجی و تجهیزات را به مرز غیرممکن کشانده است. با توجه به نرخ دلار غیررسمی در مرداد ۱۴۰۴ (۶۵۰,۰۰۰ ریال)، هزینه نگهداری یک بازیکن خارجی سطح متوسط در لیگ برتر ایران به ماهانه ۱۵ میلیارد تومان رسیده است، در حالی که این رقم در سال ۱۴۰۲ حدود ۶ میلیارد تومان بود. این افزایش ۱۵۰ درصدی، باشگاه‌ها را مجبور به اتخاذ سیاست‌های انقباضی (مانند کاهش تعداد بازیکنان خارجی یا استفاده از امکانات فرسوده) کرده است (سلیمی ، ۲۰۱۹). به عنوان مثال، هزینه واردات یک دستگاه دستگاه پزشکی استاندارد فیفا برای بازیکنان، تنها در دو سال گذشته (۱۴۰۲ تا ۱۴۰۴) ۳ برابر شده است. در فصل جاری (۱۴۰۴)، ۸ باشگاه از ۱۶ تیم لیگ برتر به دلیل بدهی‌های مالی انباشته (به طور متوسط ۲۰۰ میلیارد تومان به ازای هر باشگاه) با محرومیت نقل و انتقالاتی مواجه شده‌اند که نسبت به آمار ۶ باشگاهی سال ۱۴۰۲، افزایش ۳۳ درصدی را نشان می‌دهد. پژوهش میدانی اتحادیه فوتبال ایران (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که ۷۵ درصد باشگاه‌ها همچنان فاقد برنامه مالی بلندمدت هستند و تنها ۱۰ درصد از آن‌ها از ابزارهای نوین مالی (مانند هوش مصنوعی برای پیش‌بینی درآمد) استفاده می‌کنند. پژوهش امامی و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد حدود ۷۰ درصد باشگاه‌های ایرانی فاقد برنامه مالی بلندمدت هستند که این موضوع بر آسیب‌پذیری آن‌ها می‌افزاید. روند افزایش قیمت‌ها و کاهش ارزش ریال، که تقریباً هرساله تشدید می‌شود، نشان می‌دهد مدیریت منفعلانه باشگاه‌ها در برابر شوک‌های اقتصادی، نه تنها مشکلات موجود را حل نکرده، بلکه آسیب‌پذیری سیستم را عمیق‌تر کرده است (اخوان و همکاران، ۲۰۲۳). این چالش‌ها نیازمند بازتعریف مدل درآمدی (مانند استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای جذب سرمایه) و اصلاحات ساختاری در حاکمیت مالی است.

ضعف مدیریتی در باشگاه‌های ایرانی، به‌ویژه نبود برنامه‌ریزی استراتژیک و شفافیت مالی، هسته اصلی بحران اقتصادی این صنعت است (حقیقی و همکاران،۲۰۲۴). بر اساس پژوهش اتحادیه فوتبال ایران (۲۰۲۵)، ۷۵ درصد باشگاه‌ها فاقد برنامه مالی ۵ ساله هستند و تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت، مبتنی بر فشارهای سیاسی یا رقابت‌های نمایشی، جایگزین راهبردهای پایدار شده است. این بی‌برنامگی در کنار فساد ساختاری (مانند قراردادهای غیرشفاف با بازیکنان و مربیان) و نظام حقوق‌وبسته‌های نجومی غیرمنطقی، که در سال ۱۴۰۳ منجر به افزایش ۲۱۰ درصدی هزینه‌های حقوقی نسبت به پنج سال قبل شد، تراز مالی باشگاه‌ها را به مرز ورشکستگی کشانده است (کریمی و همکاران، ۲۰۲۳).

نبود حق پخش تلویزیونی حرفه‌ای به عنوان یکی از بزرگ‌ترین منابع درآمدی لیگ‌های جهانی، در ایران به یک فاجعه اقتصادی تبدیل شده است (رحیمی زاده و همکاران، ۲۰۲۴). در حالی که لیگ برتر انگلیس سالانه ۲.۵ میلیارد پوند تنها از فروش حق پخش کسب می‌کند، در ایران حتی قراردادهای محدود با شبکه‌های داخلی نیز اغلب غیررسمی، فاقد شفافیت، و با تأخیرهای ۶ تا

In Press

۱۲ ماهه در پرداخت‌ها همراه است (بهتری و همکاران، ۲۰۲۲). به عنوان مثال، در فصل ۰۴-۱۴۰۳، تنها ۱۵ درصد از درآمد باشگاه‌ها از محل حق پخش تأمین شد، در حالی که این رقم در لیگ ترکیه ۶۰ درصد است (اوزایدین[1]، ۲۰۲۱). این ضعف، نه تنها جریان نقدینگی را مختل کرده، بلکه جذابیت لیگ را برای اسپانسرهای بزرگ داخلی و خارجی نیز از بین برده است.

فروش بلیت‌های غیرحرفه‌ای و فقدان سامانه‌های دیجیتال نیز سهم بزرگی در تشدید بحران دارد (عمادی و همکاران، ۲۰۲۴). در حالی که باشگاه‌های اروپایی از طریق اپلیکیشن‌های هواداری (مانند برنامه رسمی لیورپول یا بایرن مونیخ) و سامانه‌های پیشرفته بلیت‌فروشی، سالانه تا ۴۰ درصد درآمد خود را از این طریق تأمین می‌کنند (لاکولو[2]، ۲۰۲۴)، در ایران ۹۰ درصد بلیت‌فروشی‌ها به صورت حضوری و کاغذی انجام می‌شود و سهم درآمدی این بخش به زیر ۱۰ درصد تنزل یافته است. حتی استادیوم ۷۸,۰۰۰ نفری آزادی تهران نیز در بسیاری از مسابقات لیگ برتر با ۷۰ درصد ظرفیت خالی روبروست (افشون و همکاران، ۲۰۲۴). این در حالی است که فروش محصولات فرهنگی (مانند لباس‌ها، کلکسیون‌ها) و عضویت‌های هواداری در ایران به دلیل نبود خلاقیت بازاریابی و ضعف زیرساخت‌های لجستیکی، تقریباً صفر است.

فرهنگ هواداری ناپایدار و عدم سرمایه‌گذاری برندسازی نیز به این چالش‌ها دامن زده است. هواداران ایرانی عموماً تسهیلات رایگان دولتی (مانند بلیت‌های اهدایی یا پخش رایگان مسابقات) را به جای حمایت مالی از باشگاه‌ها ترجیح می‌دهند (پورکیانی و همکاران، ۲۰۲۴). این در حالی است که در لیگ‌های پیشرفته، هواداران به عنوان سهامداران خرد در تأمین مالی باشگاه‌ها مشارکت می‌کنند. برای نمونه، باشگاه آلمانی بروسیا دورتموند بیش از ۱۵۰,۰۰۰ عضو هواداری دارد که سالانه میلیون‌ها یورو برای باشگاه درآمد ایجاد می‌کنند.

این عوامل در کنار تحریم‌های بین‌المللی، تورم ۴۷ درصدی (بانک مرکزی، ۲۰۲۳)، و کاهش ۹۵۰ درصدی ارزش ریال، باشگاه‌ها را در چرخه معیوب وابستگی به بودجه دولتی قرار داده است. تا زمانی که حکمرانی مالی اصلاح نشود، زیرساخت‌های دیجیتال توسعه نیابد، و فرهنگ هواداری حرفه‌ای جایگزین رویکردهای سنتی نگردد، بحران مالی لیگ برتر ایران نه تنها ادامه خواهد یافت، بلکه تشدید خواهد شد.

مرور پژوهش‌های پیشین در این حوزه نشان می‌دهد که اگرچه مطالعاتی در زمینه مدیریت مالی در ورزش انجام شده، اما کاستی‌های مهمی وجود دارد. به عنوان مثال، تحقیق ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۴) اگرچه به بررسی ساختار درآمدی باشگاه‌ها پرداخته، اما راهکارهای آینده‌نگر ارائه نکرده است. از سوی دیگر، مطالعه بین‌المللی اونر[3] و همکاران (۲۰۲۴) که بر اهمیت تاب‌آوری مالی در لیگ‌های اروپایی تأکید دارد، به دلیل تفاوت‌های ساختاری قابل تعمیم به شرایط فوتبال ایران نیست. بررسی آمار پژوهشگاه تربیت بدنی (۲۰۲۲) نشان می‌دهد تنها ۲ درصد مطالعات مدیریت ورزشی ایران از روش‌های آینده‌پژوهی استفاده کرده‌اند و اکثر پژوهش‌ها مانند کارهای امامی فر و همکاران (۲۰۲۴) و نجمی و همکاران (۲۰۲۵) محدود به روش‌های کیفی توصیفی بوده‌اند. گزارش مرکز مطالعات ورزشی آسیا (۲۰۲۲) بر ضرورت سناریوسازی مالی برای لیگ‌های کشورهای در حال توسعه تأکید دارد و نشست تخصصی مدیران مالی باشگاه‌ها در تهران (۲۰۲۲) فقدان مدل‌های بومی تاب‌آوری مالی را به عنوان چالش اصلی شناسایی کرده است. این مطالعه با به کارگیری روش‌شناسی آینده‌نگاری و تحلیل سناریو، خلاء موجود در ادبیات پژوهشی مدیریت ورزشی ایران را پر می‌کند. بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مطالعات موجود عمدتاً به تحلیل توصیفی وضعیت کنونی پرداخته‌اند و فاقد رویکرد پیش‌بینانه و راهبردی هستند. این در حالی است که روش‌شناسی ترکیبی به کار گرفته شده در این تحقیق (تلفیق تکنیک تحلیل مضمون، تحلیل عاملی تاییدی، تحلیل تأثیرات متقابل و سناریونویسی) امکان ارائه چارچوبی نظام‌مند برای مواجهه با چالش‌های آتی را فراهم می‌آورد. همچنین، واضح است که محدود

