

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

Alireza Emamifar<sup>1</sup>, Hossein Abdolmaleki<sup>2</sup>, Mahvash Noorbakhsh<sup>3</sup>, Abbas Khodayari<sup>4</sup>

1. Department of Sport Management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: [a.emamifar@kiau.ac.ir](mailto:a.emamifar@kiau.ac.ir)
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: [h.abdolmaleki@kiau.ac.ir](mailto:h.abdolmaleki@kiau.ac.ir)
3. Department of Sport Management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: [m.noorbakhsh@kiau.ac.ir](mailto:m.noorbakhsh@kiau.ac.ir)
4. Department of Sport Management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. E-mail: [a.khodayari@kiau.ac.ir](mailto:a.khodayari@kiau.ac.ir)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: 22 December 2021 Received in revised form: 5 February 2022 Accepted: 9 February 2022 Published online: 22 December 2023</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Financial Fair Play, Club Management, Financial Management in Sports, Grounded Theory.</i></p>	<p><b>Introduction:</b> The aim of this study was to develop a model of financial fair play for Iranian football clubs.</p> <p><b>Methods:</b> The methodology of this research was qualitative and grounded theory Strategy. The statistical population of the study consisted of all managers, professors and researchers, legislators, player's agents and coaches. Sampling was done theoretically and sampling continued until the theoretical adequacy and saturation. The data collection tools in this study were in-depth semi-structured interviews.</p> <p><b>Results:</b> 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.</p> <p><b>Conclusion:</b> 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.</p>

**Cite this article:** Emamifar, A. Abdolmaleki, H. Noorbakhsh, M. & Khodayari, A., (2023). Financial fair play: An effective tool to get out of the financial problems of Iranian football clubs. *Sport Management Journal*, 15(4); PP.

[DOI:http://doi.org/10.22059/JSM.2022.335484.2864](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.335484.2864)



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0 | web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir).



## Extended Abstract

### Introduction

The development of sports at the international level has led to the creation of extensive financial resources in sports (Abd al-Malaki et al., 2019). This issue has caused large financial resources to flow towards sports, especially football (Birkhauser et al., 2019). Considering the growth of financial resources in professional sports, monitoring financial issues in order to comply with financial standards in sports is also one of the components which needs attention (Dimitropoulos, 2014). In order to prevent the continuation of this situation, national and international federations have adopted different defensive and control strategies (Peters and Zymanski, 2014) in order to avoid the excessive increase in costs and endangering the survival of clubs (Morrow, 2014). In 2010, with the aim of adding "order and logic" to the financial affairs of European clubs, the European Football Association compiled a series of regulations under the title of "Financial Fair Play" (Dermit Richard et al., 2019). The most important part of these regulations was the break-even point law, which was related to imposing restrictions on clubs' spending in terms of wages and player transfers (Naqdi et al., 2013). According to this law, European clubs must spend a maximum of 60% of their incomes on the purchase and wages of players and in case of violation and continuation of excessive expenses there will be restrictions such as financial fines up to exclusion from participation in the The European Champions League matches to include their status. In general, the club management system in Iran, unlike developed countries, is managed by the government sector, and government clubs in Iran have become so widespread that they are now a major challenge in the process of commercial sports and also, the privatization of the country's sports is a source of income (Deldar et al., 2016). The results of Torabi et al.'s research (2015) show that approximately more than 65% of the financial needs of Iran's Professional Football League clubs, considering the support of government ministries or parent companies as go vernment aid is provided. This has created an obvious contradiction in Iran's professional football and its financial management and income generation methods compared to the common principles of this industry in the world. Elahi et al. (2009) also stated that the state ownership of the clubs has led to the creation of a state-oriented, dependent and non-competitive structure in the football industry and the managers of the clubs have increased expenses due to the inability to generate income they don't have the necessary accountability and responsibility. It seems that adopting a suitable strategy to prevent this

deteriorating situation requires a correct understanding of the specific political-economic context of Iranian football and modeling and localization of financial management standards for sports clubs. By identifying this gap, the current research sought to find results that can help overcoming this situation.

Considering the above material, we can reach the obvious conclusion that the need of Iranian football to formulate and correctly implement appropriate laws in the field of financial management of clubs is much more necessary than many countries.

### Methods

The current research is of qualitative type and data-based method. The statistical population of the research consisted of all managers (clubs, league organization, football federation, inspection organization and other relevant government institutions), professors and researchers, legislators, players' agents, coaches and, in general, all specialists who the issue of financial management and financial fair play of football clubs have been or are being dealt with and can help the emergence of the concepts and categories of the present research. Sampling was done theoretically using a judgmental and purposeful method in which the researcher usually tries to select the samples purposefully based on what kind of specific information is needed (Abdolmaleki et al., 2023). All the categories of the research were continued to the theoretical saturation level and finally, 18 experts (sample size) were interviewed until reaching this level of saturation. Data collection was done by conducting in-depth semi-structured interviews. Considering that after each interview, the coding process was done based on the data-based approach, in order to ensure the correctness of the work, the coding results were presented to the interviewees. It also indicated that the agreement between the two coders was not due to chance. The stages and methods of coding and interpreting the data collected in them were based on the theory of Strauss and Corbin's model, so that as a result, the optimal model for the development of financial fair play for Iranian football clubs was formed.

