

علیرضا امامی فر¹ - حسین عبدالملکی^{2*} - مهوش نوربخش³ - عباس خدایاری⁴
1- دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
2- استادیار گروه مدیریت ورزشی، مرکز تحقیقات مراقبت های بالینی و ارتقای سلامت،
واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج ایران
3- استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
4- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

* نویسنده مسئول، 09124993544 رایانامه: h.abdolmaleki@kiaou.ac.ir

Alireza Emamifar¹, Hossein Abdolmaleki^{2*}, Mahvash Noorbakhsh³, Abbas Khodayari⁴

- 1- PhD Candidate of Sport Management, department of sport management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
- 2- Assistant Professor of Sport Management, Clinical Care and Health Promotion Research Center, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
- 3- Professor of Sport Management, department of sport management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.
- 4- Professor Associate of Sport Management, department of sport management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Email: h.abdolmaleki@kiaou.ac.ir *Corresponding Author, 09124993544

بازی جوانمردانه مالی: ابزاری مؤثر برای برون رفت از مشکلات مالی باشگاه های فوتبال ایران

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین مدل بازی جوانمردانه مالی باشگاه های فوتبال ایران انجام شد. روش-شناسی این تحقیق از نوع کیفی و روش داده بنیاد بود. جامعه آماری پژوهش را تمامی مدیران، اساتید و محققان، قانون گذاران، کارگزاران بازیکنان و مربیان تشکیل می دهند. نمونه گیری به صورت نظری و با استفاده از روش قضاوتی و هدفمند تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد. ابزار

گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد. بعد از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، 25 مقوله نهایی در قالب مدل پارادیمی داده‌بنیاد به صورت شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها یکپارچه شدند و مدل نهایی تحقیق ارائه گردید. در این مدل مقوله‌های دولتی بودن باشگاه‌های ایران؛ ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها؛ فقدان تفکر استراتژیک؛ ضعف حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ فدراسیون و عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال به عنوان شرایط علی و ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد. در نهایت اینکه، اجرای قانون بازی جوانمردانه مالی در صورت عدم همراهی و همکاری نهادهای حاکمیتی امری بسیار دشوار و تا حدی غیرممکن است؛ بر اساس نتایج تحقیق مهم‌ترین اقدام این نهادها بسترسازی مناسب برای اجرای بازی جوانمردانه مالی در لیگ است. **واژه‌های کلیدی:** بازی جوانمردانه مالی، مدیریت باشگاه، مدیریت مالی در ورزش، روش داده‌بنیاد.

مقدمه

توسعه ورزش در سطوح بین‌المللی سبب گردیده است تا منابع مالی گسترده در ورزش به وجود آید (1). این مسأله سبب گردیده است تا منابع مالی گسترده‌ای به سمت ورزش به خصوص فوتبال سرازیر گردد (2). با توجه به رشد منابع مالی در ورزش حرفه‌ای، نظارت بر مسائل مالی به منظور رعایت استانداردهای مالی در ورزش نیز یکی از اجزائی می‌باشد که نیاز به توجه دارد (3). از طرفی، در صنعت امروزی فوتبال، ضرورت دارد تا مدیران باشگاه‌ها با اتخاذ استراتژی‌های مناسب بتوانند بیشترین میزان ممکن درآمدزایی را ایجاد کرده و هزینه‌های فراوان لازم برای اداره یک باشگاه حرفه‌ای را فراهم کنند (4). اما عدم شناخت و اجرای دقیق اصول حسابداری و مدیریت مالی و صرف هزینه‌های سرسام‌آور، بسیاری از باشگاه‌ها را با بحران مالی و خطر ورشکستگی مواجه کرد (5). فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی برای جلوگیری از ادامه این وضع، استراتژی‌های تدافعی و کنترلی متفاوتی را اتخاذ کردند (6) تا بتوانند از افزایش بی‌رویه هزینه‌ها و به خطر افتادن بقای باشگاه‌ها جلوگیری نمایند (7). در سال 2010 اتحادیه فوتبال اروپا با هدف افزودن «نظم و منطق»¹ به امور مالی باشگاه‌های اروپا، یک سری مقررات تحت عنوان «بازی جوانمردانه مالی» تدوین کرد (8). مهم‌ترین بخش این مقررات، قانون نقطه سر به سر² بود که به اعمال محدودیت بر روی هزینه‌کرد باشگاه‌ها در زمینه دستمزد و نقل و انتقال

-
1. Discipline and rationality
 2. Break-even rule

بازیکن مربوط می‌شد (6). به موجب این قانون، باشگاه‌های اروپا می‌بایست حداکثر 60 درصد از درآمدهای خود را صرف خرید و دستمزد بازیکنان کنند و در صورت تخطی و استمرار در هزینه‌های بی‌رویه، محرومیت‌هایی همچون جریمه مالی تا محرومیت از حضور در مسابقات لیگ قهرمانان اروپا شامل حال آنها می‌شود؛ (9). در همین رابطه، پلوملی و همکاران¹ (2017) گزارش کردند که تعدادی از باشگاه‌ها در فوتبال انگلیس عدم تعادل ایجاد کرده‌اند و شواهدی از «بحران مالی» در باشگاه‌های که به صورت مالکیت فردی اداره می‌شوند، وجود دارد. قیو² و همکاران (2019) دریافتند که بازی جوانمردانه مالی مقررات سخت‌گیرانه مالی را شرط ورود باشگاه‌ها به مسابقاتی که تحت نظر یوفا برگزار می‌شود در نظر می‌گیرد و همچنین بیان می‌کنند که فیرپلی مالی کارایی تیم‌های حاضر در سری آ ایتالیا را بهبود داده است. درمیت‌ریچارد و همکاران (2019) بیان نمودند که FFP بیشتر بر سودآوری تأکید می‌کند، در حالیکه DNCG روی پرداخت بدهی³ متمرکز است. از این رو، یک باشگاه فرانسوی ممکن است از نگاه FFP زیان‌ده تلقی شده و با آن مطابقت نداشته باشد، اما در عین حال از نظر قوانین DNCG مشکلی در پرداخت بدهی نداشته باشد. بیرکائوسر و همکاران⁴ (2019) نشان دادند که FFP ممکن است باعث عدم تعادل رقابتی بیشتر در لیگ‌ها شود. این موضوع ممکن است ناشی از این واقعیت باشد که FFP برخی موانع را در برابر ورود سرمایه‌گذاران جدید ایجاد می‌کند. اوزایدین⁵ (2020) بیان کرد که تأثیر واقعی بازی جوانمردانه مالی (FFP) به دلیل قانون نقطه سربه‌سر است که از طریق انواع تنبیه‌ها، مانع از هزینه کردن بیش از حد باشگاه‌ها می‌شود. آتیانن و جاروا⁶ (2020) نشان دادند که در دوره قبل از FFP، تقریباً 70 درصد شواهد نشان از ضرر باشگاه‌ها داشته است، در حالیکه در دوره پس از FFP، این مقدار تقریباً به 60 درصد کاهش یافته است.

به طور کلی، نظام باشگاه‌داری در ایران بر خلاف کشورهای پیشرفته، توسط بخش دولتی اداره می‌شود و باشگاه‌های دولتی در ایران چنان گسترده شده‌اند که هم اکنون خود به صورت یک چالش عمده در فرایند ورزش‌های تجاری و همچنین خصوصی‌سازی ورزش کشور درآمده‌اند (10). نتایج تحقیق ترابی و همکاران (2015) نشان می‌دهد که تقریباً بیش از 65% نیاز مالی باشگاه‌های لیگ

-
1. PLUMLEY
 2. Ghio
 3. Solvency
 4. Birkhäuser
 5. Özaydın
 6. Ahtiainen & Jarva

برتر فوتبال حرفه‌ای ایران با در نظر گرفتن حمایت‌های وزارتخانه‌های دولتی یا شرکت‌های مادر به عنوان کمک‌های دولتی تأمین می‌شود (11)؛ این امر تناقضی آشکار در فوتبال حرفه‌ای ایران و روش‌های مدیریت مالی و درآمدزایی در آن، در مقایسه با اصول رایج این صنعت در دنیا ایجاد کرده است. الهی و همکاران (2009) نیز عنوان می‌کند مالکیت دولتی باشگاه‌ها باعث شده است تا ساختاری دولت محور، وابسته و غیررقابتی در صنعت فوتبال به وجود آید و مدیران باشگاه‌ها در قبال ناتوانی در درآمدزایی افزایش بی‌رویه هزینه‌کرد و زیان‌ده کردن فوتبال ایران، پاسخگویی و مسئولیت لازم را نداشته باشند (12). به نظر می‌رسد اتخاذ استراتژی مناسب برای پیشگیری از این وضعیت رو به زوال، نیازمند درک صحیح بستر خاص سیاسی - اقتصادی فوتبال ایران و الگو برداری و بومی‌سازی استانداردهای مدیریت مالی برای باشگاه‌های ورزشی باشد؛ تحقیق حاضر نیز با شناسایی این شکاف، در پی دست یافتن نتایجی است که بتواند به برون‌رفت از این وضعیت کمک‌کننده باشد.