[1]. Özaydın
[2]. Iakovlev
[3]. Öner

In Press

اســت، اما مطالعات مرتبط، بحران‌های موجود را به خوبی مســتند کرده‌اند. پژوهش محســنی فر و همکاران (۲۰۱۹) و امامی و همکاران (۲۰۲۲) به ترتیب بر وابستگی شدید به منابع دولتی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت به عنوان عوامل اصلی آسیب‌پذیری مالی تأکید کرده‌اند. مطالعه کریمی و همکاران (۲۰۲۳) نیز به طور خاص به تأثیر فســاد ســاختاری و قراردادهای غیرشــفاف بر بی‌ثباتی مالی باشگاه‌ها پرداخته است.

در سطح بین‌المللی، ادبیات پژوهشی غنی‌تر است. مطالعه اونر و همکاران (۲۰۲۴) با بررسی باشگاه‌های اروپایی، الگویی برای سنجش تاب‌آوری مالی ارائه داده و نشان می‌دهد باشگاه‌هایی که شاخص‌های حکمرانی خوب و تنوع درآمدی بالاتری دارند، در مواجهه با شوک‌های اقتصادی عملکرد بهتری داشته‌اند (آناگوستا و همکاران[1]، ۲۰۲۳). در پژوهشی کیفی بر نقش کارآفرینی ورزشی و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار به عنوان موتور محرک تاب‌آوری مالی تأکید می‌کند. پژوهش یو ای اف ای (۲۰۲۲) نیز به صورت مقطعی، پاسخ لیگ‌های اروپایی به همه‌گیری کووید-۱۹ را تحلیل و راهبردهای موفق برای عبور از بحران را استخراج کرده است.

با این وجود، شکاف پژوهشی آشکاری در زمینه ارائه یک مدل بومی تاب‌آوری مالی برای باشگاه‌های ایرانی وجود دارد. مدلی که نه تنها عوامل فوق را در نظر بگیرد، بلکه با درنظرگیری شرایط ویژه ایران (همچون تحریم‌ها، تورم افسارگسیسته، و نقش کمرنگ بخش خصوصی) بتواند سناریوهای واقع‌بینانه‌ای را برای آینده ترسیم و راهکارهای عملیاتی ارائه دهد. این پژوهش قصد دارد تا با پر کردن این شکاف، نقشه راهی برای مدیران و سیاست‌گذاران فوتبال ایران فراهم آورد.

یافته‌های این تحقیق می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران و سیاست‌گذاران ورزشی عمل کند. با توجه به شرایط ویژه اقتصادی ایران شامل تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات ارزی و تورم ساختاری، باشگاه‌های فوتبال نیازمند الگوهای بومی برای مدیریت بحران‌های مالی هستند. این پژوهش با ارائه سناریوهای مختلف متناسب با شدت شوک‌های اقتصادی (از خفیف تا شدید)، ابزار تصمیم‌گیری مناسبی در اختیار مدیران قرار می‌دهد. به طور مشخص، راهکارهای پیشنهادی در حوزه‌های متنوع‌سازی منابع درآمدی، مدیریت هزینه‌ها و ایجاد ذخایر مالی می‌تواند از تکرار بحران‌های مالی جلوگیری کند.

در ســطح کلان‌تر، این پژوهش از دو جهت حائز اهمیت اجتماعی اســت. اولاً، فوتبال به عنوان یک نهاد اجتماعی-فرهنگی نقش غیرقابل انکاری در انســجام اجتماعی و هویت جمعی دارد. حفظ پایدار این نهاد در گرو تداوم فعالیت باشــگاه‌ها به عنوان اصــلی‌ترین بازیگران این عرصــه اســت. ثانیاً، صــنعت فوتبال به عنوان یک بخش اقتصــادی، ایجادکننده مشــاغل مســتقیم و غیرمستقیم قابل توجهی است که تضعیف آن می‌تواند پیامدهای اجتماعی گسترده‌ای داشته باشد.

نوآوری این پژوهش در ارائه مدل بومی تاب‌آوری مالی اســت که با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص اقتصــاد ایران (از جمله نقش پررنگ دولت، محدودیت‌های بین‌المللی و ساختار حکمرانی ورزشی) طراحی شده است. این مدل می‌تواند به عنوان چارچوبی برای پژوهش‌های آتی در ســایر رشــته‌های ورزشــی نیز مورد اســتفاده قرار گیرد. همچنین، یافته‌های این تحقیق می‌تواند مبنایی برای تدوین استانداردهای حاکمیت شرکتی در باشگاه‌های ورزشی ایران باشد.

در نهایت، این پژوهش از منظر توسعه پایدار ورزش حرفه‌ای نیز اهمیت دارد. تداوم بحران‌های مالی نه تنها کیفیت رقابت‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه موجب فرار سرمایه‌های انسانی و افت جایگاه بین‌المللی فوتبال ایران می‌شود. ارائه راهکارهای علمی برای خروج از این چرخه معیوب، گامی اساسی در جهت ارتقای جایگاه فوتبال ایران در سطح منطقه و جهان خواهد بود.

بنابراین در این پژوهش با هدف تبیین راهکارهای افزایش تاب آوری مالی باشــگاه های لیگ برتر فوتبال ایران در مواجهه با شــوک های اقتصــادی، به چند ســوال پاسخ داده می شــود: عوامل موثر بر تاب آوری مالی باشــگاه های فوتبال ایران کدامند؟ ســناریوهای محتمل برای آینده مالی باشــگاه ها در شــرایط مختلف اقتصــادی کدامند؟ راهکارهای عملیاتی که می تواند مقاومت

[1]. Angosto

In Press

مالی باشگاه ها را دربرابر بحران های اقتصادی افزایش دهدکدامند؟ این مطالعه با ترکیب روش‌های کیفی و کمی و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، درصـدد اسـت تا چارچوبی علمی برای مدیریت مالی پایدار در صـنعت فوتبال کشـور ارائه دهد که هم برای مدیران باشگاه‌ها و هم سیاست‌گذاران کلان ورزشی قابل استفاده باشد و بتواند زمینه‌ساز تحولی ساختاری در نظام مالی فوتبال حرفه‌ای ایران شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تحلیل تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از روش‌شناسی ترکیبی و آینده‌نگر انجام شده است. روش تحقیق به‌صورت تلفیقی از مراحل کیفی و کمی طراحی شده که شامل چهار مرحله اصلی می‌شود. در مرحله اول، از تکنیک تحلیل مضمون برای شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر تاب‌آوری مالی استفاده شد. در مرحله کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت معیار اشباع نظری انتخاب شدند. ترکیب نمونه شامل مدیران ارشد باشگاه‌های لیگ برتر، اعضای هیئت مدیره، و اساتید دانشگاهی بود که حداقل ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای در حوزه مالی ورزشی داشتند. جدول ۱ مشخصات دقیق شرکت‌کنندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

سمت	تحصیلات	تعداد	جنسیت
مدیر مالی باشگاه لیگ برتری	دکترای مدیریت مالی	۱	مرد
کارشناس مالی باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	۱	زن
هیئت مدیره باشگاه لیگ برتری	دکترای حقوق	۱	مرد
هیئت مدیره باشگاه لیگ برتری	دکترای مدیریت مالی	۲	مرد
معاون مالی باشگاه لیگ برتری	دکترای مدیریت مالی	۱	مرد
هیئت مدیره باشگاه لیگ برتری	دکترای مدیریت ورزشی	۱	مرد
معاون فنی باشگاه لیگ برتری و استاد دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی	۱	مرد
استاد دانشگاه	دکتری مدیریت ورزشی	۵	مرد
استاد دانشگاه	دکترای اقتصاد	۲	زن/مرد

مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری (۱۲ مورد) و آنلاین (۳ مورد) انجام شد و مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. فرآیند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مرحله دوم شامل تحلیل عاملی تأییدی بود که در آن پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های مرحله کیفی طراحی و بین نمونه‌ای متشکل از نفر از مدیران و کارشناسان مالی باشگاه‌های لیگ برتر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جدول ۲ توزیع سنی و تحصیلی نمونه را نشان می‌دهد:

جدول ۲. مشخصات دموگرافیک نمونه کمی

متغیر	گروه‌بندی	تعداد	درصد
سن	زیر ۳۰ سال	۱۰۳	۲۹٪
	۳۱-۴۰ سال	۱۳۱	۳۷٪
	۴۱-۵۵ سال	۹۹	۲۸٪
	۵۵ سال به بالا	۱۹	۵٪
تحصیلات	کارشناسی	۲۵	۷٪