### Results

The result of open coding of all interviews was the number of 379 open codes, which after removing or merging common codes in the next stages of analysis, the number of open codes was reduced to 143 unique open codes. In the central coding stage, 143 open codes extracted from the interviews at a higher level of abstraction were converted into 25 primary categories of the research. Also, considering all the mentioned cases to select the central category and the relevance and unification of the research about the main concern of the participants, the category of financial inefficiency of



# Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Iranian football clubs was chosen as the central category of the current research. After all the data were coded as mentioned, they were open and central. It is time for selective coding and grouping them. In selective coding, the researcher chooses the concepts according to the codes and concepts identified in the previous two stages, and by emphasizing the parts and variables that can play a more important role in developing the theory, they help to facilitate the next stages. At this stage, the classes are linked to the central class and form the theory. At this stage, the researcher seeks to discover the processes; one or two main classes are determined to which all sub-classes return and will form the basis of the theory's conceptual framework. Establishing some kind of unity in codes and classes is useful for unity in the final theory. The result of this stage is to reach the main class, which is related to other classes, explains them, and in fact is refined primary codes. At this stage, referring to the theoretical literature of the research helped a lot to make the groupings as accurate as possible. After analyzing and revising the core codes, the final 25 categories were integrated in the form of a data-based paradigm model.

## Conclusion

The governmental nature of Iranian clubs, the lack of financial knowledge of club managers, the lack of strategic thinking, the weakness of the economic governance of the league organization and the federation, and the lack of support from governing institutions for the financial independence of the football industry were included as causal conditions in the research model. At present, more than 80 percent of the clubs in the Premier League of Iranian football are under the control of various government bodies, such as the Ministry of Security, the Ministry of Petroleum, and the Ministry of Sports and Youth, and this is the most basic problem of Iranian football in the path of professionalism. . The Research Center of the Islamic Council (2005), by publishing a report on the state of sports clubs in the country, stated that the establishment of state clubs by using state funds deprived the private sector of the ability to compete and in the implementation of this law somehow. It was done that the number of government clubs was always increasing and their financial power was also increasing day by day, and as a result, the motivation and ability to compete with them was taken away from the private sector. For example, in Article 154 of the Labor Law, the purpose of the legislator in considering sports facilities is to maintain the physical and mental health of workers due to their hard work in the factories, and not to create clubs and team-building and champions, but unfortunately due to the lack of proper supervision by

the responsible institutions as well as the lack of favorable policies, the society has witnessed the continuous increase in the desire of state-owned companies and factories such as Iran Khodro, Saipa, Sababari, Khuzestan Steel, ZobAhan, Sepahan Mobarake Steel, etc. It has been clubbing. In addition, the state clubs themselves have caused the country's sports to move away from the principles of professionalism in sports. On the other hand, there are officials of factories and state companies who benefit from benefits such as gaining social fame, going on foreign trips (under the pretext of sports teams' trips), receiving sports bonuses and establishing international relations with foreign clubs. Since the board of directors of the companies have the ability to pay easily and appropriately in this field, the body in charge of sports of the country also wants their membership in sports federations and boards; it means that a part of government credits and factories will also be taken out of the financial cycle in this way.

## Ethical Considerations

In conducting this research, all ethical points have been observed.

**Funding:** No research funding.

**Authors' contribution:**

The authors had equal contributions to this study

**Conflict of interest:**

The authors declare no conflicts of interest

**Acknowledgments:**

The researchers express their grateful thanks to all those who cooperated in the implementation of the current study.

## بازی جوانمردانه مالی: ابزاری مؤثر برای برون رفت از مشکلات مالی باشگاه‌های فوتبال ایران

علیرضا امامی فر<sup>۱</sup>، حسین عبدالملکی<sup>۲</sup>، مهوش نوربخش<sup>۳</sup>، عباس خدایاری<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. رایانامه: [a.emamifar@kiauo.ac.ir](mailto:a.emamifar@kiauo.ac.ir)

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. رایانامه: [h.abdolmaleki@kiauo.ac.ir](mailto:h.abdolmaleki@kiauo.ac.ir)

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. رایانامه: [m.noorbakhsh@kiauo.ac.ir](mailto:m.noorbakhsh@kiauo.ac.ir)

۴. گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. رایانامه: [a.khodayari@kiauo.ac.ir](mailto:a.khodayari@kiauo.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> تحقیق حاضر با هدف تدوین مدل بازی جوانمردانه مالی باشگاه‌های فوتبال ایران انجام گرفت.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱	<b>روش پژوهش:</b> روش‌شناسی این تحقیق از نوع کیفی و روش داده‌بنیاد بود. جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران، استادان و محققان، قانونگذاران، کارگزاران بازیکنان و مربیان بودند. نمونه‌گیری 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، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶	<b>یافته‌ها:</b> پس از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، ۲۵ مقوله نهایی در قالب مدل پارادایمی داده‌بنیاد به صورت شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها یکپارچه شدند و مدل نهایی تحقیق ارائه شد. در این مدل مقوله‌های دولتی بودن باشگاه‌های ایران؛ ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها؛ فقدان تفکر راهبردی؛ 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.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰	<b>نتیجه‌گیری:</b> بر اساس نتایج تحقیق مهم‌ترین اقدام این نهادها بسترسازی مناسب برای اجرای بازی جوانمردانه مالی در لیگ است.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> بازی جوانمردانه مالی، روش داده‌بنیاد، مدیریت باشگاه، مدیریت مالی در ورزش.	