با در نظر گرفتن مطالب فوق می‌توان به این نتیجه بدیهی دست یافت که نیاز فوتبال ایران به تدوین و اجرای صحیح قوانین مناسب در زمینه مدیریت مالی باشگاه‌ها، نیازی به مراتب ضروری‌تر از بسیاری از کشورها دارد؛ قوانینی همچون «بازی جوانمردانه مالی یوفا» و DNCG در فرانسه و غیره توانسته‌اند به ثبات مالی بیشتر باشگاه‌ها و جلوگیری از هزینه بی‌رویه آنها کمک کند؛ این در حالی است که باشگاه‌های اروپا، برخلاف باشگاه‌های ایران از منابع درآمدی متنوع و سرشاری نیز برخوردار می‌باشند. وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت، از آنها مجموعه‌هایی هزینه بر و زیان‌ده ساخته که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائه یک ترازنامه مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارند. ادامه چنین وضعیتی در طول سال‌هایی که از حیات لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران می‌گذرد کنفدراسیون فوتبال آسیا¹ (AFC) را وادار کرده تا برای چندمین بار پیاپی باشگاه‌های فوتبال ایران را به سازماندهی مجدد در امر درآمدزایی دعوت کند. تاکید دوباره AFC نشان‌دهنده آن است که باشگاه‌های فعال در لیگ حرفه‌ای ایران نتوانستند تاکنون از ظرفیت‌های موجود در درآمدزایی بهره ببرند تا با دستیابی به آن از کمک‌های دولتی بی‌نیاز شده و به استقلال مالی برسند بر این اساس، هدف از تحقیق حاضر این است که با بررسی دقیق این موضوع در ساختار فوتبال ایران و شناسایی مشکلات و چالش‌های خاص بستر فعالیت باشگاه‌های ایران، به «ارائه مدل بازی جوانمردانه مالی فوتبال ایران» بپردازد. از این رو، مسأله اصلی پژوهش حاضر بدین صورت مطرح می‌شود که مدل بازی جوانمردانه مالی در باشگاه‌های فوتبال ایران چگونه است؟

1. Asian Football Confederation (AFC)

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کیفی و روش داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش را تمامی مدیران (باشگاه‌ها، سازمان لیگ، فدراسیون فوتبال، سازمان بازرسی و سایر نهادهای دولتی مربوطه)، اساتید و محققان، قانون‌گذاران، کارگزاران بازیکنان، مربیان و در مجموع، تمامی متخصصانی تشکیل می‌دهند که با موضوع مدیریت مالی و بازی جوانمردانه مالی باشگاه‌های فوتبال سروکار داشته یا دارند و می‌توانند به ظهور مفاهیم و مقوله‌های تحقیق حاضر کمک نمایند. نمونه‌گیری به صورت نظری¹ و با استفاده از روش قضاوتی و هدفمند انجام شد که در آن معمولاً پژوهشگر می‌کوشد تا به صورت هدفدار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است، نمونه‌ها را انتخاب کند (9) تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری تمامی مقوله‌های تحقیق ادامه پیدا کرد و در نهایت، تا رسیدن به این حد از اشباع با 18 نفر از افراد متخصص (حجم نمونه) مصاحبه شد. گردآوری داده‌ها با انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. علاوه بر این، چهار فعالیت دیگر نیز به منظور افزایش روایی درونی یافته‌ها انجام شد که عبارتند از: 1) استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها؛ 2) بررسی داده‌ها توسط یک دستیار؛ 3) مشارکت یک متخصص آشنا به روش پژوهش داده‌بنیاد و موضوع بازی جوانمردانه مالی؛ 4) شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤال‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها. همچنین، از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد، نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی نیست؛ بنابراین، در بحث پایایی پژوهش، باید نشان داد که چگونه داده‌ها گردآوری شده و کدگذاری، استخراج مفاهیم و انتخاب طبقات صورت گرفته است. با توجه به اینکه پس از انجام هر مصاحبه، بر اساس رویکرد داده‌بنیاد فرآیند کدگذاری انجام شده است، به منظور حصول اطمینان از صحت انجام کار، نتایج کدگذاری به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد. همچنین نشان دهنده این است که توافق بین دو کدگذار ناشی از شانس نیست. مراحل و روش‌های کدگذاری و تفسیر داده‌های گردآوری‌شده در آنها، بر اساس نظریه زمینه‌ای مدل استراوس و کوربین است تا در نتیجه آن، مدل مطلوب برای توسعه بازی جوانمردانه مالی برای باشگاه‌های فوتبال ایران شکل یابد.

1. Theoretical Sampling

یافته‌های تحقیق

حاصل‌کنندگاری باز همه مصاحبه‌ها تعداد 379 کد باز بود که بعد از حذف یا ادغام کدهای مشترک در مراحل بعدی تحلیل، تعداد کد باز به 143 کد باز منحصر به فرد تقلیل یافت. جدول 1 تمامی کدهای باز نهایی را به تفکیک مشارکت‌کنندگان اشاره‌کننده به آنها نشان می‌دهد. ستون منبع در این جدول نشان‌دهنده شماره مصاحبه‌شوندگانی است که به مفهوم مورد نظر اشاره داشته‌اند.

جدول 1. مفاهیم اصلی و مقوله‌های اولیه

منبع	مفاهیم اصلی	ردیف
P2, P8	حاکم نبودن تفکر استراتژیک و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور	1
P6, P15, P17	عدم استفاده مطلوب از پتانسیل هواداران در درآمدزایی باشگاه‌ها	2
P2, P14, P18	بی‌ثباتی مدیران در باشگاه‌های دولتی	3
P9, P16	در نظر نگرفتن کارآیی مالی باشگاه	4
P2, P4, P6, P14	نبود توان رقابت بین باشگاه‌های دولتی و خصوصی	5
P5, P9	نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات	6
P1, P12	جبران زیان‌های متوالی باشگاه‌های دولتی از بودجه دولتی	7
P2, P18	بی‌توجهی مفرط سازمان‌های فوتبال کشور به فوتبال پایه	8
P12, P16	نگرش ناپایدار و بی‌ثباتی مدیریت در وزارت ورزش	9
P7, P13	توزیع نامناسب درآمدهای محقق‌شده سازمان لیگ	10
P12, P18	حسابداری ضعیف منابع انسانی در باشگاه‌ها	11
P4, P5, P14	نیاز به برخورد قاطع با باشگاه‌های خاطی، بدهکار یا محل بازار فوتبال کشور	12
P1, P13, P18	حاکم نبودن اصول حسابداری و مدیریت مالی در مدیریت باشگاه‌ها	13
P1, P4, P14, P16	تشکیل شبکه‌های ذینفع از وضعیت موجود و نابسامان مالی در فوتبال ایران	14
P4, P8, P9, P10, P13	تناقض حرفه‌ای بودن با دولتی بودن باشگاه‌ها در ایران	15
P13, P17	عدم محافظت از برند فوتبال سازمان لیگ	16
P8, P11	وجود پرونده‌ها و محکومیت‌های متوالی باشگاه‌ها در دادگاه‌های بین‌المللی ورزش	17
P4, P9, P13	عدم اطلاع نمایندگان مجلس از ساختار ورزش و قوانین تجاری خاص آن	18
P1, P4	توجه بیش از حد به نتایج سالانه باشگاه‌ها	19
P1, P10	نبود شفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ	20
P4, P10, P17	عدم پیگیری حقوق رسانه‌ای و اینترنتی فوتبال از سوی سازمان‌های فوتبال در کشور	21
P1, P12, P13	ضعف در تدوین معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها	22
P11, P13, P16	درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی	23
P6, P9	عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و افزایش مداوم بدهی باشگاه‌ها	24
P9, P12, P18	آگاهی نداشتن مدیران باشگاه‌ها نسبت به منابع متعدد درآمدی در صنعت فوتبال	25
P4, P15, P18	فساد مالی ریشه‌دار در ذینفعان فوتبال در ایران	26
P9, P12	توزیع ناهمگون پول به باشگاه‌های لیگ از طریق وزارتخانه‌ها	27
P3, P8, P12, P14, P17	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن درآمدها	28
P1, P18	تعدد قانون‌گذاری‌های بی‌حاصل در فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ	29
P4, P12, P18	افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان	30
P2, P7, P13, P16	عدم امکان تحقق درآمدهای مرسوم صنعت فوتبال در ایران	31

P5, P14	عدم سازماندهی مناسب واسطه‌ها	32
P2, P10, P6, P18	دخالت سیاسی فراگیر در ابعاد مختلف ورزش و فوتبال	33
P2, P13	مشخص نبودن و وجود ابهامات زیاد در مدل اقتصادی کشور	34
P1, P9	حرکت باشگاه‌های پرطرفدار بر خلاف جهت منافع عمومی فوتبال	35
P9, P14	مشخص نبودن خط مشی وزارت ورزش در برخورد با فوتبال	36
P2, P14, P16	دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور	37
P5, P13	بی‌تمایلی سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به اقتصاد و ورزش کشور	38
P2, P7, P14	زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران	39
P9, P16	انحصاری بودن و نبود رقابت در فضای تجاری کشور	40
P2, P14, P17	ضعف در مدیریت برند و بازاریابی باشگاه‌های فوتبال و سازمان لیگ	41
P9, P11	ورشکستگی و انحلال پیاپی باشگاه‌های خصوصی	42
P5, P14	بهره‌برداری صرف سیاسی حاکمیت از ورزش و فوتبال	43
P5, P14, P15	عدم استقلال مالی سازمان لیگ از فدراسیون	44
P2, P14	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور	45
P4, P10	عدم احساس نیاز بنگاه‌های بزرگ به حمایت مالی از ورزش	46
P3, P4, P18	انصراف زود هنگام سرمایه‌گذاران شخصی از باشگاه‌داری	47
P4, P14	مشکلات متعدد مربوط به رعایت نشدن حق مالکیت معنوی در کشور	48
P2, P5	نفوذ بیش از حد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال	49
P2, P16	لزوم تغییر نگرش و روند کمک‌های نقدی و کوتاه‌مدت به سمت کمک‌های پایدار و بلندمدت به باشگاه‌ها	50
P2, P5, P10	بازار گرمی و دامن زدن رسانه‌ها با بازار متورم نقل و انتقالات	51
P2, P12, P15	تأثیر نوع مالکیت باشگاه‌ها بر عملکرد مالی	52
P6, P18	نگرش منفی جامعه به فوتبال حرفه‌ای	53
P3, P17	مقاومت در ایجاد ارتباط استراتژیک با کشورهای صاحب فوتبال	54
P2, P12, P13, P16	ضعف فرهنگ اسپانسرینگ ورزش در نهادهای تجاری کشور	55
P1, P5, P12, P18	نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاه‌های پرطرفدار	56
P10, P18	رونق فرهنگ ریش‌سفیدی به جای قانون‌مداری	57
P15, P17	تعدد نشریات و خبرگزاری‌های زرد ورزشی و تمرکز بر حاشیه‌های فوتبال	58
P2, P13	کارخانه‌محور بودن ساختار باشگاه‌های دولتی و عدم تناسب با ساختار فوتبال حرفه‌ای	59
P12, P16	بررسی امکان ثبت باشگاه‌ها به صورت شرکت با مسئولیت محدود	60
P3, P6, P16	نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم در کشور	61
P6, P11	کمرنگ بودن اتحادیه‌ها و سازمان‌های داوطلب در ورزش	62
P6, P11	عدم افشا و پوشش ضعف‌های مدیران دولتی توسط رسانه‌ها	63
P3, P11	کمبود سلبریتی‌های تأثیرگذار مثبت در فضای رسانه‌ای	64
P4, P10, P14, P17	استمرار در بکارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال	65
P10, P11	مشکلات و موانع واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی	66
P16	وابستگی متقابل عملکرد فنی و عملکرد مالی در صنعت فوتبال	67
P11, P16, P18	دولتی بودن اکثر رسانه‌ها و کمبود رسانه‌های مستقل در کشور	68
P3, P15	واگذاری باشگاه‌ها از طریق بورس	69
P6, P11	ضعف فرهنگ هواداری در صنعت فوتبال ایران	70
P13	آزمون صلاحیت مدیران بازاریابی باشگاه	71