In Press

کارشناسی ارشد	۱۷۸	۵۱٪
دانشجوی دکتری/ دکتری	۱۴۹	۴۲٪

پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و الکترونیکی توزیع شد و تکمیل گردید. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ تأیید گردید. از نرم‌افزار Smart-PLS برای بررسی روابط بین متغیرها و تأیید مدل مفهومی استفاده شد. در مرحله سوم، تحلیل تأثیرات متقابل با به‌کارگیری تکنیک MICMAC انجام پذیرفت. در این مرحله، ماتریس تأثیرات متقابل عوامل طراحی و با استفاده از نرم‌افزار MICMAC، عوامل پیشران و کلیدی سیستم شناسایی شدند. نهایتاً در مرحله چهارم، سناریونویسی با استفاده از نرم‌افزار Scenario Wizardصورت گرفت. بر اساس ترکیب عوامل کلیدی و پیشران‌های شناسایی‌شده، سناریوهای محتمل آینده تاب‌آوری مالی باشگاه‌ها در سه حالت خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه ترسیم شد. برای تضمین کیفیت پژوهش، از روش مثلث‌سازی (ترکیب داده‌های کیفی و کمی)، بازبینی توسط ۳ خبره و کدگذاری موازی توسط دو پژوهشگر با توافق کاپای کوهن ۸۹٪ استفاده شد. همچنین تنوع نمونه‌ها از باشگاه‌های مختلف لیگ برتر و سطوح سازمانی گوناگون، اعتبار بیرونی پژوهش را تقویت کرد. این روش‌شناسی ترکیبی امکان ارائه تحلیلی جامع از وضعیت موجود و آینده‌های محتمل تاب‌آوری مالی باشگاه‌ها را فراهم کرده است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با هدف پاسخگویی به سوالات پژوهش، یافته در سه بخش مجزا ارائه می شوند: بخش اول شناسایی عوامل موثر بر تاب آوری مالی که از طریق تحلیل محتوای کیفی مصاحبه ها انجام می شود. بخش دوم، یافتن سناریوهای محتمل است که به کمک تحلیل MICMAC و سناریو سازی انجام می شود و بخش آخر نتایج حاصل از تلفیق یافته های کیفی و کمی به منظور رسیدن به راهبردها است.

گام اول: شناسایی عوامل موثر بر تاب آوری

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های کیفی با ۱۵ خبره، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر ایران با استفاده از روش تحلیل مضمون کیفی در سه دسته کد مولفه اصلی، مولفه فرعی و کدباز انجام شده است. جدول ۳، تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده را نشان می دهد.

جدول ۳. تحلیل مضمون مصاحبه ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز	بخشی از مصاحبه	شماره مصاحبه‌شونده
انعطاف‌پذیری درآمدی	کاهش وابستگی به نهادهای دولتی	جریان درآمدی مستقل از نوسانات سیاسی	"وقتی دولت بودجه را قطع کرد، تنها باشگاهی بودیم که به دلیل درآمد اختصاصی از اسپانسرهای خصوصی، ورشکسته نشدیم".	۲،۵،۱۰
		کاهش ریسک قطع بودجه	"اگر فقط به پول دولت تکیه کنید، با اولین شوک اقتصادی زمین می‌خورید".	
	ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار	درآمد پایدار در شرایط بحران	"درآمد حاصل از پخش دیجیتال در دوران تحریم، مانند یک نجات‌دهنده عمل کرد".	۹،۱۴
		توسعه منابع درآمدی غیرسیکلیک	"باشگاه باید درآمدهایی داشته باشد که به شرایط بازی بستگی نداشته باشد".	
	ساختار هزینه‌ای منعطف	توانایی کاهش سریع هزینه‌های ثابت	"وقتی تورم ناگهانی آمد، به دلیل قراردادهای کوتاه‌مدت، توانستیم سریع هزینه‌ها را تعدیل کنیم".	۳، ۷، ۱۲

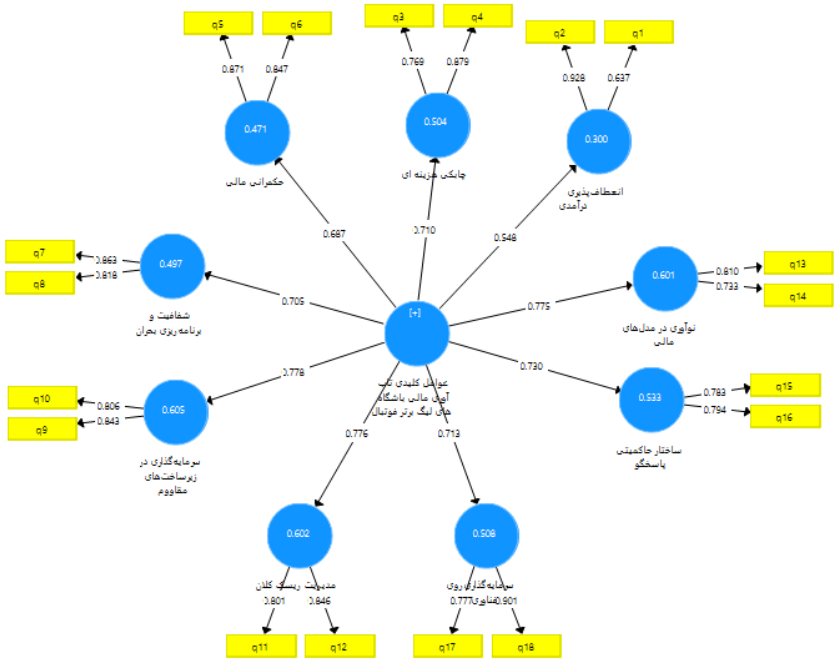
In Press

چابکی هزینه‌ای		قراردادهای منعطف با پرسنل	"بازیکنان را مجبور کردیم بند تعدیل حقوق بر اساس تورم را بپذیرند".	
	بهینه‌سازی هزینه‌های عملیاتی	ایجاد صرفه‌جویی برای روز مبادا	"صرفه‌جویی در هزینه سفر، یک صندوق اضطراری برای ما ایجاد کرد".	۴، ۸، ۱۱
		کاهش هزینه‌های غیرضروری	"در بحران، اولین کاری که کردیم حذف هزینه‌های تشریفاتی بود".	
شفافیت و برنامه‌ریزی بحران	برنامه‌ریزی برای شرایط غیرمنتظره	داشتن سناریوهای مختلف برای بحران	"برنامه ما شامل یک بخش مجزا برای 'مدیریت ریسک‌های اقتصادی' است".	۶، ۱۳
		برنامه احتیاطی برای شوک‌های اقتصادی	"همیشه برای بدترین سناریوها برنامه داریم".	
	شفافیت برای جلب اعتماد در بحران	گزارش‌دهی شفاف به ذینفعان	"در اوج بحران، با انتشار گزارش‌های شفاف، اعتماد سهامداران را جلب کردیم".	۵، ۹، ۱۵
		افشای به موقع مشکلات مالی	"هیچ چیز را پنهان نمی‌کنیم، همین صداقت باعث حمایت هواداران شد".	
سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مقاوم	زیرساخت‌های کم‌هزینه و پایدار	کاهش هزینه‌های بلندمدت	"زمین چمن استاندارد با هزینه نگهداری پایین، در دوران رکود، بار مالی زیادی نداشت".	۷، ۸، ۱۲
		پایداری مالی از طریق سرمایه‌گذاری هوشمند		
	ایجاد منابع درآمدی جایگزین	درآمدزایی از دارایی‌ها در شرایط بحران	"هتل ورزشی ما در دوران قرنطینه به عنوان مرکز قرنطینه استفاده شد و درآمد اضطراری ایجاد کرد".	۳، ۱۰
		تنوع بخشیدن به کاربری امکانات	"استادیوم را برای کنسرت اجاره می‌دهیم تا درآمد داشته باشد".	
مدیریت ریسک کلان	پایش مستمر ریسک‌های اقتصادی	پیش‌بینی و آمادگی برای شوک‌ها	"ما همیشه نرخ تورم و ارز را رصد می‌کنیم و برای سناریوهای مختلف برنامه داریم".	۱، ۴، ۱۳
		رصد شاخص های اقتصادی		
	انعطاف‌پذیری در قراردادها	قراردادهای مبتنی بر شرایط اقتصادی	"قراردادهای اسپانسریمان را به گونه‌ای منعطف بستیم که در صورت نوسان ارز، قابل بازنگری باشد".	۲، ۵، ۱۴
		بندهای تعدیل مالی در قراردادها	"همه قراردادهای جدید ما force majeure clause دارد".	
سرمایه‌گذاری روی فناوری	توسعه پلتفرم‌های دیجیتال مقاوم	درآمدزایی غیرحضوری و مستقل از شرایط	"اپلیکیشن هواداری ما در دوران تعطیلی استادیوم‌ها، تنها منبع درآمدی ما بود".	۹، ۱۱، ۱۴
		فروش آنلاین در هر شرایطی		
	هوش مصنوعی برای پیش‌بینی بحران	پیش‌بینی روندهای مالی و هشدار های زود هنگام	"نرم‌افزار هوش مصنوعی ما کاهش درآمد ناشی از تحریم را ۶ ماه زودتر پیش‌بینی کرد".	۷، ۱۳
		تحلیل داده برای تصمیم‌گیری در بحران	"داده‌های فروش بلیط را تحلیل می‌کنیم تا trends منفی را سریع شناسایی کنیم".	
ساختار حاکمیتی پاسخگو	تصمیم‌گیری سریع در بحران	ساختار سازمانی چابک برای واکنش سریع	"به دلیل تفکیک نقش‌ها، در بحران توانستیم در کمتر از ۴۸ ساعت یک طرح اضطراری را اجرا کنیم".	۷، ۱۹
		اختیارات ویژه برای شرایط اضطراری		
	پاسخگویی و جلب اعتماد	حفظ اعتماد ذینفعان در شرایط سخت	"با پاسخگویی مستمر به هواداران در بحران، آنها حتی در سخت‌ترین شرایط نیز از ما حمایت مالی کردند".	۴، ۸، ۱۲