**استناد:** امامی فر، علیرضا، عبدالملکی، حسین، نوربخش، مهوش و خدایاری، عباس (۱۴۰۲). بازی جوانمردانه مالی: ابزاری مؤثر برای برون رفت از مشکلات مالی باشگاه‌های فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، (۴) ۱۵، صص.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.335484.2864>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کربیتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



## مقدمه

توسعه ورزش در سطوح بین‌المللی سبب شده است تا منابع مالی گسترده در ورزش به‌وجود آید (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۹). این مسئله سبب شده است تا منابع مالی گسترده‌ای به سمت ورزش به‌خصوص فوتبال سرازیر شود (بیرخاوسر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به رشد منابع مالی در ورزش حرفه‌ای، نظارت بر مسائل مالی به‌منظور رعایت استانداردهای مالی در ورزش نیز یکی از اجزایی است که نیاز به توجه دارد (دیمیتریوپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی، در صنعت امروزی فوتبال، ضرورت دارد تا مدیران باشگاه‌ها با اتخاذ راهبردهای مناسب بتوانند بیشترین میزان ممکن درآمدزایی را ایجاد کرده و هزینه‌های فراوان لازم برای اداره یک باشگاه حرفه‌ای را فراهم کنند (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۲۲). اما عدم شناخت و اجرای غیردقیق اصول حسابداری و مدیریت مالی و صرف هزینه‌های سرسام‌آور، بسیاری از باشگاه‌ها را با بحران مالی و خطر ورشکستگی مواجه کرده است (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۲). فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی برای جلوگیری از ادامه این وضع، راهبردهای تدافعی و کنترلی متفاوتی را اتخاذ کرده‌اند (پیترز و زیمانسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) تا بتوانند از افزایش بی‌رویه هزینه‌ها و به خطر افتادن بقای باشگاه‌ها جلوگیری کنند (مورو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در سال ۲۰۱۰ اتحادیه فوتبال اروپا با هدف افزودن «نظم و منطق»<sup>۵</sup> به امور مالی باشگاه‌های اروپا، مقرراتی تحت عنوان «بازی جوانمردانه مالی» تدوین کرد (درمیت ریچارد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مهم‌ترین بخش این مقررات، قانون نقطه سربه‌سر<sup>۷</sup> بود که به اعمال محدودیت بر روی هزینه‌کرد باشگاه‌ها در زمینه دستمزد و نقل‌وانتقال بازیکن مربوط می‌شد (نقدی و همکاران، ۲۰۱۳). به موجب این قانون، باشگاه‌های اروپا می‌بایست حداکثر ۶۰ 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 (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۲۰). در همین زمینه، پلوملی<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند که تعدادی از باشگاه‌ها در فوتبال انگلیس عدم تعادل ایجاد کرده‌اند و شواهدی از «بحران مالی» در باشگاه‌های که به‌صورت مالکیت فردی اداره می‌شوند، وجود دارد. قیو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که بازی جوانمردانه مالی مقررات سختگیرانه مالی را شرط ورود باشگاه‌ها به مسابقاتی که زیر 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. درمیت ریچارد و همکاران (۲۰۱۹) بیان کردند که FFP بیشتر بر سودآوری تأکید می‌کند، درحالی‌که DNCG روی پرداخت بدهی متمرکز است. از این رو یک باشگاه فرانسوی ممکن است از نگاه FFP زیان‌ده تلقی شود و با آن مطابقت نداشته باشد، اما در عین حال از نظر قوانین DNCG مشکلی در پرداخت بدهی نداشته باشد. بیرکائوسر<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که FFP ممکن است سبب 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. اوزایدین<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) بیان کرد که تأثیر واقعی بازی جوانمردانه مالی (FFP) به‌دلیل قانون نقطه سربه‌سر است که از طریق انواع تنبیه‌ها، مانع از هزینه کردن بیش‌ازحد باشگاه‌ها می‌شود. آتیانن و جاروا<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که در دوره قبل از FFP، تقریباً ۷۰ درصد شواهد نشان از ضرر باشگاه‌ها داشته، درحالی‌که در دوره پس از FFP، این مقدار تقریباً به ۶۰ درصد کاهش یافته است.

1. Birkhäuser

2. Dimitropoulos

3. Peeters & Szymanski

4. Morrow

5. Discipline and Rationality

6. Dermitt-Richard

7. Break-Even Rule

8. Plumley

9. Ghio

10. Solvency

11. Birkhäuser

12. Özaydin

13. Ahtiainen & Jarva

به‌طور کلی، نظام باشگاه‌داری در ایران بر خلاف کشورهای پیشرفته، توسط بخش دولتی اداره می‌شود و باشگاه‌های دولتی در ایران چنان گسترده شده‌اند که هم‌اکنون خود به‌صورت یک چالش عمده در فرایند ورزش‌های تجاری و همچنین خصوصی‌سازی ورزش کشور درآمده‌اند (دلدار و همکاران، ۲۰۱۶). نتایج تحقیق ترابی و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که تقریباً بیش از ۶۵ درصد نیاز مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال حرفه‌ای ایران با در نظر گرفتن حمایت‌های وزارتخانه‌های دولتی یا شرکت‌های مادر به‌عنوان کمک‌های دولتی تأمین می‌شود؛ 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 (۲۰۰۹) نیز عنوان می‌کنند مالکیت دولتی باشگاه‌ها سبب شده است تا ساختاری دولت‌محور، وابسته و غیررقابتی در صنعت فوتبال به‌وجود آید و مدیران باشگاه‌ها در قبال ناتوانی درآمدزایی افزایش بی‌رویه هزینه‌کرد و زیان‌ده کردن فوتبال ایران، پاسخگویی و مسئولیت لازم را نداشته باشند. به‌نظر می‌رسد اتخاذ راهبرد مناسب برای پیشگیری از این وضعیت رو به زوال، نیازمند درک صحیح بستر خاص سیاسی - اقتصادی فوتبال ایران و الگوبرداری و بومی‌سازی استانداردهای مدیریت مالی برای باشگاه‌های ورزشی باشد؛ تحقیق حاضر نیز با شناسایی این شکاف، در پی دست یافتن به نتایجی است که بتواند به برون‌رفت از این وضعیت کمک‌کننده باشد.