P13, P16	مدل مالکیت سرمایه‌گذار شخصی در باشگاه‌ها	72
P12, P16	کمبود اطلاع‌رسانی از الگوهای مدیریت مالی مناسب باشگاه‌ها	73
P5, P11	عدم ارائه تحلیل‌های مفید و آگاهی‌دهنده ابعاد مالی مدیریت ورزش در رسانه‌ها	74
P2, P15	ضعف در سازماندهی مناسب متناسب با عملکرد	75
P15, P17	تأثیر شدید مالکیت دولتی بر عملکرد مالی باشگاه‌ها	76
P4, P15, P16	وجود علاقه‌مندان و مشتاقان بیشمار به ورزش فوتبال در ایران؛	77
P2, P15, P18	قانون‌گذاری مناسب برای اسپانسرینگ باشگاه‌ها	78
P2, P5	توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق‌شده فوتبال	79
P2, P6	اصلاح مجمع و هیئت رئیسه سازمان لیگ	80
P4, P15, P18	نیاز عاجل به ایجاد راهکار قانونی مناسب برای کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها	81
P9, P15	تدوین نظام همکاری با نهادهای نظارتی بالادستی در کشور	82
P15	در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها	83
P1, P9, P14, P18	اعطای وام‌های بلندمدت به باشگاه‌ها برای ایجاد بنیان مناسب	84
P5, P9, P12	منتفع شدن برخی رسانه‌ها از تحمیل قراردادهای سنگین به باشگاه‌ها	85
P2, P6	پیگیری تحقق درآمدهای فوتبال از مراجع پرنفوذ و ذی‌صلاح	86
P5, P15	ایجاد مشوق‌های قانونی برای توجه باشگاه‌ها به فوتبال پایه	87
P5, P6, P15	آموزش مدیران بازاریابی باشگاه‌ها	88
P2, P5, P15	افزایش شفافیت در برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری سازمان لیگ	89
P11	عدم قطعیت نتایج در مسابقات فوتبال	90
P4, P15, P17	ایجاد بستر مناسب و عملیاتی برای تحقق خصوصی‌سازی واقعی باشگاه‌ها	91
P15, P16	تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاه‌ها	92
P2, P5, P15	ملزم کردن باشگاه‌ها به ارائه صورت‌های مالی معتبر	93
P10, P15	ورود امور مقدس و مذهبی به محیط ورزش کشور	94
P5, P6	انحصاری بودن قدرت زیاد صداوسیما در نپرداختن حق پخش تلویزیونی	95
P14	جلوگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری	96
P15	فسادپذیری محصول اصلی در صنعت فوتبال	97
P1, P9, P12	محیط نامطمئن اقتصادی و ریسک بالای سرمایه‌گذاری اقتصادی	98
P15, LR	خلاهای قانونی زیاد و متناسب نبودن قوانین تجاری کشور با صنعت ورزش	99
P5, P16	پایش مداوم جهت ممانعت از انباشته شدن بدهی‌ها در فوتبال	100
P1, P10	همکاری همه‌جانبه برای ایجاد استاندارد اختصاصی باشگاه‌ها	101
P2, P15	اخذ ضمانت‌های مالی و غیرمالی از باشگاه‌های فوتبال جهت رعایت قوانین مالی	102
P1, P5	ممارست و راهکارهای موثر برای تحقق حق پخش تلویزیونی صنعت فوتبال کشور	103
P5	ضرورت فروش بازیکن توسط باشگاه‌های قدرتمند	104
P14	استانداردسازی و برگزاری آزمون صلاحیت مدیران باشگاه‌ها	105
P1, P8, P13	تواتر قراردادهای کوتاه‌مدت (یک‌ساله) با نیروی انسانی	106
P5	ایجاد کمیته ارزیابی مالی باشگاه‌ها	107
P1, P11	جذابیت و هیجان‌انگیز بودن به عنوان یک ویژگی خاص	108
P4, P17	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی و استفاده از ظرفیت‌های آن در درآمدزایی باشگاه‌ها	109
P15	مشارکت هواداران در تولید محصول اصلی فوتبال	110
P10	فرصت توسعه برندهای فوتبال به سایر صنایع	111
P14, P18	نیاز به افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال	112

P1, P11, P14	تحقیقات بازار، بخش‌بندی و انتخاب بازار هدف	113
P2, P6, P14	ضرورت کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها	114
P2, P8	انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار	115
P6	پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها	116
P2, P14, P18	افزایش تمایل شرکت‌های تجاری معتبر برای اسپانسرینگ باشگاه‌های فوتبال در صورت ثبات عملکرد مالی باشگاه‌ها	117
P9	تداخل وظایف واحدهای بازاریابی و روابط عمومی در باشگاه‌ها	118
P2, P14	استفاده از استراتژی‌های نوین بلیطفروشی	119
P5	کاهش توان انحصاری باشگاه‌های قدرتمند در جذب بازیکن	120
P4, P9	تأخیر در پرداخت دستمزدها و فسخ‌های قراردادهای پیش از موعد	121
P4, P14	افزایش متقاضیان دریافت مجوز استفاده از برندهای سازمان لیگ و باشگاه‌ها در صورت بهبود شرایط موجود	122
P2, P3, P14	کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها در صورت اجرای فیر پلی مالی	123
P7, P13	افزایش توان باشگاه‌های ضعیف‌تر در فصل نقل‌وانتقالات	124
P4, P14	نیود قانونی جامع، مدون و لازم‌الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی	125
P13, P14, P16	نیاز به ارتقای دانش مدیران باشگاه‌ها از ماهیت صنعت فوتبال	126
P1, P16	الگوبرداری از اقدامات لیگ‌های باثبات اقتصادی بالا	127
P7, P9, P11	ایجاد درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها در صورت بهبود شرایط موجود	128
P5, P11, P12	برگزاری همایش‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی منظم و سالانه برای مدیران	129
P1, P9, P20	رصد کردن و قطع ورود بودجه‌های نرم به باشگاه‌ها	130
P1, P16	ضرورت افزایش عقلانیت و منطق در مدیریت مالی باشگاه‌ها	131
P12, P16	ایجاد راهکار مناسب برای افزایش توان رقابت باشگاه‌های خصوصی	132
P1, P7, P14, P17	توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات	133
P9, P13	ایجاد پایگاه داده و سامانه اطلاعات هواداران باشگاه	134
P3, P14	ایجاد گزینه‌های متنوع و حق انتخاب برای باشگاه‌ها و افزایش تطابق اسپانسرهای لیگ	135
P13, P15	افزایش شفافیت و درآمدهای مالیاتی دولت از فوتبال	136
P16	پراکنده شدن و عدم تجمع بازیکنان ستاره لیگ	137
P2, P9	افزایش تنوع در درآمدهای باشگاه‌ها و کاهش ریسک	138
P4, P9	حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال	139
P9, P14	مدیریت ارتباط با مشتریان و هواداران (CRM)	140
P2, P3, P14	ایجاد بستر مناسب برای شراکت‌های تجاری بلندمدت	141
P4, P7, P13	کاهش محکومیت‌های بین‌المللی و پرداخت آن از جیب دولت	142
P1, P4, P10, P14	افزایش شفافیت مالی باشگاه‌ها و ایجاد اعتماد برای بنگاه‌های تجاری	143

در مرحله کدگذاری محوری 143 کد باز استخراجی از مصاحبه‌ها در سطحی بالاتر از انزاع، به 25 مقوله ابتدایی تحقیق تبدیل شدند. یکپارچه‌سازی این مفاهیم در قالب این 25 مقوله ابتدایی پژوهش در جدول 2 ارائه گردیده است. همچنین با توجه به تمامی موارد مذکور برای انتخاب مقوله محوری و مربوط بودن و یکپارچه‌شدن تحقیق در مورد دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان، مقوله ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران به عنوان مقوله محوری پژوهش حاضر انتخاب گردید.