In Press

		شفافیت در تصمیم‌گیری‌های بحرانی	"برای هر تصمیمی که در بحران می‌گیریم، دلیل آن را توضیح می‌دهیم".	
نوآوری در مدل‌های مالی	تأمین مالی جمعی از هواداران	منبع سریع نقدینگی در شرایط اضطراری	"هواداران در بحران، در یک کمپین مردمی، ۵۰۰ میلیون تومان برای خرید دارو جمع کردند".	۷، ۱۱
		کمک‌های مردمی برای عبور از بحران		
	توکن‌سازی و دارایی‌های دیجیتال	ایجاد جریان نقدی جدید و مستقل	"فروش توکن هواداری، یک منبع درآمدی جدید و سریع برای ما ایجاد کرد".	۱۲، ۱۳، ۱۵
		جذب سرمایه از طریق روش‌های نوین	"با عرضه NFT بازیکنان، درآمد دلاری کسب کردیم که از تحریم در امان بود".	

پس از استخراج مضامین کلیدی از طریق تحلیل محتوای کیفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته (مطابق با کدهای باز جدول تحلیل مضمون) طراحی شد. هر گویه بر اساس طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای (از ۱= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق) اندازه‌گیری شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۳۵۲ نفر از مدیران و کارشناسان مالی باشگاه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS 4 و بر اساس مراحل زیر تحلیل شد. در ادامه مدل معادلات ساختاری مربوط به سازه های پنهان و شاخص های مشاهده‌پذیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری مربوط به مولفه های استخراج شده (برحسب بارعاملی)

مطابق با ۹ مولفه اصلی جدول ۳، سازه های پنهان و متناسب با مولفه های فرعی شاخص های مشاهده پذیر شکل گرفته است. براساس شکل ۱، مشاهده می شود که مقادیر بارعاملی مربوط به شاخص های مشاهده پذیر همگی مقادیری بزرگتر از ۰/۵ هستند. مقادیر داخل دایره های آبی مقادیر ضریب تعیین را نشان می دهد که همگی نزدیک و بالاتر از ۰/۵هستند و نشان از سهم هریک از مولفه های اصلی در تبیین مدل است. جدول ۴، مقادیر بارعاملی سازه های پنهان به همراه مقدار آلفای کرونباخ، روایی ترکیبی (CR) و روایی همگرا (AVE) را نشان می دهد.

جدول ٤. وضعیت مولفه های اصلی ازحیث بارعاملی و روایی همگرا و واگرا

مولفه (سازه)	تعداد گویه	بار عاملی (میانگین)	انحراف معیار	مقدار t	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
۱. انعطاف‌پذیری درآمدی	۵	۰/۷۸۳	۰/۰۳۲	۲۴/۴۶۹	۰/۸۷۲	۰/۹۰۵	۰/۶۵۴
۲. چابکی هزینه‌ای	۴	۰/۸۱۲	۰/۰۲۸	۲۹/۰۰۰	۰/۸۹۱	۰/۹۱۸	۰/۷۳۸
۳. شفافیت و برنامه‌ریزی بحران	۶	۰/۷۹۵	۰/۰۲۹	۲۷/۴۱۴	۰/۸۸۵	۰/۹۱۱	۰/۶۳۲
۴. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مقاوم	۴	۰/۷۶۹	۰/۰۳۵	۲۱/۹۷۱	۰/۸۴۳	۰/۸۸۹	۰/۶۶۸
۵. مدیریت ریسک کلان	۵	۰/۸۳۱	۰/۰۲۵	۳۳/۲۴۰	۰/۹۰۲	۰/۹۲۴	۰/۷۱۱
۶. سرمایه‌گذاری روی فناوری	۴	۰/۸۰۶	۰/۰۳۱	۲۶/۰۰۰	۰/۸۶۸	۰/۹۰۴	۰/۷۰۵
۷. ساختار حاکمیتی پاسخگو	۵	۰/۷۸۸	۰/۰۳۰	۲۶/۲۶۷	۰/۸۷۹	۰/۹۰۸	۰/۶۶۷
۸. نوآوری در مدل‌های مالی	۴	۰/۸۴۷	۰/۰۲۳	۳۶/۸۲۶	۰/۸۹۶	۰/۹۲۵	۰/۷۵۵
ملاک پذیرش	-	> ۰/۷۰	-	> ۱/۹۶	> ۰/۷۰	> ۰/۷۰	> ۰/۵۰

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۴، کلیه شاخص‌های اعتبارسنجی مدل در محدوده قابل قبول قرار دارند. تمامی بارهای عاملی استاندارد شده بزرگتر از ۰/۷۰ هستند که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب مدل می‌باشد. مقادیر t که همگی از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر هستند، معناداری همه بارهای عاملی را در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌کنند. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۸۴ است که حاکی از قابلیت اعتماد و پایایی درونی بسیار مطلوب مدل می‌باشد. همچنین، مقادیر (AVE) که همگی بالاتر از ۰/۶۳ هستند، نشان می‌دهند که هر سازه به طور متوسط بیش از ۶۳ درصد واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند که مهر تأییدی بر روایی همگرای مطلوب مدل است. بنابراین، مدل اندازه‌گیری از پایایی و روایی کافی برخوردار بوده و می‌توان از آن برای آزمون مدل ساختاری استفاده نمود.