با در نظر گرفتن مطالب مذکور می‌توان به این نتیجه بدیهی دست یافت که نیاز فوتبال ایران به تدوین و اجرای صحیح قوانین مناسب در زمینه مدیریت مالی باشگاه‌ها، نیازی به‌مراتب 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 کنند؛ این در حالی است که باشگاه‌های اروپا، بر خلاف باشگاه‌های ایران از منابع درآمدی متنوع و سرشاری نیز برخوردارند. وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت، از آنها مجموعه‌هایی هزینه‌بر و زیان‌ده ساخته است 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 آسیا را وادار کرده است تا برای چندمین بار پیاپی باشگاه‌های فوتبال ایران را به سازماندهی مجدد امر درآمدزایی دعوت کند. تأکید 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 شوند 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 این‌رو مسئله اصلی پژوهش حاضر بدین صورت مطرح می‌شود که مدل بازی جوانمردانه مالی در باشگاه‌های فوتبال ایران چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

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)، استادان 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 کنند. نمونه‌گیری به‌صورت نظری<sup>۱</sup> و با استفاده از روش قضاوتی و هدفمند انجام گرفت که در آن معمولاً پژوهشگر می‌کوشد تا به‌صورت هدفدار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است، نمونه‌ها را انتخاب کند (عبدالمالکی و همکاران، ۲۰۲۳) 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 ۱۸ نفر از افراد متخصص (حجم نمونه) مصاحبه شد. داده‌ها با انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری

<sup>۱</sup> Asian Football Confederation (AFC)

<sup>۲</sup> Theoretical Sampling

شد. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آنها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. علاوه بر این، چهار فعالیت دیگر نیز به‌منظور افزایش روایی درونی یافته‌ها انجام شد که عبارت‌اند از: ۱. استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها؛ ۲. بررسی داده‌ها توسط یک دستیار؛ ۳. مشارکت یک متخصص آشنا به روش پژوهش داده‌بنیاد و موضوع بازی جوانمردانه مالی؛ و ۴. شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤال‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها. همچنین از آنجایی که مؤلفه پایایی به‌گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد بررسی 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 فرایند کدگذاری انجام گرفته است، به‌منظور حصول اطمینان از صحت انجام کار، نتایج کدگذاری به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد. همچنین نشان‌دهنده 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.

### یافته‌های پژوهش

حاصل کدگذاری باز همه مصاحبه‌ها تعداد ۳۷۹ کد باز بود که پس از حذف یا ادغام کدهای مشترک در مراحل بعدی تحلیل، تعداد کد باز به ۱۴۳ کد باز منحصربه‌فرد تقلیل یافت. جدول ۱ 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 موردنظر اشاره کرده‌اند.

جدول ۱. مفاهیم اصلی و مقوله‌های اولیه

ردیف	مفاهیم اصلی	منبع
۱	حاکم نبودن تفکر راهبردی و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور	P2, P8
۲	عدم استفاده مطلوب از پتانسیل هواداران در درآمدزایی باشگاه‌ها	P6, P15, P17
۳	بی‌ثباتی مدیران در باشگاه‌های دولتی	P2, P14, P18
۴	در نظر نگرفتن کارایی مالی باشگاه	P9, P16
۵	نبود توان رقابت بین باشگاه‌های دولتی و خصوصی	P2, P4, P6, P14
۶	نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات	P5, P9
۷	جبران زبان‌های متوالی باشگاه‌های دولتی از بودجه دولتی	P1, P12
۸	بی‌توجهی مفرط سازمان‌های فوتبال کشور به فوتبال پایه	P2, P18
۹	نگرش ناپایدار و بی‌ثباتی مدیریت در وزارت ورزش	P12, P16
۱۰	توزیع نامناسب درآمدهای محقق‌شده سازمان لیگ	P7, P13
۱۱	حسابداری ضعیف منابع انسانی در باشگاه‌ها	P12, P18
۱۲	نیاز به برخورد قاطع با باشگاه‌های خاطی، بدهکار یا مخل بازار فوتبال کشور	P4, P5, P14
۱۳	حاکم نبودن اصول حسابداری و مدیریت مالی در مدیریت باشگاه‌ها	P1, P13, P18
۱۴	تشکیل شبکه‌های ذی‌نفع از وضعیت موجود و نابسامان مالی در فوتبال ایران	P1, P4, P14, P16
۱۵	تناقض حرفه‌ای بودن با دولتی بودن باشگاه‌ها در ایران	P4, P8, P9, P10, P13
۱۶	عدم محافظت از برند فوتبال سازمان لیگ	P13, P17
۱۷	وجود پرونده‌ها و محکومیت‌های متوالی باشگاه‌ها در دادگاه‌های بین‌المللی ورزش	P8, P11
۱۸	بی‌اطلاعی نمایندگان مجلس از ساختار ورزش و قوانین تجاری خاص آن	P4, P9, P13
۱۹	توجه بیش‌ازحد به نتایج سالانه باشگاه‌ها	P1, P4
۲۰	نبود شفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ	P1, P10
۲۱	عدم پیگیری حقوق رسانه‌ای و اینترنتی فوتبال از سوی سازمان‌های فوتبال در کشور	P4, P10, P17