جدول 2. مقوله‌های اولیه و مفاهیم اصلی

ردیف	مقوله‌های اولیه	مفاهیم اصلی
1	ضعف دانش مالی مدیران باشگاه-ها	حاکم نبودن اصول حسابداری و مدیریت مالی در مدیریت باشگاه‌ها؛ حسابداری ضعیف منابع انسانی؛ آگاهی نداشتن به منابع متعدد درآمدی در صنعت فوتبال؛ عدم استفاده مطلوب از پتانسیل هواداران در درآمدزایی باشگاه‌ها؛
2	فقدان تفکر استراتژیک	حاکم نبودن تفکر استراتژیک و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور؛ توجه بیش از حد به نتایج سالانه باشگاه‌ها؛ در نظر نگرفتن کارایی مالی باشگاه؛ ضعف در تدوین معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها؛ بی‌توجهی به فوتبال پایه؛ تواتر قراردادهای کوتاهمدت (یکساله) با نیروی انسانی
3	ساختار باشگاه‌ها	ضعف در سازماندهی مناسب متناسب با عملکرد؛ تداخل واحدهای بازاریابی و روابط عمومی در باشگاه‌ها؛ کارخانه‌محور بودن ساختار باشگاه‌های دولتی و عدم تناسب با ساختار فوتبال حرفه‌ای؛ نبود ثبات مدیریت در باشگاه‌ها
4	مالکیت باشگاه‌ها	تأثیر نوع مالکیت باشگاه‌ها بر عملکرد مالی؛ مشکلات و موانع واگذاری باشگاه‌ها؛ واگذاری باشگاه‌ها از طریق بورس؛ مالکیت دولتی؛ مالکیت سرمایه‌گذار شخصی؛ ثبت باشگاه‌ها به صورت شرکت با مسئولیت محدود
5	ضعف حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ فدراسیون	نبودشفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ؛ توزیع نامناسب درآمدهای محقق شده؛ عدم محافظت از برند فوتبال سازمان لیگ؛ عدم استقلال مالی سازمان لیگ از فدراسیون؛ تشکیل شبکه‌های ذینفع از وضعیت موجود و نابسامان مالی در فوتبال ایران، عدم سازماندهی مناسب واسطه‌ها؛ تعدد قانون‌گذاری‌های بی‌حاصل؛ فساد مالی ریشه‌دار در ذینفعان فوتبال در ایران؛ عدم پیگیری حقوق رسانه‌ای و اینترنتی فوتبال؛
6	ماهیت صنعت فوتبال	وابستگی متقابل عملکرد فنی و عملکرد مالی در صنعت فوتبال؛ عدم قطعیت نتایج؛ فسادپذیری محصول اصلی؛ وجود علاقه مندان و مشتاقان بیشمار به ورزش فوتبال در ایران؛ جذابیت و هیجان‌انگیز بودن؛ مشارکت هواداران در تولید محصول اصلی
7	ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن درآمدها؛ زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران؛ افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان
8	عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال	ورشکستگی و انحلال پیاپی باشگاه‌های خصوصی؛ وجود پرونده‌ها و محکومیت‌های متوالی باشگاه‌ها در دادگاه‌های بین‌المللی ورزش؛ ضعف در مدیریت برند و بازاریابی؛ انصراف زودهنگام سرمایه‌گذاران شخصی از باشگاه‌داری؛ حرکت باشگاه‌های پرطرفدار بر خلاف جهت منافع عمومی فوتبال؛ تأخیر در پرداخت دستمزدها و فسخ‌های قراردادهای پیش از موعد
9	دولتی بودن باشگاه‌های ایران	عدم امکان تحقق درآمدهای مرسوم صنعت فوتبال در ایران؛ بهره‌برداری صرف سیاسی حاکمیت از ورزش و فوتبال؛ عدم اطلاع نمایندگان مجلس از ساختار ورزش و قوانین تجاری خاص آن؛ قدرت صداوسیما در نپرداختن حق پخش تلویزیونی؛ نگرش ناپایدار و بی‌ثباتی مدیریت در وزارت ورزش؛ مشخص نبودن خط‌مشی وزارت ورزش در برخورد با فوتبال؛ توزیع ناهمگون پول به باشگاه‌های لیگ از طریق وزارتخانه‌ها
10	عوامل سیاسی	تناقض حرفه‌ای بودن با دولتی بودن باشگاه‌ها در ایران؛ نبود توان رقابت بین باشگاه‌های دولتی و خصوصی؛ جبران زیان‌های متوالی باشگاه‌های دولتی از بودجه دولتی؛ بی‌ثباتی مدیران در باشگاه‌های دولتی؛ عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و افزایش مداوم بدهی باشگاه‌ها؛
11	عوامل اقتصادی	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور؛ دخالت سیاسی در ابعاد مختلف ورزش؛ نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاه‌های پرطرفدار؛ نفوذ بیش از حد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال؛ دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور؛ مقاومت در ایجاد ارتباط استراتژیک با کشورهای صاحب فوتبال؛ استمرار در بکارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال؛ مشخص نبودن و وجود ابهامات زیاد در مدل اقتصادی کشور؛ انحصاری بودن و نبود رقابت در فضای تجاری کشور؛ تنوع مشکلات مربوط به رعایت نشدن حق مالکیت معنوی در کشور؛ محیط نامطمئن اقتصادی و ریسک بالای سرمایه‌گذاری اقتصادی؛ بی‌تمایلی سرمایه‌گذاران خارجی؛ عدم احساس نیاز بنگاه‌های بزرگ به حمایت مالی از ورزش؛
12	عوامل فرهنگی	نگرش منفی جامعه به فوتبال حرفه‌ای؛ کمبود سلبریتی‌های تأثیرگذار مثبت؛ ضعف فرهنگ هواداری؛ ضعف فرهنگ اسپانسرینگ ورزش در نهادهای تجاری کشور؛ ورود امور مقدس و دینی به محیط ورزش کشور؛ رونق فرهنگ ریش‌سفیدی به جای قانون-مداری؛ کم‌رنگ بودن اتحادیه‌ها و سازمان‌های داوطلب در ورزش؛ نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم
13	اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد	ایجاد راهکار قانونی مناسب برای کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها؛ ملزم کردن باشگاه‌ها به ارائه صورتهای مالی معتبر؛ آزمون صلاحیت مدیران باشگاه‌ها؛ آزمون صلاحیت مدیران بازاریابی باشگاه؛ ایجاد مشوق‌های قانونی برای توجه باشگاه‌ها به

فوتبال پایه؛ قانون‌گذاری مناسب برای اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ اخذ ضمانت‌های مالی و غیرمالی از باشگاه‌های فوتبال جهت رعایت قوانین مالی؛	
14	حقوقی-قانونی خلاهای قانونی زیاد و متناسب نبودن قوانین تجاری کشور با صنعت ورزش؛ فقدان یا کمبود تسهیلات قانونی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی؛ فقدان قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها؛ فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی؛ نبود قانونی جامع، مدون و لازم‌الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی؛ ضعف قوانین کپی‌رایت و حق مالکیت معنوی؛ نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات
15	رسانه‌ها تعدد نشریات و خیرگزاری‌های زرد ورزشی و تمرکز بر حاشیه‌ها؛ بازارگرایی و دامن زدن با بازار متورم نقل‌وانتقالات؛ عدم ارائه تحلیل‌های مفید مالی در رسانه‌ها؛ منتفع شدن برخی رسانه‌ها از تحمیل قراردادهای سنگین به باشگاه‌ها؛ کمبود اطلاع‌رسانی از الگوهای مدیریت مالی مناسب باشگاه‌ها؛ دولتی بودن رسانه‌ها؛ عدم افشا و پوشش ضعف‌های مدیران دولتی؛ افزایش متقاضیان دریافت مجوز استفاده از برندهای سازمان لیگ و باشگاه‌ها؛ فرصت توسعه برندهای فوتبال به سایر صنایع؛ ایجاد گزینه‌های متنوع و حق انتخاب برای باشگاه‌ها و افزایش تطابق اسپانسرهای لیگ
16	ارتقای برند لیگ برتر فوتبال کشور اصلاح مجمع و هیئت رئیسه سازمان لیگ؛ افزایش شفافیت در برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری سازمان لیگ؛ پیگیری تحقق درآمدهای فوتبال از مراجع ذی‌صلاح؛ توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق‌شده فوتبال؛ تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاه‌ها؛ الگوبرداری از اقدامات لیگ‌های باثبات اقتصادی بالا
17	ارتقای حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی
18	بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی اعطای وام‌های کم‌بهره و بلندمدت به باشگاه‌ها برای ایجاد بنیان مناسب؛ تحقق حق پخش تلویزیونی صنعت فوتبال کشور؛ ایجاد بستر مناسب برای تحقق خصوصی‌سازی واقعی باشگاه‌ها؛ تغییر نگرش و روند کمک‌های نقدی و کوتاه‌مدت به سمت کمک‌های پایدار و بلندمدت به باشگاه‌ها؛ همکاری همه‌جانبه برای ایجاد استادیوم اختصاصی باشگاه‌ها؛
19	کاهش یار مالی فوتبال از روی دولت ایجاد درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها؛ کاهش محکومیت‌های بین‌المللی و پرداخت آن از حیب دولت؛ افزایش شفافیت و درآمدهای مالیاتی دولت از فوتبال؛
20	استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاه‌ها ایجاد کمیته ارزیابی مالی باشگاه‌ها؛ تدوین نظام همکاری با نهادهای نظارتی بالادستی در کشور؛ برخورد قاطع با باشگاه‌های خاطی، بدهکار یا محل بازار؛ رصد کردن و قطع ورود بودجه‌های نرم به باشگاه‌ها؛ پایش مداوم جهت ممانعت از انباشته شدن بدهی‌ها در فوتبال
21	آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها ارتقای دانش مدیران باشگاه‌ها از ماهیت صنعت فوتبال؛ برگزاری همایش‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی منظم و سالانه برای مدیران؛ آموزش مدیران بازاریابی باشگاه‌ها؛
22	افزایش تعادل رقابتی در لیگ افزایش توان رقابت باشگاه‌های خصوصی؛ ضرورت فروش بازیکن توسط باشگاه‌های قدرتمند؛ کاهش توان انحصاری باشگاه‌های قدرتمند در جذب بازیکن؛ حضور و دیده شدن باشگاه‌های بیشتر لیگ در مسابقات بین‌المللی؛ افزایش توان باشگاه‌های ضعیف‌تر در فصل نقل‌وانتقالات؛ پراکنده شدن و عدم تجمع بازیکنان ستاره لیگ
23	تضمین بقای باشگاه‌های لیگ افزایش منطق در مدیریت مالی باشگاه‌ها؛ کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها؛ افزایش تنوع در درآمدهای باشگاه‌ها و کاهش ریسک؛ توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات؛ کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها؛
24	توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها به‌کارگیری افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال؛ بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف، انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار، در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها؛ بازاریابی شبکه‌های اجتماعی؛ درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی؛ حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال؛ استفاده از استراتژی‌های نوین تبلیغ‌فروشی؛ ایجاد سامانه اطلاعات هواداران؛ پیشگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری؛ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
25	ورورد سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال افزایش تمایل شرکت‌های تجاری معتبر برای اسپانسرینگ باشگاه‌های فوتبال؛ افزایش شفافیت مالی باشگاه‌ها و ایجاد اعتماد برای بنگاه‌های تجاری؛ ایجاد بستر مناسب برای شراکت‌های تجاری بلندمدت

پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یاد شده کدگذاری باز و محوری شدند؛ نوبت به کدگذاری انتخابی و گروه بندی آنها می‌رسد. در کدگذاری انتخابی، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی‌شده در دو مرحله قبل، به گزینش و انتخاب مفاهیم پرداخت

و با تأکید بر بخش‌ها و متغیرهایی که در تدوین تئوری می‌توانند نقش مهم‌تری ایفا کنند، به تسهیل مراحل بعدی کمک‌کنند. در این مرحله، طبقات به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله، پژوهشگر به دنبال کشف فرآیندهاست؛ یک یا دو طبقه اصلی تعیین می‌شود که تمام طبقات فرعی به آن باز می‌گردد و مبنای چهارچوب پنداشتی نظریه را خواهد ساخت. برقراری نوعی یکپارچگی در کدها و طبقات برای یکپارچگی در نظریه نهایی مفید است. حاصل این مرحله رسیدن به طبقه اصلی است که با سایر طبقات ارتباط دارد، آن‌ها را توضیح می‌دهد و در حقیقت پالایش شده کدهای اولیه است در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه بندی‌ها کرد. بعد از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، 25 مقوله نهایی در قالب مدل پارادیمی داده‌بنیاد یکپارچه شدند. در شکل 1 مفاهیم و مقوله‌های نهایی باقیمانده در تحلیل بر اساس شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها، در کنار هم و به صورت یکپارچه ارائه گردیده است.