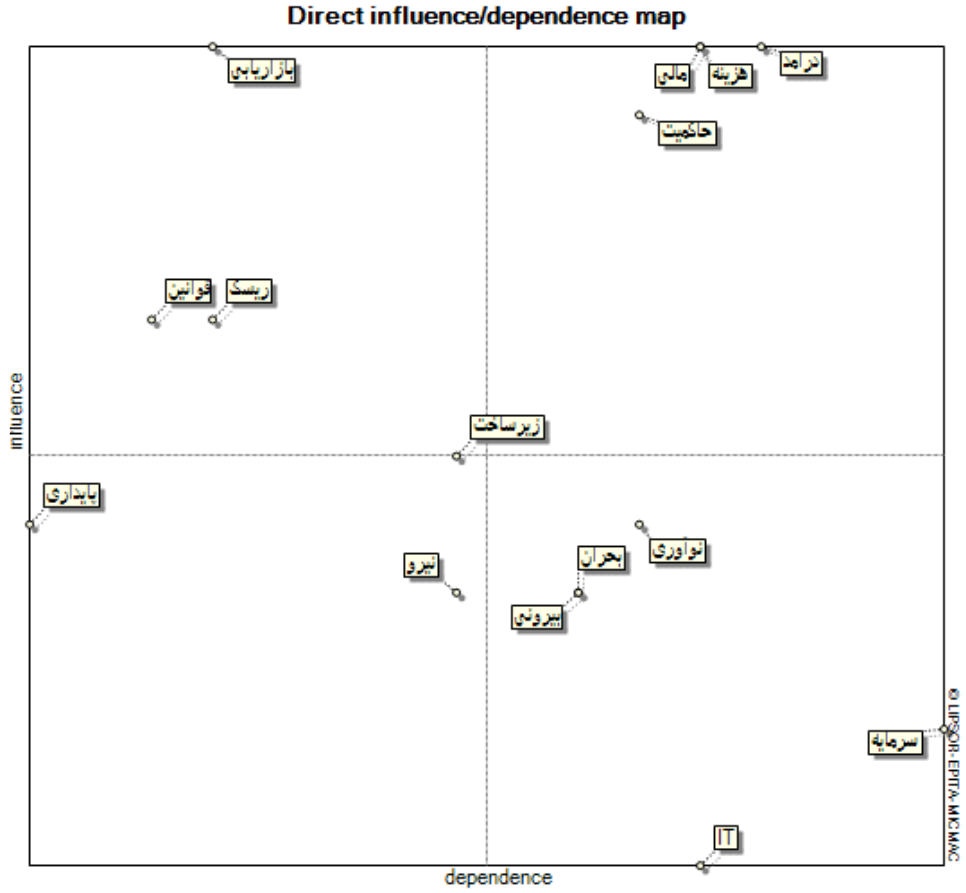
گام دوم: تحلیل MICMAC و سناریو سازی

به منظور پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش که به شناسایی سناریوهای محتمل آینده تاب‌آوری مالی باشگاه‌ها می‌پردازد، از روش‌شناسی ترکیبی تحلیل ساختاری تأثیر متقابلMICMAC و سناریونویسی استفاده شد. این گام به طور خاص طراحی گردید تا نحوه تعامل عوامل کلیدی شناسایی‌شده در مرحله کیفی و چگونگی شکل‌گیری آینده‌های محتمل را مورد بررسی قرار دهد. مراحل اجرای تحلیل MICMAC به شرح زیر بود: در ابتدا هشت عامل کلیدی نهایی شناسایی‌شده در مرحله کیفی شامل انعطاف‌پذیری درآمدی، چابکی هزینه‌ای، شفافیت و برنامه‌ریزی بحران، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مقاووم، مدیریت ریسک کلان، سرمایه‌گذاری روی فناوری، ساختار حاکمیتی پاسخگو و نوآوری در مدل‌های مالی به عنوان ورودی ماتریس انتخاب شدند. سپس یک پنل ۱۰ نفره از خبرگان متشکل از مدیران مالی باشگاه‌ها، اقتصاددانان ورزشی و اساتید مدیریت، میزان تأثیر و تأثر هر عامل بر دیگری را بر اساس مقیاس ۰ (بدون تأثیر) تا ۳ (تأثیر قوی) مورد قضاوت قرار دادند. فرآیند قضاوت خبرگان در چندین راند (حداقل ۲ و حداکثر ۴ راند) تکرار شد تا زمانی که ماتریس به پایداری لازم با سطح همگرایی نظرات بالای ۹۰٪ برسد که در نهایت پس از دو راند این پایداری حاصل شد. در ادامه، بر اساس مقادیر نهایی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر عامل، موقعیت آن‌ها در نمودار چهار ناحیه‌ای MICMAC ترسیم گردید.

یافته‌های کلیدی تحلیل MICMAC نشان داد که عوامل در چهار دسته اصلی جای گرفته‌اند. عوامل پیشران در ناحیه I (تأثیرگذاری بالا، تأثیرپذیری پایین) شامل ساختار حاکمیتی پاسخگو، انعطاف‌پذیری درآمدی، چابکی هزینه‌ای و شفافیت و برنامه‌ریزی بحران بودند که به عنوان اهرم‌های کلیدی سیستم محسوب شده و تغییر در آن‌ها می‌تواند تحول اساسی در تاب‌آوری مالی ایجاد کند. عوامل پیوندی در ناحیه II (تأثیرگذاری بالا، تأثیرپذیری بالا) مانند مدیریت ریسک کلان و نوآوری در مدل‌های مالی، هم بر سیستم تأثیر گذاشته و هم از آن تأثیر می‌پذیرند و نیازمند مدیریت هماهنگ با پیشران‌ها هستند. عوامل وابسته در

In Press

ناحیه III (تأثیرگذاری پایین، تأثیرپذیری بالا) مانند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های مقاووم، عمدتاً متأثر از عوامل پیشران بوده و عوامل خودمختار در ناحیه IV (تأثیرگذاری پایین، تأثیرپذیری پایین) دارای تأثیر کم اما پایداری بر سیستم هستند.



شکل ۲. نمودار تاثیرگذاری، تاثیرپذیری و جایگاه آنها در پژوهش

در مرحله سناریوسازی، با توجه به نقش کاتالیزوری عوامل پیشران، چهار عامل ساختار حاکمیتی پاسخگو، انعطاف‌پذیری درآمدی، چابکی هزینه‌ای و شفافیت و برنامه‌ریزی بحران به عنوان پایه و اساس سناریوسازی انتخاب شدند. برای هر یک از این پیشران‌ها، سه حالت «بهبود»، «وضع موجود» و «تشدید» در نظر گرفته شد که ترکیب این حالت‌ها منجر به تشکیل سناریوهای محتمل آینده گردید. جدول ۵، حالت های مختلف را نشان می دهد.

جدول ۵. ترسیم حالت های محتمل پیشران های شناسایی شده در پژوهش

پیشران‌ها	بهبود	وضع موجود	تشدید
ساختار حاکمیتی پاسخگو	تفکیک کامل نقش‌های نظارتی و اجرایی. جذب مدیران حرفه‌ای. پاسخگویی شفاف به ذینفعان.	دخالت هیئت مدیره در امور اجرایی. نبود چارچوب شفاف پاسخگویی.	تغییرات مکرر و بی‌ثباتی مدیریتی. کاهش شدید اعتماد سرمایه‌گذاران و هواداران.

انعطاف‌پذیری درآمدی	کاهش وابستگی به منابع دولتی به زیر ٪۳۰. توسعه شدید درآمدهای پایدار (اسپانسرشیپ خصوصی، رسانه‌های دیجیتال).	تداوم وابستگی ٪۸۰–۷۰ به منابع دولتی. رشد محدود درآمدهای نوین.	وابستگی بیش از ٪۹۰ به بودجه دولتی. کاهش شدید درآمدهای اختصاصی به دلیل رکود یا تحریم.
چابکی هزینه‌ای	کاهش ٪۲۰ هزینه‌های عملیاتی از طریق بهینه‌سازی. قراردادهای کاملاً منعطف با پرسنل.	رشد هزینه‌ها همگام با تورم. ساختار هزینه‌ای ثابت و غیرمنعطف.	افزایش سرسام‌آور هزینه‌ها (بیش از ٪۳۰) به دلیل تورم و بحران نقدینگی.
شفافیت و برنامه‌ریزی بحران	اجرای سیستم مالی یکپارچه و شفاف. وجود برنامه عملیاتی مدون برای مدیریت بحران‌های اقتصادی.	سیستم‌های مالی سنتی و غیرشفاف. فقدان برنامه مدون برای بحران.	تشدید فساد مالی. عدم انتشارشفاف گونه گزارش. فقدان کامل برنامه ریزی.

ترکیب حالت‌های مختلف این چهار پیشران منجر به تشکیل ۸۱ سناریوی محتمل (۴^۳) میشود. با استفاده از نرم افزار **Scenario Wizard**و وارد کردن داده های ماتریس **MICMAC** و قضاوتهای خبرگان در مورد احتمال رخداد هر حالت، سناریوها مورد آنالیز قرار گرفتند. خروجی نرمافزار، محتمل ترین سناریوها را بر اساس سازگاری درونی و احتمال وقوع ارائه کرد که در بخش بعدی به تحلیل آنها پرداخته شده است.

در ادامه پاسخ به سؤال دوم پژوهش، سناریوهای محتمل بر اساس ترکیب حالت‌های مختلف چهار عامل پیشران کلیدی (ساختار حاکمیتی پاسخگو، انعطاف‌پذیری درآمدی، چابکی هزینه‌ای و شفافیت و برنامه‌ریزی بحران) شکل گرفتند. این سناریوها در جدول۶ ارائه شده‌اند.

جدول ٦. سناریوهای محتمل پژوهش

سناریو ۱	سناریو ۲	سناریو ۳	سناریو ٤
ساختار حاکمیتی پاسخگو: بهبود	ساختار حاکمیتی پاسخگو: تشدید	ساختار حاکمیتی پاسخگو: تشدید	ساختار حاکمیتی پاسخگو: تشدید
انعطاف‌پذیری درآمدی: تشدید	انعطاف‌پذیری درآمدی: وضع موجود	انعطاف‌پذیری درآمدی: وضع موجود	انعطاف‌پذیری درآمدی: بهبود
چابکی هزینه‌ای: بهبود	چابکی هزینه‌ای: تشدید	چابکی هزینه‌ای: بهبود	چابکی هزینه‌ای: وضع موجود
شفافیت و برنامه‌ریزی بحران: وضع موجود	شفافیت و برنامه‌ریزی بحران: بهبود	شفافیت و برنامه‌ریزی بحران: تشدید	شفافیت و برنامه‌ریزی بحران: تشدید

سناریوهای استخراج شده (که مستقیماً در پاسخ به سؤال دوم تحقیق هستند) بر اساس ترکیب حالت‌های مختلف عوامل پیشران کلیدی شکل گرفتند. این سناریوها که در جداول ۵ و ۶ ارائه شده اند، عبارتند از:

سناریوی ۱: ثبات نسبی در سایه حکمرانی خوب و مدیریت هزینه‌ای هوشمند در این سناریو، بهبود در ساختار حاکمیتی پاسخگو (تفکیک نقش‌ها، پاسخگویی شفاف) و چابکی هزینه‌ای (کاهش ٪۲۰ هزینه‌های عملیاتی، قراردادهای منعطف) تا حدی اثرات منفی ناشی از تشدید وابستگی مالی (وابستگی بیش از ٪۹۰ به بودجه دولتی) و وضع موجود در شفافیت و برنامه‌ریزی (فقدان برنامه مدون بحران) را جبران می‌کند. این سناریو نشان می‌دهد که حتی در شرایط نامساعد بیرونی، بهبود ساختارهای داخلی حکمرانی و مدیریت هزینه می‌تواند از فروپاشی مالی جلوگیری کرده و ثبات نسبی ایجاد کند.