P1, P12, P13	ضعف در تدوین معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد باشگاهها	۲۲
P11, P13, P16	درآمدهای متنوع از استادیومهای اختصاصی	۲۳
P6, P9	عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و افزایش مداوم بدهی باشگاهها	۲۴
P9, P12, P18	آگاهی نداشتن مدیران باشگاهها نسبت به منابع متعدد درآمدی در صنعت فوتبال	۲۵
P4, P15, P18	فساد مالی ریشه‌دار در ذی‌نفعان فوتبال در ایران	۲۶
P9, P12	توزیع ناهمگون پول به باشگاههای لیگ از طریق وزارتخانهها	۲۷
P3, P8, P12, P14, P17	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاهها بدون در نظر گرفتن درآمدها	۲۸
P1, P18	تعدد قانونگذاری‌های بی‌حاصل در فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ	۲۹
P4, P12, P18	افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان	۳۰
P2, P7, 13, P16	عدم امکان تحقق درآمدهای مرسوم صنعت فوتبال در ایران	۳۱
P5, P14	عدم سازماندهی مناسب واسطه‌ها	۳۲
P2, P10, P6, P18	دخالتهای سیاسی فراگیر در ابعاد مختلف ورزش و فوتبال	۳۳
P2, P13	مشخص نبودن و وجود ابهامات زیاد در مدل اقتصادی کشور	۳۴
P1, P9	حرکت باشگاههای پرطرفدار بر خلاف جهت منافع عمومی فوتبال	۳۵
P9, P14	مشخص نبودن خط‌مشی وزارت ورزش در برخورد با فوتبال	۳۶
P2, P14, P16	دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور	۳۷
P5, P13	بی‌تعمیلی سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به اقتصاد و ورزش کشور	۳۸
P2, P7, P14	زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران	۳۹
P9, P16	انحصاری بودن و نبود رقابت در فضای تجاری کشور	۴۰
P2, P14, P17	ضعف در مدیریت برند و بازاریابی باشگاههای فوتبال و سازمان لیگ	۴۱
P9, P11	ورشکستگی و انحلال پیاپی باشگاههای خصوصی	۴۲
P5, P14	بهره‌برداری صرف سیاسی حاکمیت از ورزش و فوتبال	۴۳
P5, P14, P15	عدم استقلال مالی سازمان لیگ از فدراسیون	۴۴
P2, P14	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور	۴۵
P4, P10	عدم احساس نیاز بنگاه‌های بزرگ به حمایت مالی از ورزش	۴۶
P3, P4, P18	انصراف زودهنگام سرمایه‌گذاران شخصی از باشگاه‌داری	۴۷
P4, P14	مشکلات متعدد مربوط به رعایت نشدن حق مالکیت معنوی در کشور	۴۸
P2, P5	نفوذ بیش از حد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال	۴۹
P2, P16	لزوم تغییر نگرش و روند کمک‌های نقدی و کوتاه‌مدت به سمت کمک‌های پایدار و بلندمدت به باشگاهها	۵۰
P2, P5, P10	بازار گرمی و دامن زدن رسانه‌ها با بازار متورم نقل‌وانتقالات	۵۱
P2, P12, P15	تأثیر نوع مالکیت باشگاهها بر عملکرد مالی	۵۲
P6, P18	نگرش منفی جامعه به فوتبال حرفه‌ای	۵۳
P3, P17	مقاومت در ایجاد ارتباط راهبردی با کشورهای صاحب فوتبال	۵۴
P2, P12, P13, P16	ضعف فرهنگ اسپانسرینگ ورزش در نهادهای تجاری کشور	۵۵
P1, P5, P12, P18	نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاههای پرطرفدار	۵۶
P10, P18	رونق فرهنگ ریش‌سفیدی به‌جای قانون‌مداری	۵۷
P15, P17	تعدد نشریات و خبرگزاری‌های زرد ورزشی و تمرکز بر حاشیه‌های فوتبال	۵۸
P2, P13	کارخانه‌محور بودن ساختار باشگاه‌های دولتی و عدم تناسب با ساختار فوتبال حرفه‌ای	۵۹
P12, P16	بررسی امکان ثبت باشگاهها به‌صورت شرکت با مسئولیت محدود	۶۰
P3, P6, P16	نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم در کشور	۶۱
P6, P11	کمرنگ بودن اتحادیه‌ها و سازمان‌های داوطلب در ورزش	۶۲
P6, P11	عدم افشا و پوشش ضعف‌های مدیران دولتی توسط رسانه‌ها	۶۳
P3, P11	کمبود سلبریتی‌های تأثیرگذار مثبت در فضای رسانه‌ای	۶۴
P4, P10, P14, P17	استمرار در به‌کارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال	۶۵
P10, P11	مشکلات و موانع واگذاری باشگاهها به بخش خصوصی	۶۶
P16	وابستگی متقابل عملکرد فنی و عملکرد مالی در صنعت فوتبال	۶۷
P11, P16, P18	دولتی بودن بیشتر رسانه‌ها و کمبود رسانه‌های مستقل در کشور	۶۸