عوامل زمینه‌ای:

1. شرایط اقتصادی
2. شرایط سیاسی
3. شرایط فرهنگی
4. شرایط حقوقی-قانونی

شرایط علی:

1. دولتی بودن باشگاه‌های ایران
2. ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها
3. فقدان تفکر استراتژیک
4. حکمرانی اقتصادی ضعیف سازمان لیگ
5. عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال

پدیده محوری

(ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران)

راهبردها:

1. ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ
2. اصلاح و پایبندی به قوانین
3. آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها
4. استقرار سیستم کارآمد ارزیابی مالی باشگاه‌ها
5. بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی
6. توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه،

پیامدها:

1. افزایش تعادل رقابتی در لیگ
2. تضمین بقای باشگاه‌ها
3. ارتقای ارزش برند لیگ
4. کاهش یار مالی فوتبال از دوش دولت
5. ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند

عوامل مداخله‌گر:

1. ساختار باشگاه‌ها
2. مالکیت باشگاه‌ها
3. ماهیت صنعت فوتبال
4. رسانه‌ها

شکل 1-مد

بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت به بررسی ابعاد مختلف مدل نهایی و تحلیل نتایج تحقیق پرداخته می‌شود. بدین منظور، بر اساس مدل پارادایمی استخراج‌شده، به ترتیب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدل بازی جوانمردانه مالی لیگ برتر فوتبال ایران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

شرایط علی: دولتی بودن باشگاه‌های ایران، ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها، فقدان تفکر استراتژیک، ضعف حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ و فدراسیون و عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال به عنوان شرایط علی در مدل تحقیق قرار گرفتند. در حال حاضر بیش از 80 درصد باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران در اختیار ارکان مختلف دولتی همچون وزارت صمت، وزارت نفت و وزارت ورزش و جوانان است و این خود ابتدایی‌ترین معضل فوتبال ایران در مسیر حرفه‌ای-گرایی است. مرکز پژوهش مجلس شورای اسلامی (1385)، با انتشار گزارشی از وضعیت باشگاه‌های ورزشی کشور بیان نمود که ایجاد باشگاه‌های دولتی با بهره‌گیری از سرمایه‌های دولتی توان رقابت را از بخش خصوصی سلب کرده و در اجرای این قانون به نحوی عمل شد که همواره تعداد باشگاه‌های دولتی رو به فزونی نهد و قدرت مالی آنها نیز روز به روز بیشتر و در نتیجه انگیزه و توان رقابت با آنها از بخش خصوصی سلب گردید. برای مثال در ماده 154 قانون کار، هدف قانون‌گذار از در نظر گرفتن امکانات ورزشی، حفظ سلامت جسمی و روحی کارگران به علت کار سخت آنها در کارخانجات بوده و نه ایجاد باشگاه و تیم‌داری و قهرمان‌پروری، ولی متأسفانه به علت عدم نظارت مناسب از سوی دستگاه‌های مسئول و همچنین نبود سیاست‌گذاری مطلوب، جامعه شاهد افزایش تمایل مداوم شرکت‌ها و کارخانجات دولتی از قبیل ایران خودرو، سایپا، صاباطری، فولاد خوزستان، ذوب آهن، فولاد مبارکه سپاهان و... به باشگاه‌داری بوده است. به علاوه باشگاه‌های دولتی خود باعث دور شدن ورزش کشور از اصول حرفه‌ای گری در ورزش شده‌اند. از سوی دیگر این مسئولان کارخانجات و شرکت‌های دولتی هستند که از مزایای مثل کسب شهرت اجتماعی، رفتن به سفرهای خارجی (به بهانه سفر تیم‌های ورزشی)، دریافت پاداش ورزشی و ایجاد ارتباط بین المللی با باشگاه خارجی بهره‌مند می‌شوند و از آنجا که هیأت مدیره شرکت‌ها توان هزینه‌کرد راحت و مناسب در این زمینه دارند، دستگاه متولی ورزش کشور نیز خواهان عضویت آنان در فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی می‌شود؛ یعنی بخشی از اعتبارات و کارخانجات دولتی نیز از این طریق از چرخه مالی خارجی می‌گردد. با وجودی که بیش از 15 سال از این گزارش می‌گذرد اما هنوز عزمی راسخ برای واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی و بسترسازی لازم برای این موضوع دیده نمی‌شود. ترابی و همکاران (1394) در تحقیق خود بیان کردند در حالیکه تأمین مالی از طریق رسانه و پخش تلویزیونی در باشگاه‌های فوتبال در انگلستان 41% است، در ایران این مقدار کمتر از یک درصد بوده که رقم بسیار پایینی می‌باشد. رضایی و همکاران (1394) و امیری و همکاران (1392) دولتی بودن رسانه ملی، نبود رسانه‌های خصوصی و رقابت برای کسب مجوز حق پخش مسابقات، عدم وجود قوانین حمایتی در این زمینه و نبود تعامل مناسب بین فدراسیون و وزارت ورزش با صداوسیما را موانع اصلی در راه تحقق

درآمدهای حق پخش فوتبال در ایران ذکر کرده‌اند. از طرف دیگر، می‌توان گفت که وجود باشگاه‌های دولتی مانعی در راه درآمدزایی بهینه باشگاه‌ها به حساب می‌آید و تا زمانی که دولت به باشگاه‌ها به صورت مستقیم کمک می‌کند آنها نیز به سمت درآمدزایی نمی‌روند. سلیمانی و گیلانی‌نیا (1394) نیز مالکیت دولتی و اتکا به بودجه دولت در باشگاه‌های ایران و نقص یا فقدان ضمانت اجرایی قوانین موجود، به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های ضعف گزارشگری مالی باشگاه‌های ایران دانستند. در این زمینه مینیچ و همکاران (2016) اشاره می‌نمایند که ساختار مالی باشگاه‌های حرفه‌ای در صربستان عمدتاً از طریق کمک‌های مالی دولت‌های محلی و شرکت‌های دولتی انجام می‌شود؛ از این رو، درآمد باشگاه‌های صربستان منفی است و به خودی خود نیاز به تغییر در سیاست‌های تجاری دارند. دولتی بودن باشگاه‌ها بر دیگر عوامل علی‌مدل تحقیق نیز به شدت تأثیرگذار است؛ به عنوان مثال، انتصاب مدیران دولتی-سیاسی که فاقد دانش لازم درباره صنعت ورزش و به ویژه فوتبال هستند و حتی در مورد ابتدایی‌ترین اصول باشگاه‌داری نیز اطلاع چندانی ندارند. تغییر مداوم مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره در این باشگاه‌ها نیز مانع از آن شده است تا باشگاه‌های فوتبال ایران با تدوین چشم-اندازهای بلندمدت و بینش استراتژیک به فعالیت خود ادامه دهند. در کنار این موارد، حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال عامل دیگری است که وضع مالی و اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایران را اسفبارتر کرده است. اگر باشگاه‌های فوتبال ایران از درآمدهای رایج فوتبال حرفه‌ای به ویژه حق پخش تلویزیونی به دلیل شرایط کلان حاکم بر کشور محروم هستند، سازمان لیگ فوتبال نیز با در اختیار گرفتن تبلیغات محیطی و بلیط‌فروشی و عدم توزیع مناسب اندک درآمدهای محقق شده، اوضاع اقتصادی باشگاه‌ها را وخیم‌تر کرده‌اند.

شرایط زمینه‌ای مدل تحقیق دربردارنده مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، حقوقی-قانونی و فرهنگی می‌باشد. از منظری کلان‌تر می‌توان گفت که علت اصلی مشکلات ورزش ایران را در این نکته است که به طور کلی اقتصاد ایران دولتی است و بعضاً به دلیل مسائل سیاسی به صورت درونگرا و انحصارگر عمل می‌کند که همین امر صنعت ورزش و باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران را با مشکل مواجه کرده است. مالکیت دولتی بیشتر شرکت‌های تجاری سبب می‌شود رقابتی بین آنها وجود نداشته باشد. به طور کلی، سرمایه-گذاران تمایل به سرمایه‌گذاری در بخش‌هایی دارند که تا حدی از بازگشت سرمایه خود اطمینان داشته باشند و نسبت به گزینه‌های موجود دیگر، خطر کمتری را تجربه نمایند. به بیان دیگر، از نظر اقتصادی در هر صنعتی که میزان خطر سرمایه‌گذاری بالا باشد، حرکت سرمایه در آن کند و در هر صنعتی که میزان بازدهی انتظاری سرمایه بالاتر باشند، حرکت سرمایه در آن سریع‌تر خواهد بود. این موانع در محیط خارجی صنعت فوتبال قرار داشته و نهادهای صنعت فوتبال کنترل زیادی بر آنها نخواهند داشت. محققان دیگر نیز در پژوهش‌های خود به این عوامل اشاره داشتند؛ یانگ (2004) وجود ساختار رقابتی در دیگر صنایع و به طور کلی در اقتصاد کشورها را به عنوان یک عامل محرک برای توسعه حمایت مالی از ورزش می‌داند. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در اقتصاد کل کشور، وجود داشته باشد، صنعت فوتبال نیز به عنوان جزئی از کل سیستم اقتصاد، تحت تأثیر آن خواهد بود. در این رابطه پیشنهاد می‌شود مدیران مختلف صنعت فوتبال با در نظر داشتن چنین عواملی برنامه استراتژیک بازاریابی بپردازند. در این