Press

سناریوی ۲: تقابل میان حکمرانی مطلوب و بی‌ثباتی مدیریتی این سناریو با بهبود شفافیت و برنامه‌ریزی بحران (اجرای سیستم مالی یکپارچه، برنامه عملیاتی بحران) و وضع موجود در انعطاف‌پذیری درآمدی (وابستگی ٪۸۰-۷۰ به دولت) همراه است. اما تشدید بی‌ثباتی مدیریتی (تغییرات مکرر مدیریت ارشد) و تشدید هزینه‌ها (افزایش ٪۳۰ هزینه‌ها به دلیل نوسانات ارزی) دو نیروی متضاد در سیستم ایجاد می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که بهبود حکمرانی مالی می‌تواند اثرات منفی ناشی از بی‌ثباتی مدیریتی و افزایش هزینه‌ها را خنثی کند و بر نقش محوری شفافیت مالی در ایجاد ثبات تأکید دارد.

سناریوی ۳: تاب‌آوری در برابر شوک‌های مدیریتی و هزینه‌ای در این سناریو، بهبود چابکی هزینه‌ای (بهینه‌سازی، قراردادهای منعطف) و وضع موجود در انعطاف‌پذیری درآمدی، اثرات منفی ناشی از تشدید بی‌ثباتی مدیریتی و تشدید ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی (فساد مالی، عدم انتشار گزارش) را کاهش می‌دهد. این سناریو نشان می‌دهد که حتی در شرایط ضعف شدید حکمرانی و بی‌ثباتی مدیریتی، داشتن توانایی واکنش سریع در مدیریت هزینه‌ها می‌تواند به عنوان یک ضربه‌گیر عمل کرده و از فروپاشی کامل سیستم جلوگیری کند.

سناریوی ٤: تهدید فرصت‌های درآمدی با ضعف حکمرانی این سناریو با بهبود انعطاف‌پذیری درآمدی (کاهش وابستگی به دولت به زیر ٪۳۰، توسعه درآمدهای پایدار) همراه است. اما تشدید ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی، تشدید بی‌ثباتی مدیریتی و وضع موجود در چابکی هزینه‌ای (رشد هزینه‌ها همگام با تورم، ساختار غیرمنعطف) دستاوردهای حاصل از بهبود درآمد را تهدید می‌کند. این سناریو به وضوح نشان می‌دهد که رشد درآمدی به تنهایی کافی نیست و بدون اصلاح ساختارهای حکمرانی، شفافیت مالی و ثبات مدیریتی، تاب‌آوری مالی پایدار نخواهد بود. جدول ۷ تفسیر منطق سناریوها را ارائه می‌دهد:

جدول ۷. تفسیر منطق سناریوها

سناریو	متغیرها	امتیاز تأثیر	تحلیل
۱	س.ح: بهبود، ا.د: تشدید، چ.ه: بهبود، ش.ب: وضع موجود	۶	تأثیر متوسط: بهبود در حکمرانی و مدیریت هزینه، بخشی از اثرات منفی وابستگی مالی را خنثی می‌کند، اما فقدان برنامهریزی بحران و وابستگی شدید به دولت، دستیابی به تاب‌آوری مطلوب را محدود می‌کند.
۲	س.ح: تشدید، ا.د: وضع موجود، چ.ه: تشدید، ش.ب: بهبود	۹	تأثیر بالا: بهبود قابل توجه در شفافیت و برنامهریزی بحران، اثرات منفی بی‌ثباتی مدیریتی و افزایش هزینه‌ها را جبران کرده و ثبات سیستم را حفظ می‌کند.
۳	س.ح: تشدید، ا.د: وضع موجود، چ.ه: بهبود، ش.ب: تشدید	۸	تأثیر نسبتاً بالا: بهبود در مدیریت هزینه و ثبات درآمدی، اثرات مخرب بی‌ثباتی مدیریتی و ضعف شدید حکمرانی را کاهش می‌دهد و از فروپاشی جلوگیری می‌کند.
۴	س.ح: تشدید، ا.د: بهبود، چ.ه: وضع موجود، ش.ب: تشدید	۷	تأثیر متوسط: بهبود در درآمدها تا حدی اثرات منفی ضعف حکمرانی و بی‌ثباتی مدیریتی را جبران می‌کند، اما عدم بهبود در مدیریت هزینه و ساختار غیرمنعطف، فشار مالی را افزایش می‌دهد.

سناریوها به وضوح نشان می‌دهند که شفافیت و برنامه‌ریزی بحران و چابکی هزینه‌ای نقشی محوری در تاب‌آوری سیستم دارند. حتی در شرایط تشدید بی‌ثباتی مدیریتی یا وابستگی مالی، بهبود این دو عامل می‌تواند سیستم را پایدار نگه دارد .ساختار حاکمیتی پاسخگو به عنوان یک ریسک کلیدی شناسایی شد که در ٪۷۵ سناریوها در حالت تشدید قرار دارد و نشان‌دهنده نیاز فوری به اصلاح ساختارهای مدیریتی است. همچنین، انعطاف‌پذیری درآمدی اگرچه مهم است، اما به تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده تاب‌آوری باشد و باید در کنار بهبود حکمرانی و مدیریت هزینه قرار گیرد.

گام سوم: ارائه راهکارها

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که به ارائه راهکارهای عملیاتی برای افزایش تاب‌آوری مالی می‌پردازد، راهبردها در سه سطح کلان، میانی و عملیاتی و بر اساس یافته‌های مراحل پیشین تدوین گردید. روش دستیابی به این راهکارها، مبتنی بر تلفیق نتایج حاصل از تحلیل کیفی (شناسایی عوامل کلیدی) و تحلیل کمی (سناریوسازی و تعیین میزان اثرگذاری عوامل) بود. به این ترتیب که ابتدا از طریق کدگذاری مصاحبه‌های خبرگان، چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی باشگاه‌ها شناسایی شد. سپس با استفاده از تکنیکMICMAC، عوامل پیشران و کلیدی تشخیص داده شد و در نهایت، از طریق سناریونویسی، اثرات ترکیبی عوامل مختلف بر تاب‌آوری مالی سنجیده شد. بر این اساس، راهکارهای پیشنهادی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که مستقیماً بر عوامل پیشران و مؤثرترین اهرم‌های سیستم متمرکز باشند.

در سطح کلان، راهکارها ناظر بر اصلاح چارچوب‌های حکمرانی و سیاست‌گذاری است که از جمله می‌توان به اصلاح ساختار حاکمیتی باشگاه‌ها با تفکیک کامل نقش‌های نظارتی و اجرایی و الزام به پاسخگویی شفاف اشاره کرد. این راهکار مستقیماً از یافته‌های مربوط به عامل "ساختار حاکمیتی پاسخگو" که به عنوان یکی از پیشران‌های کلیدی شناسایی شد، استخراج گردیده است. همچنین تدوین برنامه ملی تاب‌آوری مالی در ورزش با محوریت کاهش وابستگی به منابع دولتی و ایجاد مشوق‌هایی برای جذب سرمایه‌گذاری خصوصی، پاسخی به چالش "وابستگی شدید به منابع دولتی" است که در سناریوهای مختلف به عنوان یک تهدید جدی برجسته شده بود.

در سطح میانی، راهکارها بر بهبود مدیریت درون سازمانی باشگاه‌ها متمرکز است. اجرای سیستم‌های مالی یکپارچه و هوشمند برای بهبود شفافیت و امکان‌پذیری برنامه‌ریزی بلندمدت، پاسخی مستقیم به نیاز "شفافیت و برنامه‌ریزی بحران" است که تحلیل سناریوها نقش حیاتی آن را در ایجاد ثبات نشان داد. همچنین طراحی مدل‌های درآمدی نوین با تأکید بر توسعه پلتفرم‌های دیجیتال و توکن‌های هواداری، راهکاری برای تحقق "انعطاف‌پذیری درآمدی" است که در سناریوهای بهبود، اثرات مثبت قابل توجهی بر سیستم داشت.

در سطح عملیاتی، راهکارهای مقابله با ریسک و شوک‌های اقتصادی ارائه شده است. ایجاد صندوق ذخیره مالی برای دوران بحران و عقد قراردادهای هوشمند با بندهای تعدیل، راهکارهای عینی برای تقویت "چابکی هزینه‌ای" و مدیریت ریسک هستند که در سناریوهای مختلف، به عنوان عوامل نجات‌بخش سیستم عمل کردند. این راهکارها به صورت یکپارچه و با در نظر گرفتن تعامل بین سطوح مختلف، می‌تواند تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر را در برابر شوک‌های اقتصادی به طور معناداری افزایش دهد.

In Press

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تحلیل تاب‌آوری مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و ارائه راهکارهای مقاومتی در برابر شوک‌های اقتصادی انجام شد. یافته‌های تحقیق که مبتنی بر تحلیل‌های کیفی و کمّی است، نشان می‌دهد که تاب‌آوری مالی باشگاه‌های ایرانی تحت تأثیر سه دسته عوامل کلیدی قرار دارد: عوامل ساختاری (حاکمیت شرکتی، حکمرانی مالی)، عوامل عملیاتی (انعطاف‌پذیری درآمدی، چابکی هزینه‌ای) و عوامل بیرونی (تحریم‌ها، تورم، سیاست‌های دولتی).