P3, P15	واگذاری باشگاه‌ها از طریق بورس	۶۹
P6, P11	ضعف فرهنگ هواداری در صنعت فوتبال ایران	۷۰
P13	آزمون صلاحیت مدیران بازاریابی باشگاه	۷۱
P13, P16	مدل مالکیت سرمایه‌گذار شخصی در باشگاه‌ها	۷۲
P12, P16	کمبود اطلاع‌رسانی از الگوهای مدیریت مالی مناسب باشگاه	۷۳
P5, P11	عدم ارائه تحلیل‌های مفید و آگاهی‌دهنده ابعاد مالی مدیریت ورزش در رسانه‌ها	۷۴
P2, P15	ضعف در سازماندهی مناسب متناسب با عملکرد	۷۵
P15, P17	تأثیر شدید مالکیت دولتی بر عملکرد مالی باشگاه‌ها	۷۶
P4, P15, P16	وجود علاقه‌مندان و مشتاقان بیشمار به ورزش فوتبال در ایران؛	۷۷
P2, P15, P18	قانونگذاری مناسب برای اسپانسرینگ باشگاه‌ها	۷۸
P2, P5	توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق‌شده فوتبال	۷۹
P2, P6	اصلاح مجمع و هیأت رئیسه سازمان لیگ	۸۰
P4, P15, P18	نیاز عاجل به ایجاد راهکار قانونی مناسب برای کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها	۸۱
P9, P15	تدوین نظام همکاری با نهادهای نظارتی بالادستی در کشور	۸۲
P15	در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها	۸۳
P1, P9, P14, P18	اعطای وام‌های بلندمدت به باشگاه‌ها برای ایجاد بنیان مناسب	۸۴
P5, P9, P12	منتفع شدن برخی رسانه‌ها از تحمیل قراردادهای سنگین به باشگاه‌ها	۸۵
P2, P6	پیگیری تحقق درآمدهای فوتبال از مراجع پرنفوذ و ذی‌صلاح	۸۶
P5, P15	ایجاد مشوق‌های قانونی برای توجه باشگاه‌ها به فوتبال پایه	۸۷
P5, P6, P15	آموزش مدیران بازاریابی باشگاه‌ها	۸۸
P2, P5, P15	افزایش شفافیت در برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری سازمان لیگ	۸۹
P11	عدم قطعیت نتایج در مسابقات فوتبال	۹۰
P4, P15, P17	ایجاد بستر مناسب و عملیاتی برای تحقق خصوصی‌سازی واقعی باشگاه‌ها	۹۱
P15, P16	تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاه‌ها	۹۲
P2, P5, P15	ملزم کردن باشگاه‌ها به ارائه صورت‌های مالی معتبر	۹۳
P10, P15	ورود امور مقدس و مذهبی به محیط ورزش کشور	۹۴
P5, P6	انحصاری بودن قدرت زیاد صداوسیما در نبرد اخذ حق پخش تلویزیونی	۹۵
P14	جلوگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری	۹۶
P15	فسادپذیری محصول اصلی در صنعت فوتبال	۹۷
P1, P9, P12	محیط نامطمئن اقتصادی و ریسک بالای سرمایه‌گذاری اقتصادی	۹۸
P15, LR	خلأهای قانونی زیاد و متناسب نبودن قوانین تجاری کشور با صنعت ورزش	۹۹
P5, P16	پایش مداوم جهت ممانعت از انباشته شدن بدهی‌ها در فوتبال	۱۰۰
P1, P10	همکاری همه‌جانبه برای ایجاد استاندارد اختصاصی باشگاه‌ها	۱۰۱
P2, P15	اخذ ضمانت‌های مالی و غیرمالی از باشگاه‌های فوتبال جهت رعایت قوانین مالی	۱۰۲
P1, P5	ممارست و راهکارهای موثر برای تحقق حق پخش تلویزیونی صنعت فوتبال کشور	۱۰۳
P5	ضرورت فروش بازیکن توسط باشگاه‌های قدرتمند	۱۰۴
P14	استانداردسازی و برگزاری آزمون صلاحیت مدیران باشگاه‌ها	۱۰۵
P1, P8, P13	تواتر قراردادهای کوتاه‌مدت (یک‌ساله) با نیروی انسانی	۱۰۶
P5	ایجاد کمیته ارزیابی مالی باشگاه‌ها	۱۰۷
P1, P11	جذابیت و هیجان‌انگیز بودن به‌عنوان یک ویژگی خاص	۱۰۸
P4, P17	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی و استفاده از ظرفیت‌های آن در درآمدزایی باشگاه‌ها	۱۰۹
P15	مشارکت هواداران در تولید محصول اصلی فوتبال	۱۱۰
P10	فرصت توسعه برندهای فوتبال به سایر صنایع	۱۱۱
P14, P18	نیاز به افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال	۱۱۲
P1, P11, P14	تحقیقات بازار، بخش‌بندی و انتخاب بازار هدف	۱۱۳
P2, P6, P14	ضرورت کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها	۱۱۴
P2, P8	انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تأکید بر بازار هدف و هواداران وفادار	۱۱۵