صورت آنها خواهند توانست تا حد ممکن اثر این عوامل را کمتر سازند. سلیمی و همکاران (1391) در ایران به بررسی شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی فوتبال با استفاده از روش AHP و TOPSIS پرداختند که در این تحقیق نیز عامل اقتصادی رتبه نخست و جنبه‌های اجرایی و مدیریتی، قانونی و اجتماعی دیگر رتبه‌ها را به خود اختصاص دادند. همچنین، مرادی چالشتی و همکاران (1392) در تحقیق خود با عنوان «بررسی موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران»، عوامل بازدارنده سرمایه‌گذاری خارجی در فوتبال کشور را به سه دسته موانع مربوط به ساختار اقتصادی کلان کشور، ساختار صنعت ورزش و ساختار صنعت فوتبال و باشگاه‌های آن تقسیم و به این نتیجه رسیده است که ساختار کلان اقتصادی و مشکلات همراه آن، اهمیت بسیار بیشتری دارد. پرداختن به ورزش حرفه‌ای به منظور کسب درآمد است. بنابراین در این نوع ورزش روابط بیشتر به صورت تجاری است. از طرفی قوانین و مقررات تجارت در برخی از موارد در حیطه ورزش حرفه‌ای کاربرد ندارد. به علت این خلاء قانونی، می‌بایست در مورد روابط حقوقی بین نهادها و اشخاص در ورزش حرفه‌ای قوانین ویژه‌ای تهیه شود. باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر انگلیس که معتبرترین لیگ فوتبال در دنیا محسوب می‌شود تابع قانون تجارت کشور انگلستان هستند و ملزم به ارائه کلیه صورت حساب‌های مالی باشگاه در پایان هر فصل می‌باشند. باشگاه‌های بزرگ این کشور مانند منچستر یونایتد و لیورپول با افشاکویی کلیه اطلاعات مالی خود و در اختیار عموم گذاشتن این اطلاعات از طریق اینترنت نظر حامیان مالی را جلب کرده‌اند و بر تعداد سهامداران خود نیز افزوده‌اند. وجود خلاء قانونی در مسائل مربوط به حمایت‌کننده مالی و همچنین عدم اجرای قانون کپی رایت در ایران یکی از موارد مهم در موانع حقوقی و قانونی می‌باشد. هر باشگاه و به طور کلی هر موسسه‌ای در دنیا این حق را دارد که از محل برند باشگاه درآمدزایی کند. فروش هر محصولی زیر عنوان برند یک باشگاه باید باعث سرازیری درآمد به حساب باشگاه شود، اما در کشور ما چنین قانونی وجود ندارد و حتی به فرض وجود چنین قانونی اجرای آن هم کمی سخت و دور از ذهن می‌رسد. در این شرایط در سراسر کشور شاهدیم هر کسی به خود این اجازه را می‌دهد پیراهن استقلال یا پرسپولیس را تولید کند و به فروش برساند یا حتی نام این دو باشگاه را بر سوپرمارکت، اغذیه، رستوران، بنگاه املاک و امثالهم اطلاق کند در صورتی که باشگاه هیچ سودی از این طریق عایدش نمی‌شود. یکی از مشکلات گرفتن حق پخش تلویزیونی واقعی دولتی بودن باشگاه هاست، مانعی جدی که باعث می‌شود باشگاه‌ها به حق طبیعی خودشان نرسند. در این زمینه، الهی و سجادی (1388)، شجاع و همکاران (1391)، نقشبندی و همکاران (1391) بیان می‌کنند تا زمانی که مشکلات حقوقی قانون حق نشر، قانون تأسیس شبکه‌های خصوصی و سایر قوانین مربوط به تجارت آزاد در ورزش‌های تجاری در کشور حل نشود، حامیان مالی به دلیل ریسکی که در سرمایه‌گذاری در این صنعت حس می‌کنند قادر نخواهند بود به راحتی سرمایه خود را در صنعت فوتبال ایران به کار بگیرند.

شرایط مداخله‌گر مدل تحقیق حاضر نیز شامل مقوله‌های ساختار باشگاه‌ها، مالکیت باشگاه‌ها، ماهیت خاص صنعت فوتبال و رسانه‌ها می‌شود. باشگاه‌ها با وجود رقابت شدید اقتصادی، از نظر ورزشی به شدت با یکدیگر وابسته هستند به نحوی که حذف رقیب از

بازار امکان‌پذیر نیست؛ به عبارت دیگر، برای شکل گرفتن محصول اصلی (مسابقات) بقای باشگاه‌های یک لیگ ضروری است (5). ویژگی‌های دیگر همچون هیجان زیاد و فاسدپذیری محصول اصلی از صنعت ورزش و فوتبال یک صنعت منحصربفرد ساخته است که مدیران باشگاه‌ها باید از آن آگاهی داشته باشند. به عنوان مثال، بلیط‌های فروخته نشده یک استادیوم در میزبانی یک باشگاه فوتبال، درآمدی است که برای همیشه از آن باشگاه سلب شده است. به همین دلیل باشگاه‌های فوتبال در حال حاضر به دنبال به حداکثر رسانیدن فروش بلیط‌های فصلی هستند (34). ساختار و تشکیلات باشگاه‌ها نیز ویژگی‌های خاص و منحصربفردی را می‌طلبد. جودیو و فیلی (2003) در تحقیقی نتیجه گرفتند که ساختار کنونی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال نامتناسب بوده و فقدان قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها، فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی از دیگر عوامل ناکارآمدی لیگ فوتبال اسپانیاست. مالکیت باشگاه‌ها تاثیر بسزایی بر توسعه مسائل اقتصادی فوتبال خواهد داشت. اهمیت نوع و ساختار مالکیت باشگاه‌ها و تاثیرات عمده اقتصادی آن بسیاری از محققان را بر آن داشته تا در تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی فوتبال به این موضوع بپردازند (25). سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌های فوتبال در کشورهایی مختلف توانسته است تاثیرات اقتصادی و ورزشی مثبتی از خود بر جای گذارد. بر این اساس ساماگایو¹ (2007) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی باشگاه‌ها وجود دارد. وایدنگر، کرن و روپورتچتر² (2012) استدلال می‌کنند که انتخاب شکل حقوقی مالکیت مناسب یک باشگاه سبب اداره خوب آن می‌گردد و از لحاظ مالکیت خوب باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای تبدیل باشگاه به یک شرکت به نظر می‌رسد که مناسب‌ترین شکل قانونی و مالکیتی برای باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای متوسط و بزرگ است. اسمیت و استوارت³ (2010) اشاره می‌کنند با وجودی که مدیریت سازمان‌های ورزشی از مدیریت کسب و کار متعارف متفاوت است، شک نداریم که باشگاه‌های فوتبال در حال تبدیل شدن از یک انجمن به یک شرکت هستند و نیاز به یک سیستم مالکیت و حاکمیت شرکتی احساس می‌گردد. دیمیتروپولوس (2014) نشان می‌دهد که مالکیت و حاکمیت شرکتی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم نظارت برای کاهش میزان بدهی که مشخصه اکثر باشگاه‌های فوتبال اروپا است، را مورد استفاده قرار گیرد. ویلسون و همکاران (2013) در تحقیق خود، عملکرد مالی سه مدل مالکیتی رقابتی موجود در لیگ برتر انگلیس را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و نتیجه گرفتند که کارایی مالی مدل مالکیتی خصوصی خارجی کمتر از مدل بازار سهام است؛ اما باشگاه‌هایی که تحت مالکیت سرمایه‌گذاران خصوصی خارجی قرار دارند، در مقایسه با باشگاه‌های دارای سرمایه‌گذار داخلی و باشگاه‌های سهامی عام، عملکرد ورزشی بهتری در لیگ داخلی دارند. در تمامی تحقیقات مذکور و مدل‌های مالکیت باشگاه‌ها در کشورهای پیشروی جهان، دولت کمترین نقش را در مالکیت باشگاه‌ها ندارد

1. Samagaio

2. Wiedenegger; Kern, & Rupprechter

3. Smith & Stewart

و گزارشات مالی و پاسخگویی و شفافیت اقتصادی در سطح بالایی قرار دارد. اما در فوتبال ایران در یک تقسیم بندی می‌توان باشگاه‌ها را در سه گروه وابسته به صنایع، نیروهای انتظامی و نظامی و وابسته به سازمان تربیت بدنی تقسیم کرد. نحوه مدیریت صنعتی و نظامی که در باشگاه‌های فعلی ایران وجود دارد با وضعیت مدیریت امروزی در جهان و اصول خصوصی‌سازی و حرفه‌ای ورزش به شدت ناسازگار است.

در بخش **راهبردها**، مقوله‌های ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ، اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد، استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاه‌ها، آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها، بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی و توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها قرار گرفت.