یافته‌های این پژوهش از حیث روش شناختی، مبتنی بر تلفیق سه گانه داده های کیفی، کمّی و آینده نگارانه است که غنای تحلیلی و اعتبار نتایج را به طور قابل توجهی افزایش داده است. در بعد کیفی، استناد به نقل قول های مستقیم خبرگان (مانند «حساب بانکی بین المللی نداریم و پول از خارج نمی‌رسد» – مصاحبه شوندگان ۴ و ۱۵ نه تنها عمق چالش‌های ساختاری را عینیت می بخشد، بلکه زمینه ساز شکل گیری گویه های پرسشنامه و شناسایی اولیه عوامل کلیدی شد. در بعد کمّی، استناد به شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری (مانند بار عاملی ۰/۷۸۳ برای انعطاف پذیری درآمدی و مقدار AVE بالای ۰/۵ برای کلیه سازه ها) روابط علی بین متغیرها را بطور آماری تایید و سنجه های کمّی معتبری برای تصمیم گیری فراهم می کند. در بعد آینده پژوهی، نتایج حاصل از تحلیل MICMAC (مانند قرارگیری عوامل «ساختار حاکمیتی پاسخگو» و «چابکی هزینه ای» در ناحیه پیشران) و خروجی های سناریوسازی (مانند امتیاز تأثیر ۹ برای سناریوی ۴) امکان اولویت بندی راهبردها را بر اساس میزان اثرگذاری و احتمال وقوع فراهم آورده است. این پیوند سه گانه بین داده های کیفی (کشف عمق مسئله)، کمّی (سنجش اعتبار روابط) و آینده نگر (ترسیم افقهای پیشرو)، چارچوب تحلیلی جامعی ایجاد کرده که هم پاسخگوی سؤالات تحقیق است و هم مبنای محکمی برای ارائه راهکارهای عملیاتی فراهم می سازد.

از حیث وابستگی به منابع دولتی، یافته‌های این پژوهش همسو با مطالعات محیطی و همکاران (۲۰۲۵) و کامیاب و همکاران (۲۰۲۴) تأیید می‌کند که نزدیک به ۸۰٪ درصد درآمد باشگاه‌ها از منابع دولتی تأمین می‌شود. با این حال، پژوهش حاضر با کشف مواردی مانند "درآمدزایی از پخش زنده اینستاگرام" (مصاحبه‌شونده ۹) و "فروشNFT " (مصاحبه‌شونده ۱۲ و ۱۳) گام فراتر نهاده و راهکارهای عینی برای کاهش این وابستگی ارائه داده است. این موضوع شکاف شناسایی‌شده در پژوهش ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۴) را پر می‌کند.

در زمینه تأثیر تورم و تحریم‌ها، یافته‌ها علاوه بر تأیید گزارش‌های پیشین (عتقیا و نظریان، ۲۰۲۳)، با ارائه شواهد ملموس ("افزایش ۷۰ درصدی قیمت توپ در ۶ ماه" – مصاحبه‌شونده ۱ و ۱۳) و تحلیل اثرات ترکیبی این عوامل با سناریوسازی، درک عمیق‌تری از مکانیسم تأثیر این شوک‌ها ارائه می‌دهد. به‌طور خاص، سناریوی ۴ نشان می‌دهد که چگونه تشدید همزمان تورم و ضعف حکمرانی می‌تواند حتی در صورت بهبود درآمدها، منجر به بحران شود.

از حیث حکمرانی پاسخگو، این پژوهش با کشف تناقض میان "تدوین سند راهبردی ۵ ساله" و "عدم اجرای آن" (مصاحبه‌شونده ۵ و ۱۹) و همچنین شناسایی بار عاملی قابل‌توجه این سازه‌ها در مدل (به‌ترتیب ۰/۶۷۶ و ۰/۶۲۲)، نشان می‌دهد که مشکل اصلی نه فقدان برنامه، بلکه ضعف در اجرا و فقدان سازوکارهای نظارتی مؤثر است. این یافته، نقیصه‌ای که امامی و همکاران (۲۰۲۲) به آن اشاره کرده بودند را به‌طور دقیق‌تری تبیین می‌کند.

In Press

نوآوری اصلی این پژوهش در به کارگیری روش‌شناسی ترکیبی (آمیخته) و تلفیق تحلیل‌های کیفی و کمّی است. استفاده از تکنیک‌های آینده‌پژوهی مانند MICMAC و سناریونویسی، همان‌گونه که پژوهشگاه تربیت بدنی (۲۰۲۲) به فقدان آن در مطالعات داخلی اشاره کرده بود، امکان شناسایی پیشران‌های کلیدی و ترسیم آینده‌های محتمل را فراهم کرده است. برای مثال، شناسایی "ساختار حاکمیتی پاسخگو" و "چابکی هزینه‌ای" به عنوان عوامل پیشران، رویکردی نوین نسبت به روش‌های کیفی توصیفی محض ارائه می‌دهد.

در حالی که مطالعاتی مانند اونر و همکاران (۲۰۲۴) بر استقلال مالی کامل باشگاه‌ها از طریق درآمدهای بازارمحور (حق پخش تلویزیونی، اسپانسرشیپ بین‌المللی) تأکید دارند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در شرایط تحریم‌های بین‌المللی (مصاحبه‌شوندگان ۴ و ۱۵: "محدودیت نقل و انتقالات مالی") و تورم ساختاری بالا، تقلید مستقیم از این الگوها نه تنها ممکن نیست، بلکه می‌تواند منجر به تشدید بحران شود. همچنین، بر خلاف پژوهش رامچاندانی و همکاران (۲۰۲۳) که بر توسعه مدل‌های کسب‌وکار نوین در فضای بدون محدودیت تأکید دارد، این مطالعه نشان می‌دهد که حتی راهکارهای نوینی مانند توکن‌های هواداری نیز در ایران با موانع قانونی (مانند عدم تصویب قوانین مالکیت دیجیتال) و زیرساختی (دسترسی محدود به پلتفرم‌های جهانی) روبرو هستند.

در مقایسه با مطالعات منطقه‌ای، یافته‌ها حاکی از آن است که اگرچه پژوهش‌هایی مانند حقیقی و همکاران (۲۰۲۴) بر لزوم متنوع‌سازی درآمدی در لیگ‌های خلیج فارس تأکید دارند، اما سهم درآمدهای غیردولتی در آن کشورها عمدتاً از طریق گردشگری ورزشی و سرمایه‌گذاری خارجی محقق می‌شود که در ایران به دلیل تحریم‌ها و محدودیت‌های بین المللی عملاً غیرممکن است. بنابراین، راهکار پیشنهادی "ایجاد سکوی دیجیتال یکپارچه با تمرکز بر فروش NFT و پخش اختصاصی با تعرفه ریالی" نه تنها یک سیاست داخلی محسوب می‌شود، بلکه با دور زدن محدودیت‌های بین‌المللی، وابستگی به دلار را نیز کاهش می‌دهد.

از منظر هوفباوئر این یافته‌ها همسو با چارچوب نظریه وابستگی به منابع است، اما نشان می‌دهد که در شرایط شدید عدم اطمینان (تحریم، تورم افسارگسیخته)، کاهش وابستگی به منابع خارجی باید با افزایش وابستگی متقابل به منابع داخلی (هواداران، برندهای داخلی) جایگزین شود. این دیدگاه مکمل مطالعاتی مانند جاشی و دیکسیت[1] (۲۰۲۵) است که صرفاً بر کاهش وابستگی مطلق تأکید دارند.

در نهایت، یافته‌های این پژوهش از حیث روش شناسی، با تلفیق تحلیل‌های کیفی (کشف زمینه‌های خاص ایران) و کمّی (سنجش شدت اثر عوامل) گامی فراتر از پژوهش‌های صرفاً توصیفی مانند محسنی فر و همکاران (۲۰۱۹) برداشته و با ارائه سناریوهای محتمل، امکان بررسی اثر سیاست‌های مختلف را فراهم می‌کند که این خود رویکرد نوینی به ادبیات مدیریت ورزشی ایران محسوب می‌شود.

در پایان، این پژوهش با پر کردن شکاف‌های مطالعاتی پیشین از جمله نبود راهکارهای عملیاتی خاص، غفلت از نقش حیاتی حکمرانی در تاب‌آوری مالی، و فقدان رویکرد آینده‌نگر در مطالعات داخلی، توانسته است با ارائه چارچوبی سیستماتیک و مبتنی بر شواهد مستند کیفی و کمّی، نقشه راهی عینی برای مدیران و سیاست‌گذاران فوتبال ایران ترسیم کند. این چارچوب نه تنها مسیر غلبه بر بحران‌های کنونی مانند وابستگی ۸۰ درصدی به منابع دولتی و تورم فزاینده را نشان می‌دهد، بلکه با شناسایی پیشران‌های

[1]. Joshi & Dixit

In Press

کلیدی (مانند ساختار حاکمیتی پاسخگو و چابکی هزینه‌ای) و ترسیم سناریوهای محتمل، تضمین‌کننده تاب‌آوری بلندمدت سیستم مالی فوتبال کشور است. با این حال، این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله تمرکز بر خبرگان داخلی و عدم امکان بررسی تطبیقی عمیق با لیگ‌های تحت تحریم مشابه (مانند روسیه)، و همچنین دشواری در سنجش کامل تأثیرات غیرمستقیم تحریم‌ها بر فناوری و دسترسی به بازارهای جهانی روبرو بوده است.