P6	پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها	۱۱۶
P2, P14, P18	افزایش تمایل شرکت‌های تجاری معتبر برای اسپانسرینگ باشگاه‌های فوتبال در صورت ثبات عملکرد مالی باشگاه‌ها	۱۱۷
P9	تداخل وظایف واحدهای بازاریابی و روابط عمومی در باشگاه‌ها	۱۱۸
P2, P14	استفاده از راهبردهای نوین بلیت‌فروشی	۱۱۹
P5	کاهش توان انحصاری باشگاه‌های قدرتمند در جذب بازیکن	۱۲۰
P4, P9	تأخیر در پرداخت دستمزدها و فسخ‌های قراردادهای پیش از موعد	۱۲۱
P4, P14	افزایش متقاضیان دریافت مجوز استفاده از برندهای سازمان لیگ و باشگاه‌ها در صورت بهبود شرایط موجود	۱۲۲
P2, P3, P14	کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها در صورت اجرای فیرپلی مالی	۱۲۳
P7, P13	افزایش توان باشگاه‌های ضعیف‌تر در فصل نقل‌وانتقالات	۱۲۴
P4, P14	نیود قانونی جامع، مدون و لازم‌الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی	۱۲۵
P13, P14, P16	نیاز به ارتقای دانش مدیران باشگاه‌ها از ماهیت صنعت فوتبال	۱۲۶
P1, P16	الگوبرداری از اقدامات لیگ‌های باثبات اقتصادی بالا	۱۲۷
P7, P9, P11	ایجاد درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها در صورت بهبود شرایط موجود	۱۲۸
P5, P11, P12	برگزاری همایش‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی منظم و سالانه برای مدیران	۱۲۹
P1, P9, P20	رصد کردن و قطع ورود بودجه‌های نرم به باشگاه‌ها	۱۳۰
P1, P16	ضرورت افزایش عقلانیت و منطقی در مدیریت مالی باشگاه‌ها	۱۳۱
P12, P16	ایجاد راهکار مناسب برای افزایش توان رقابت باشگاه‌های خصوصی	۱۳۲
P1, P7, P14, P17	توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات	۱۳۳
P9, P13	ایجاد پایگاه داده و سامانه اطلاعات هواداران باشگاه	۱۳۴
P3, P14	ایجاد گزینه‌های متنوع و حق انتخاب برای باشگاه‌ها و افزایش تطابق اسپانسرهای لیگ	۱۳۵
P13, P15	افزایش شفافیت و درآمدهای مالیاتی دولت از فوتبال	۱۳۶
P16	پراکنده شدن و عدم تجمع بازیکنان ستاره لیگ	۱۳۷
P2, P9	افزایش تنوع در درآمدهای باشگاه‌ها و کاهش ریسک	۱۳۸
P4, P9	حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال	۱۳۹
P9, P14	(CRM) مدیریت ارتباط با مشتریان و هواداران	۱۴۰
P2, P3, P14	ایجاد بستر مناسب برای شرکتهای تجاری بلندمدت	۱۴۱
P4, P7, P13	کاهش محکومیت‌های بین‌المللی و پرداخت آن از جیب دولت	۱۴۲
P1, P4, P10, P14	افزایش شفافیت مالی باشگاه‌ها و ایجاد اعتماد برای بنگاه‌های تجاری	۱۴۳

در مرحله کدگذاری محوری ۱۴۳ کد باز استخراجی از مصاحبه‌ها در سطحی بالاتر از انتزاع، به ۲۵ مقوله ابتدایی تحقیق تبدیل شدند. یکپارچه‌سازی این مفاهیم در قالب این ۲۵ مقوله ابتدایی پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. همچنین با توجه به تمامی موارد مذکور برای انتخاب مقوله محوری و مربوط بودن و یکپارچه شدن تحقیق در مورد دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان، مقوله ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران به‌عنوان مقوله محوری پژوهش حاضر انتخاب شد.

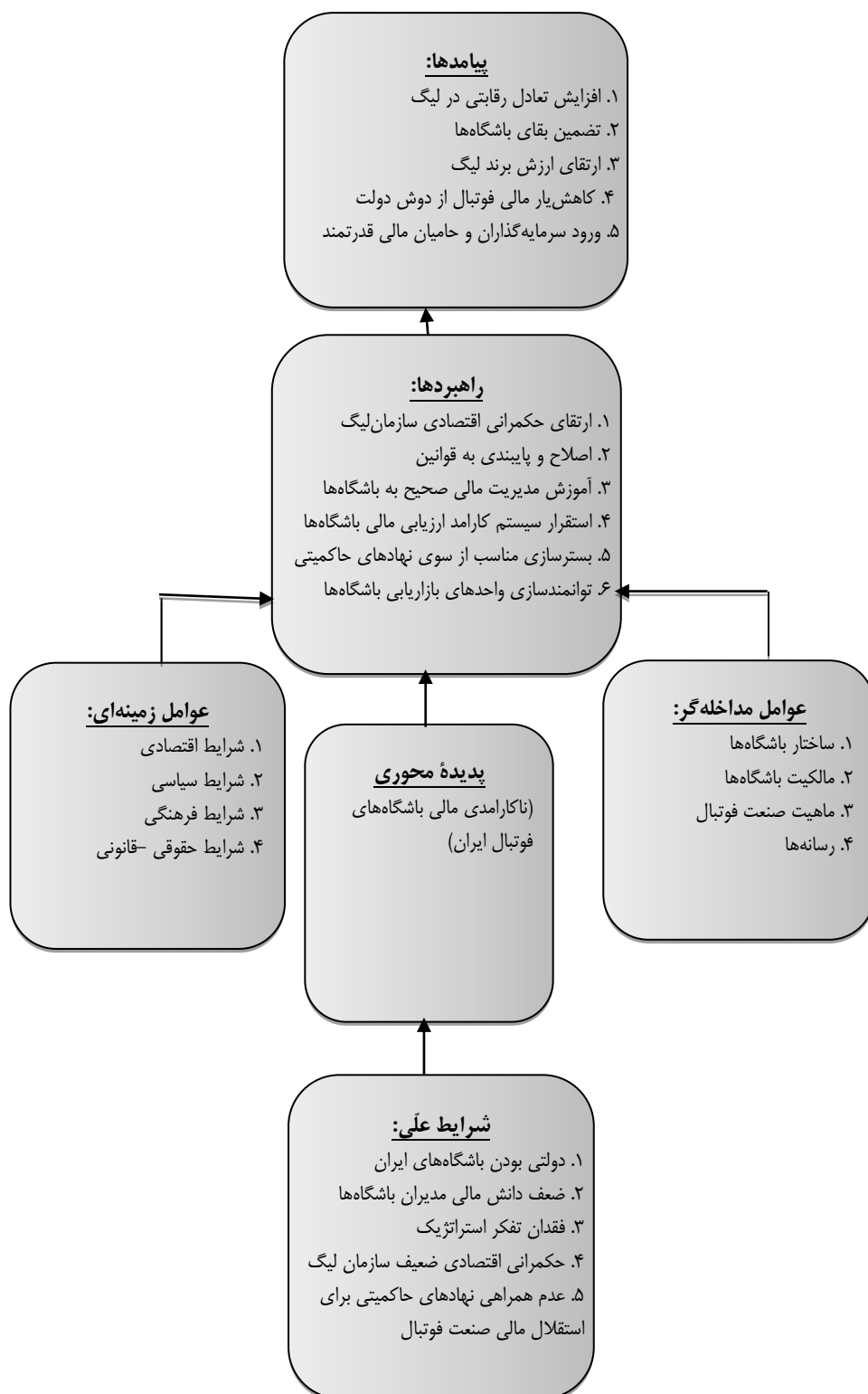
#### جدول ۲. مقوله‌های اولیه و مفاهیم اصلی