دلدار و همکاران (2016) بیان می‌کنند که در اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی، با فرهنگ ضد این سیاست‌ها مواجه هستیم؛ بدون تغییر این فرهنگ و باورها، در رفع موانع موجود، برای اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی در فوتبال به جایی نخواهیم رسید. کمک‌های بی‌برنامه دولتی مانع بزرگی برای درآمدزایی بهینه باشگاه‌ها محسوب می‌شود و تا هنگامیکه دولت به باشگاه‌ها کمک مستقیم کند، آنها نیز به سمت درآمدزایی نخواهند رفت. به نظر می‌رسد که راهبرد مناسب در این زمینه این است که دولت باید همکاری خود را ادامه دهد، اما به طور غیرمستقیم؛ موضوعی که به تدریج در بسیاری از کشورهای دیگر از جمله لیگ برتر ترکیه انجام شد و منجر به استقلال مالی باشگاه‌های فوتبال در این کشورها شد. دولت می‌تواند همین هزینه‌ای را که ذره‌ذره به باشگاه‌ها و فوتبال تزریق می‌کند به صورت وام بلندمدت با بهره کم و بازپرداخت پس از دوره‌ای مشخص در اختیار باشگاه‌ها قرار دهد تا بتوانند گام‌های اول را با پشتوانه بردارند، همین استادیوم‌های دولتی را به صورت اجاره به شرط تملیک در اختیار باشگاه‌های فوتبال بگذارند تا به دنبال آن علاوه بر حق بلیت‌فروشی از درآمدهای جانبی روز مسابقه مثل فروش البسه و پوشاک تیم، تغذیه، پرچم و سایر مایحتاج تماشاگران بهره ببرند. مسلم است که قطع کمک‌های دولتی فوتبال را با چند سالی رکود مواجه می‌کند، بنابراین این کار باید کارشناسی‌شده و به مرور زمان باشد، قطع کمک‌های دولتی باشگاه‌ها را مجبور می‌کند تا به خودکفایی فکر کنند و راه‌های درآمدزایی و مهجور مانده را احیا کنند، به همین دلیل سازمان‌های ورزشی جهان قانونی را تصویب کردند که به موجب آن باشگاه‌ها می‌بایست 50 درصد از سهام خود را به بخش خصوصی واگذار کنند تا آهسته و پیوسته در مسیر خصوصی‌سازی پیش بروند (30). مهم‌ترین فعالیت دولت و حاکمیت برای بسترسازی اجرای بازی جوانمردانه مالی به عنوان یک راهبرد کلان در مدل تحقیق حاضر، واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی طی یک فرآیند کارشناسی‌شده و تدریجی است. در کنار این موضوع، ایجاد زمینه لازم در مواردی همچون پرداخت حق پخش تلویزیونی به ورزش و فوتبال، افزایش رقابت و کاهش انحصارگرایی در اقتصاد کشور، افزایش شفافیت اطلاعات و همکاری نهادهای نظارتی کشور با فدراسیون فوتبال، از دیگر مواردی است که می‌تواند به توسعه فوتبال حرفه‌ای کشور، استقلال مالی باشگاه‌ها و در نهایت اجرای بازی جوانمردانه مالی در لیگ برتر فوتبال ایران کمک نماید. در سطحی پایین‌تر، ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ برتر فوتبال راهبردی اساسی برای اجرای بازی جوانمردانه مالی می‌باشد. در حال حاضر، سازمان لیگ به عنوان یک سازمان متولی لیگ حرفه‌ای، نه تنها کمک چندانی به بهبود کیفیت مدیریت مالی در

لیگ و باشگاه‌های زیرمجموعه خود نمی‌کند، بلکه درآمدهای اندک باشگاه‌ها را به منبع ارتزاق خود تبدیل کرده است. در حالیکه در اکثر کشورهای صاحب فوتبال مدیریت تبلیغات محیطی و درآمدهای حاصل از آن در اختیار باشگاه‌های میزبان است، در فوتبال ایران، سازمان لیگ خود به فروش این حقوق آن هم به صورت نه چندان شفاف پرداخته و درآمد چندانی بین باشگاه‌ها توزیع نمی‌کند. افزایش شفافیت در امور مالی و قراردادهای تجاری سازمان لیگ می‌تواند زمینه‌ساز اعتمادسازی برای شرکت‌های تجاری و جذب اسپانسرهای معتبر برای فوتبال کشور شود. پروچاکا¹ (2012) نیز وجود اطلاعات شفاف و کامل اقتصادی در مورد یک ورزش خاص را مهمترین ابزارهای تصمیم‌گیری شرکت‌ها برای ورود به حمایت مالی از ورزش به شکل تجاری آن می‌داند. راهبردها در سومین سطح به باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران می‌رسد. باشگاه‌های فوتبال ایران در کنار مشکلات کلانی که پیش رو دارند، در مدیریت خود نواقص و مشکلات زیادی به ویژه در ساختار و تشکیلات، به کارگیری نیروی متخصص برای امور حسابداری، گزارشگری مالی، بازاریابی، درآمدزایی و هزینه‌کرد هستند. سلیمانی و گیلانی‌نیا (2015) در تحقیقی این موانع را به سه دسته کلی عوامل داخلی، عوامل بیرونی خرد و عوامل بیرونی کلان تقسیم‌بندی کردند. رقابت شدید در فصل نقل‌وانتقالات و هزینه‌های کلان بدون پشتوانه و نیز بدون در نظر گرفتن اصول حسابداری مشکلات زیادی برای باشگاه‌ها ایجاد کرده است. توجه به فوتبال پایه و برنامه‌ریزی استراتژیک برای آکادمی‌های فوتبال علاوه بر آنکه می‌تواند هزینه‌های جذب بازیکن را برای باشگاه‌های کاهش دهد، توانایی باشگاه‌ها برای درآمدزایی از فروش بازیکنان رشدیافته در باشگاه را فراهم آورد. متنوع‌سازی جریان‌های درآمدی از دیگر راهبردهایی است که باشگاه‌ها باید به آن توجه نمایند. سیف‌پناهی و حمیدی (2017) در تحقیق خود گزارش کردند که در مجموع تعداد 43 شیوه برای درآمدزایی در باشگاه‌های فوتبال و در سه بخش کلی درآمدهای حق پخش رسانه‌ای، درآمدهای تجاری و درآمدهای روز مسابقه وجود دارد. چادویک و همیل (2010) بیان می‌کنند باشگاه‌هایی که معمولاً بخشی از ظرفیت استادیوم‌شان خالی می‌ماند، فرصت‌های بیشتری برای آزمون قیمت بلیط، هم از طریق تغییرات ساده در قیمت و هم از طریق توزیع بسته‌های پیچیده‌تر همچون فروش بلیط خانوادگی در اختیار دارند. همچنین، به‌کارگیری ظرفیت استادیوم برای درآمدزایی در روزهای غیرمسابقه از طریق روش‌هایی همچون تور بازدید از استادیوم یا موزه باشگاه می‌تواند در دستور کار باشگاه‌ها قرار بگیرد. به-کارگیری افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال، بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف، انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار، در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها، بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی، حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال، استفاده از استراتژی-های نوین بلیطفروشی، ایجاد سامانه اطلاعات هواداران، پیشگیری از بازاریابی کمپینی و

آسیب رسیدن به شرکای تجاری؛ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) از جمله مفاهیم اشاره شده در این تحقیق بود که می‌تواند مورد توجه باشگاه‌های لیگ برتر قرار بگیرد. بنابر مدل تحقیق حاضر و در صورت اجرای راهبردهای توسعه بازی جوانمردانه مالی، لیگ برتر فوتبال ایران و باشگاه‌های حاضر در آن می‌توانند از **پیامدهایی** همچون ارتقای تعادل رقابتی میان باشگاه‌ها، تضمین بقای باشگاه‌های لیگ، کاهش بار مالی فوتبال از روی دولت، ارتقای برند لیگ برتر فوتبال ایران و ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال بهره‌مند گردند. بدیهی است که هرچقدر که باشگاه‌ها مجبور یا مقید به رعایت مواردی همچون افزایش منطق در مدیریت مالی خود، کاهش هزینه‌های بی‌رویه، افزایش تنوع در درآمدهای و کاهش ریسک‌های هزینه‌کرد، توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل و انتقالات، کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها و غیره شوند، بقای خود را در دنیای رقابتی امروز تضمین خواهند کرد و رعایت این موارد در گروی تحقق اصول بازی جوانمردانه مالی و بهبود کیفیت حکمرانی و نظارت سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال خواهد بود. تحقیقاتی که بر روی اثرات اجرای بازی جوانمردانه مالی در اروپا نیز انجام گرفته اگرچه نقدهایی هم به شیوه اجرایی کردن این قانون داشته‌اند، اما نتایج کلی این تحقیقات نشان‌دهنده بهبود وضعیت مدیریت مالی و ثبات باشگاه‌ها به ویژه در کشورهایی است که از مدیریت کلان غیرشفاف رنج می‌برند. فرانک (2014) پس از بررسی‌های خود پی برد که توجه به مسائل مالی و رعایت قوانین فیرپلی مالی در باشگاه‌های فوتبال اروپایی سبب گردیده است تا شرایط اقتصادی در این باشگاه‌ها بهبود یابد و ایجاد بدهی‌های مالی به شدت کاهش محسوسی داشته باشد. مادن (2015) دریافت که عدم توجه به مسائل و قوانین مربوط به فیرپلی مالی می‌تواند مشکلات جدی و اقتصادی جهت باشگاه‌های ورزشی ایجاد نمایند. وی همچنین بین نمود که عدم نظارت سازمان‌های نظارتی بر حسن انجام قوانین فیرپلی مالی می‌تواند به تشدید مشکلات مربوط به این قانون در ورزش حرفه‌ای منجر گردد و باشگاه‌ها را دچار مشکلات عمده‌ای نماید. اسپوربت و هامیل (2018) نیز دریافتند که قوانین فیرپلی مالی با ایجاد ساختارهای مشخص جهت کنترل مسائل مالی و جلوگیری از دوپینگ مالی در جنبه منفی خود، به تقویت مسائل اقتصادی باشگاه‌های ورزشی شرکت‌کننده در مسابقات فوتبال اروپا منجر گردیده است. با توجه به‌کارگیری روش داده‌بنیاد در این تحقیق و عمیق و گسترده بودن نتایج، پیشنهادات برخاسته از نتایج برای انجام اقدامات در راستای توسعه بازی جوانمردانه مالی در لیگ برتر ایران را به طور خلاصه به سه دسته کلی به شرح ذیل می‌توان تقسیم‌بندی نمود:

1) **نهادهای دولتی و حاکمیتی:** با توجه به نتایج تحقیق که به ویژه در شرایط علی و زمینه‌ای مدل تحقیق مشخص است، اجرای قانون بازی جوانمردانه مالی در صورت عدم همراهی و همکاری نهادهای حاکمیتی امری بسیار دشوار و تا حدی غیرممکن است؛ بر اساس نتایج تحقیق مهم‌ترین اقدام این نهادها بسترسازی مناسب برای اجرای بازی جوانمردانه مالی در لیگ است. در این بین مفاهیمی همچون تسهیل واکذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی، کاهش دخالت‌های دولتی و سیاسی در مدیریت باشگاه‌ها، کمک به تحقق درآمدهای فوتبال به ویژه حق پخش تلویزیونی، اعطای وام‌های بلندمدت و کم‌بهره به باشگاه‌های حرفه‌ای به جای کمک‌های مستقیم به چند باشگاه خاص، کاهش انحصارگرایی

و افزایش رقابت بین بنگاه‌های تجاری، افزایش شفافیت جریان اطلاعات مهم‌ترین مفاهیم اشاره شده در مدل تحقیق برای این نهادهاست.