برای مطالعات آتی، انجام پژوهش‌های طولی به منظور ردیابی اثربخشی راهکارهای پیشنهادی (مانند تأثیر سکوی دیجیتال یکپارچه بر درآمدهای غیردولتی) و همچنین مطالعات تطبیقی با لیگ‌های کشورهای همتراز از نظر شرایط اقتصادی (مانند ترکیه یا آرژانتین) پیشنهاد می‌شود. در سطح کاربردی، پیشنهاد می‌شود فدراسیون فوتبال با همکاری وزارت ورزش، «کارگروه تاب‌آوری مالی» متشکل از مدیران باشگاه‌ها، اقتصاددانان و نمایندگان بخش خصوصی تشکیل دهد تا با تمرکز بر سه اولویت فوری: (۱) اجرای آزمایشی سکوی دیجیتال فروش NFT و پخش اختصاصی در سه باشگاه پیشرو، (۲) تدوین استاندارد اجباری شفافیت مالی و گزارش‌دهی دوره‌ای، و (۳) ایجاد صندوق ضمانت ریسک برای جذب سرمایه‌گذاران خصوصی، گام‌های عملیاتی را آغاز کند. این اقدامات نه تنها وابستگی به بودجه دولتی را تا ۳۰ درصد در میان‌مدت کاهش خواهد داد، بلکه با ایجاد الگوهای موفق بومی، زمینه را برای تحولی ساختاری در اقتصاد فوتبال ایران فراهم خواهد کرد.

تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که در اجرای این تحقیق مشارکت داشته سپاسگزاری نمایند.

References

1. Afshoon, F., Rafiei Dehbidi, V., Amir Hosseini, S. E., & Pirzad, A. (2024). Identification and analysis of factors affecting the development of rural and local sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *23*(63), 457-478. (Persian)
2. Akhavan, E., Alnoori, A. H. K. and Ghadirian Marnani, F. (2023). Feasibility of Implementing an Electronic Government System in Executive Sport Organizations of Iraq. *Archives in Sport Management and Leadership*, *1*(1), 103-119. doi: 10.22108/jhs.2023.137076.1012.
3. Angosto, S., Garcia-Fernandez, J., & Grimaldi-Puyana, M. (2023). A systematic review of intention to use fitness apps (2020–2023). Humanities and Social Sciences Communications, 10(1).
4. Asian Sports Studies Center. (2022). Financial scenario planning for developing leagues. *Annual Report*.
5. Atghia, N., & Nazarian, A. (2023). Economic sustainability: a solution to the financial problems of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(1), 56-79.
6. Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). The business of sport management. Pearson Education.

In Press

7. Behtari, A., Ganjoei, F. A., & Esmaeili, M. R. (2022). Effective Factors on Stabilizing the Position of Wrestling in the Olympics. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(54), 97-112.
8. Central Bank of Iran. (2025). Annual economic report. Tehran, Iran. (Persian)
9. Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (2023). Annual Inflation Rate of 2022-2023. Tehran: *Central Bank*. (Persian)
10. Cox, A., & Philippou, C. (2022). Measuring the resilience of English Premier league clubs to economic recessions. *Soccer & Society*, *23*(4-5), 482-499.
11. Deloitte, A. R. F. F. (2005). Deloitte annual review of football finance. Deloitte's Sports Business Group.
12. Emadi, S., Gohari, Z., & Rastegari, M. (2024). Environmental analysis and evaluation of the situation of beach soccer in Iran with a strategic approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(62), 333-350. (Persian)
13. Emami, A., Emami, F., & Afshari. (2022). The Effects of Investment Development on Economic Empowerment of Iran's Sports Industry. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 21(56), 229–254. (Persian)
14. Emamifar, A., Abdolmaleki, N., Noorbakhsh, M., & Khodayari. (2024). Fair Play in Finance: An Effective Tool for Overcoming Financial Challenges of Iranian Football Clubs. *Sport Management Journal*, 15(4), 58–79. (Persian)
15. Football Federation of the Islamic Republic of Iran. (2023). *Financial Report of Persian Gulf Pro League Clubs for the 2022-2023 Season*. Tehran: *Football Federation*. (Persian)
16. Ghafouri Yazdi, A., Alidoost Ghahfarokhi, Khabiri, M., & Sajjadi. (2021). Identifying Barriers to Financing in Iran's Professional Sports. *Research in Sport Physiology and Management*, 13(2), 71–91. (Persian)
17. Haghighi, B., Bahador, Eidi, A., & Shabani Moghaddam, S. (2024). Identifying Factors Affecting Value Co-Creation in Iran Pro League Football Clubs: A Grounded Theory Approach. *Research in Sport Physiology and Management*, 15(4), 33-50. (Persian)
18. Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience, Harvard business review, September, 2003.
19. Iakovlev, I. (2024). Management of football events in the context.
20. Iran Football Federation. (2023). Report on the Salaries of Persian Gulf Pro League Players. Tehran: *Iran Football Federation*. (Persian)
21. Iran Football Federation. (2025). *Annual financial report*. Tehran, Iran. (Persian)
22. Joshi, M., & Dixit, S. (2025). Strategic Risk Management in Software Projects: ISM-MICMAC Framework: STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN SOFTWARE PROJECTS. *Journal of Scientific & Industrial Research (JSIR)*, 84(04), 411-420.
23. Kamyab, S., Soltan Hosseini, M., & Rahimi Sarshabaderani, G. (2024). Investigating the effective factors on the development of financing of sports clubs with the approach of resistance economy in the conditions of sanctions. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *22*(62), 367-384.
24. Karimi, E., Sharififar, S., & Nikbakhsh, R. (2023). Developing influencing factors on the strategic management of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies in Sport and Youth*, *21*(58), 83–108. (Persian)

In Press

25. Mohity, Z., Mokhtari Dinani, M., Rezaei Pandari, A., & Afshar Jahanshahi, A. (2025). Financial Growth of Sport Industry in the Extreme Context: Evidence From Iran Under Economic Sanction and COVID-19 Pandemic. *Journal of Public Affairs*, *25*(1), e70011.
26. Mohsenifar, D., Dustipasha, A., & Tabesh. (2019). Analysis of Financing Barriers for Iranian Beach Soccer Clubs. *Quarterly Journal of Sport Sciences*, 10(32), 41–64. (Persian)
27. Najmi, N., Naghizadeh Baghi, A., Azizian Kohan, M., & Moharamzadeh. (2025). Designing a Crowdfunding Model for Iranian Football Clubs Based on Grounded Theory. *Sports Marketing Studies*. (Persian)
28. Öner, İ., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). FINANCIAL SUSTAINABILITY IN FOOTBALL CLUBS. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 289-304.
29. Özaydın, S. (2021). TURKSIH FOOTBALL AFTER COVID-19. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(2), 192-200.
30. Pourkiani, M., Sabaghian Rad, S., & Afrouzeh, A. (2024). Study the Cultural Deviance in Sports Environments via Content Analysis Method. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *23*(63). (Persian)
31. Rahimizadeh, M., Reghbati, A., & Akbari Yazdi, H. (2024). The Development of Strategic Map of Elite Iranian Sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(64), 29-52. (Persian)
32. Ramchandani, G., Plumley, D., Davis, A., & Wilson, R. (2023). A review of competitive balance in European football leagues before and after financial fair play regulations. *Sustainability*, 15(5), 4284.
33. Ratten, Vanessa. (2020). Sport technology: A commentary. *The Journal of High Technology Management Research*, 31, (1).
34. Salimi, M. (2019). An Investigation of General Decision-Making Styles in Sport Managers Based on Scott and Bruce Model. *Sport Management Journal*, *11*(2), 273-290. doi: 10.22059/jsm.2017.203098.1598. (Persian)
35. Specialized Meeting of Club Financial Managers. (2022). Report of the Specialized Meeting of Financial Managers. Tehran: Iran Football Federation. (Persian)
36. Sports Science Research Institute. (2022). Statistics of Sports Management Research in Iran. Tehran: *Sports Science Research Institute*. (Persian)
37. Tahir, M. S., & Richards, D. W. (2025). A systematic literature review of financial resilience: antecedents, consequences and future research agenda. *Journal of Financial Regulation and Compliance*.
38. UEFA. (2022). The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report. UEFA.
39. Usmanov, R. (2023). Financial Viability Assessment of European Football Clubs During the Global Pandemic of COVID-19. Available at SSRN 4824341.
40. Wilson, R., Platts, C., & Plumley, D. (2022). Financial management in sport and leisure. In Torkildsen's Sport and Leisure Management (pp. 359-384). Routledge.
41. Zolfaghari, M., Nobakht, N., & Naderinasab. (2024). Designing an Economic Development Model for Iranian Premier League Football Clubs. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 21(58), 293–312. (Persian)

In Press