(2) سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال: بنا بر نتایج تحقیق، سازمان لیگ برتر به عنوان مسئول اصلی اجرا و توسعه بازی جوانمردانه مالی در لیگ برتر ایران باید به عنوان یک سازمان مستقل (و البته در همکاری سازنده) با فدراسیون، به اصلاح، جبران نقاط ضعف و ارتقای حکمرانی خود به ویژه در حکمرانی اقتصادی که مهم‌ترین نتیجه تحقیق حاضر بدان اشاره دارد، مبادرت ورزد؛ شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی کامل در قراردادهای تجاری از جمله واگذاری تبلیغات محیطی، اصلاح و قوانین و مقررات در راستای منافع بیشتر باشگاه‌ها، برخورد با باشگاه‌های متخلف و بدهکار به جای همکاری در پنهان‌کاری ترازنامه‌ها و صورت‌های مالی، تدوین راهکار و استراتژی مناسب برای نظارت همه‌جانبه بر امور مالی باشگاه‌ها و آموزش روش‌های مناسب مدیریت مالی به مدیران باشگاه‌ها از جمله مهم‌ترین مفاهیم اشاره شده در این تحقیق است که باید در دستور کار قرار بگیرد.

(3) باشگاه‌ها: در کنار مشکلات و چالش‌های موجود در سطوح بالاتر، مدیریت نامناسب در سطح باشگاه‌ها دلیل مهمی برای به وجود آمدن وضعیت نامناسب مالی باشگاه‌های فوتبال ایران است؛ افزایش دانش مدیران نسبت به ماهیت صنعت فوتبال، داشتن چشم‌انداز و استراتژی بلندمدت و پایبندی به آن، اصلاح ساختار تشکیلاتی و مالکیتی، بهبود حسابداری منابع انسانی باشگاه، افزایش توجه به آکادمی و فوتبال پایه، کاهش هزینه‌های سرسام‌آور و بدون پشتوانه در نقل و انتقالات، توانمندسازی واحد بازاریابی و بکارگیری نیروی متخصص، تمرکز بر متنوع‌سازی درآمدها از مهم‌ترین مواردی است که بر اساس نتایج این تحقیق به مدیران باشگاه‌ها توصیه می‌شود.

علاوه بر این، با توجه به محدودیت‌های تحقیق و تأثیری که این امر بر نتایج تحقیقات داخلی می‌گذارد، به فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ برتر پیشنهاد می‌شود تا زمینه مناسب برای انجام هرچه بهتر تحقیقاتی که می‌تواند به توسعه فوتبال کشور کمک کند را فراهم نمایند. عمده‌ترین فعالیت می‌تواند در قالب ایجاد یک کمیته یا واحد پژوهش با محوریت تحقیق و توسعه علمی در فوتبال و ابلاغ دستورالعمل‌های صریح و با پشتوانه اجرایی لازم در زمینه همکاری همه ذینفعان فوتبال کشور در اجرای تحقیقات علمی و جمع‌آوری داده‌های معتبر انجام گیرد. ضمن اینکه ارائه گزارشات شفاف همراه با جزئیات دقیق در زمینه فعالیت‌های تجاری خود سازمان لیگ (که در بخش حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ به آن اشاره شد) می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد.

منابع

1. Abdolmaleki, H., & Heidari, F., & Zakizadeh, S.B., & Bosscher, V.D. (2019). Intellectual capital, the key to success in the management of high-performance sport organisations: the case of Iran's Ministry of Sport and Youth. *International Sports Studies*. 41 (2): 55-68.

2. Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2019). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Review of Managerial Science*, 13(1), 113-145.
3. Dimitropoulos, P. (2014), "Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence", *Management Research Review*, 37(7). 658-678.
4. Naghdi, Y., Kaghazian, S., Afsharpey, A. (2013). Analysis of the Economic factors Affecting Income of Football Clubs (Selected World Clubs). *Bi-Quarterly Journal of Development and Planning*, 2(1), 21-43.
5. Morrow, S. (2014). *Financial fair play-implications for football club financial reporting*. ICAS (Institute of Chartered Accountants of Scotland).
6. Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic policy*, 29(78), 343-390.
7. Abdolmaleki, H., Mirza Zadeh, Z. S., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2016). The Role of Marketing Mix on Purchase Behavior of Sport Management Professor. *Research on Educational Sport*, 4(11), 37-54. doi:10.22089/res.2016.845(Persian)
8. Dermot-Richard, N., Scelles, N., & Morrow, S. (2019). French DNCG management control versus UEFA Financial Fair Play: a divergent conception of financial regulation objectives. *Soccer & Society*, 20(3), 408-430.
9. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z. S., & Alidoust Ghahfarokhhi, E. (2018). Identify and prioritise factors affecting sports consumer behaviour in Iran. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(1-2), 42-62 .
10. Deldar, E., Shahpar tawfigh, A., Bagheri, G. (2016). Investigate the Obstacles of Club Privatization in Iranian Professional Football League. *Sport Management Studies*, 8(35), 97-118.
11. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., Tarighi, S. (2015). New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. *Journal of Investment Knowledge*. 4. 217-232.
12. Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., Abrishami, H. (2009). Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. *Journal of Sport Management*, 1(1), 189-202.
13. Seifpanahi Shabani, J., Hamidi, M. (2017). The investigation and analyses the methods of generating revenue by the world and Iranian football clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(3), 21-31.

14. Rezaei, S. Ehsani, M. Kouzechian, H. Amiri, M (2015) Designing effective commercialization mechanisms for football clubs in Iran. *JRSM*. 5 (9) :119-130.
15. Amiri, M., Nayyeri, S., Saffari, M., Delbari Ragheb, F. (2014). Explanation and Prioritization of Barriers to Privatization and Private Sector Participation in Sport Development. *Journal of Sport Management*, 5(4), 83-106.
16. Abdolmaleki, H., Soheili, B., Varmus, M., & Khodayari, A. (2020). Presenting a new mixed method for measuring service quality of health clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(5-6), 312-333.
17. Shajie, R., Kouze Chiyan, H., Ehsani, M., Amiri, M. (2013). Influences of Personal, Political, Legal and Economical Climates on Ethical Decision-Making of Professional Soccer Players. *Applied Research in Sport Management*, 1(3), 19-26.
18. Naqshbandi, S. Yousefi, B. Sadeghi Boroujerdi, S (2012). Comparison of the competitive balance of the Iranian Football Premier League with five European professional football leagues in the 2009-2010 season. *Sports Management Studies*, 4 (13). 65-78.
19. Soleimani, M. Gilaninia, B. (2015). A Study on Ways of Reporting Human Resources Accounting in Iranian Football Clubs. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 14(28), 89-107.
20. Bahreini, M., Abdolmaleki, H., & noorbakhsh, p. (2021). Modeling the role of Endorsement on Brand loyalty of shooting athlete with mediating E- worth of mouth (case study: Walther Gun). *Communication Management in Sport Media*, -. doi:10.30473/jsm.2020.52975.1418(Persian)
21. Nazemi, A., Ehsani, M., Kouzechian, H., Amiri, M. (2021). Developing Brand Equity Model for Iranian Football Pro-League. *Journal of Sport Management*, 12(4), 1015-1034.
22. Morse, J. M. (2001). Situating grounded theory within qualitative inquiry. *Using grounded theory in nursing*, 1-15.
23. Parvizi, S. Salsali, M. Adib Haj Bagheri, M. (2010). Qualitative research methods. Tehran, publishing and human propaganda.
24. Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
25. Gholizadeh, B., Talebpour, M., Kashtidar, M., & Abdolmaleki, H. (2018). Mouth advertising, an effective tool for loyalty of sport customers, case study: women's health clubs in Mashhad.

- International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 6(1), 51-64 .
26. Hamil, S., & Chadwick, S. (2010). *Managing football. An International Perspective* (Elsevier: London).
 27. Mareque, M., Barajas, A., & Lopez-Corrales, F. (2018). The impact of union of European Football Associations (UEFA) financial fair play regulation on audit fees: Evidence from Spanish football. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 92.
 28. Majd, N. S., Kashi, S. K., Abdolmaleki, H., & Khodayari, A. (2021). Identifying and prioritizing factors affecting the security of sport facilities (Case of Iran). *Cultura, ciencia y deporte*, 16(50), 593-603.
 29. Mohammadi, S., Abdolmaleki, H., Khodadad Kashi, S., Bernal-García, A., & Gálvez-Ruiz, P. (2021). To Buy or Not to Buy: How Behavioral Habits Affect the Repurchase Intention of Cobranded Wearable Fitness Technology. *Sustainability*, 13(11), 6499.
 30. Izadi, B., Ehsani, M., Koozechian, H., Tojari, F. (2016). An Investigation of Management Role on Improving Fan Relationship Quality in Iranian Premier Football League. *Sport Management and Development*, 4(2), 57-70.
 31. Müller, B., & Olbrich, S. (2012). Developing theories in information systems research: the grounded theory method applied. In *Information Systems Theory* (pp. 323-347). Springer, New York, NY.
 32. Nazemi, A. (2018) *Developing Brand Equity Model for Iranian Football Pro-League*. PhD Thesis in Marketing Management in Sports, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University.
 33. Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2016). Stakeholders' views of enclave tourism: A grounded theory approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(5), 557-558.
 34. Riley, R. W. (1996). Revealing socially constructed knowledge through quasi-structured interviews and grounded theory analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 5(1-2), 21-40.
 35. Sakinc, I., Acikalin, S., & Soyguden, A. (2017). Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, 17, 16.

Financial fair play: An effective tool to get out of the financial problems of Iranian football clubs

Abstract

The aim of this study was to develop a model of financial fair play for Iranian football clubs. The methodology of this research was qualitative and grounded theory Strategy. The statistical population of

the study consists of all managers, professors and researchers, legislators, player brokers, and coaches. Sampling was done theoretically and sampling continued until the theoretical adequacy and saturation. The data collection tool in this study was in-depth semi-structured interviews. After analyzing and reviewing the core codes, the final 25 categories were integrated in the form of a data-based paradigm model in the form of causal, contextual, intervening, strategies and consequences, and the final research model was presented. In this model, the categories of government of Iranian clubs; Weak financial knowledge of club managers; Lack of strategic thinking; The weakness of the economic governance of the Federation League organization and the lack of cooperation of governing institutions for the financial independence of the football industry were considered as causal conditions. Finally, enforcing the law of fair financial play is very difficult and to some extent impossible without the cooperation of government institutions; According to the results of the research, the most important action of these institutions is to create a suitable platform for the implementation of a fair financial game in the league.

Keywords: Financial Fair Play, Club Management, Financial Management in Sports, Grounded Theory.