ردیف	مقوله‌های اولیه	مفاهیم اصلی
۱	ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها	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
۲	فقدان تفکر راهبردی	حاکم نبودن تفکر راهبردی و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور؛ توجه بیش‌ازحد 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
۳	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

۴	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 به‌صورت شرکت با مسئولیت محدود
۵	ضعف حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ فدراسیون	نبود شفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ؛ توزیع نامناسب درآمدهای محقق‌شده؛ 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
۶	ماهیت صنعت فوتبال	وابستگی متقابل عملکرد فنی و عملکرد مالی در صنعت فوتبال؛ عدم قطعیت نتایج؛ فسادپذیری محصول اصلی؛ وجود علاقه‌مندان و مشتاقان بی‌شمار به ورزش فوتبال در ایران؛ جذابیت و هیجان‌انگیز بودن؛ مشارکت هواداران در تولید محصول اصلی
۷	ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن درآمدها؛ زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران؛ افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان
۸	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 زود هنگام سرمایه‌گذاران شخصی از باشگاه‌داری؛ حرکت باشگاه‌های پرطرفدار بر خلاف جهت منافع عمومی فوتبال؛ تأخیر در پرداخت دستمزدها و فسخ‌های قراردادهای پیش از موعد
۹	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
۱۰	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
۱۱	عوامل اقتصادی	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور؛ دخالت سیاسی در ابعاد مختلف ورزش؛ نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاه‌های پرطرفدار؛ نفوذ بیش‌ازحد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال؛ دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور؛ مقاومت در ایجاد ارتباط راهبردی با کشورهای صاحب فوتبال؛ استمرار در به‌کارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال
۱۲	عوامل فرهنگی	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
۱۳	اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد	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 قانون‌مداری؛ کم‌رنگ بودن اتحادیه‌ها و سازمان‌های داوطلب در ورزش؛ نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم
۱۴	حقوقی-قانونی	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
۱۵	رسانه‌ها	خألهای 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 کی‌رایت و حق مالکیت معنوی؛ نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات
۱۶	ارتقای برند لیگ برتر فوتبال کشور	تعدد نشریات و خبرگزاری‌های 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
۱۷	ارتقای حاکمیت اقتصادی	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
		اصلاح مجمع و هیئت رئیسه سازمان لیگ؛ افزایش شفافیت در برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری سازمان لیگ؛ پیگیری تحقق

سازمان لیگ	درآمدهای فوتبال از مراجع ذیصلاح؛ توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق شده فوتبال؛ تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاهها؛ الگوبرداری از اقدامات لیگهای باثبات اقتصادی بالا
۱۸	بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی
۱۹	کاهش یار مالی فوتبال از روی دولت
۲۰	استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاهها
۲۱	آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاهها
۲۲	افزایش تعادل رقابتی در لیگ
۲۳	تضمین بقای باشگاههای لیگ
۲۴	توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاهها
۲۵	ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال

پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یادشده کدگذاری باز و محوری شدند، نوبت به کدگذاری انتخابی و گروه‌بندی آنها می‌رسد. در کدگذاری انتخابی، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده 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 کمک کنند. در این مرحله، طبقات به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله، پژوهشگر به دنبال کشف فرایندهاست؛ یک یا دو طبقه اصلی تعیین می‌شود که تمام طبقات فرعی به آن بازمی‌گردد و مبنای چارچوب 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 گروه‌بندی‌ها کرد. پس از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، ۲۵ مقوله نهایی در قالب مدل پارادایمی داده‌بنیاد یکپارچه شدند. در شکل ۱ مفاهیم و مقوله‌های نهایی باقیمانده در تحلیل بر اساس شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، در کنار هم و به صورت یکپارچه ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

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

**شرایط علی:** دولتی بودن باشگاه‌های ایران، ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها، فقدان تفکر راهبردی، ضعف حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ و فدراسیون و عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال به‌عنوان شرایط علی در مدل تحقیق قرار گرفتند. در حال حاضر بیش از ۸۰ 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 حرفه‌ای‌گرایی است. مرکز پژوهش مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۵)، با انتشار گزارشی از وضعیت باشگاه‌های ورزشی کشور بیان کرد که ایجاد باشگاه‌های دولتی با بهره‌گیری از سرمایه‌های دولتی توان رقابت را از بخش خصوصی سلب کرده و در اجرای این قانون به‌نحوی عمل شد که همواره تعداد باشگاه‌های دولتی رو به فزونی نهد و قدرت مالی آنها نیز روزبه‌روز بیشتر و در نتیجه انگیزه و توان رقابت با آنها از بخش خصوصی سلب شد. برای مثال در ماده ۱۵۴ قانون کار، هدف قانونگذار از در نظر گرفتن امکانات ورزشی، حفظ سلامت جسمی و روحی کارگران به‌علت کار سخت آنها در کارخانه‌ها بوده و نه ایجاد باشگاه و تیم‌داری و قهرمان‌پروری، ولی متأسفانه به‌علت عدم نظارت مناسب از سوی دستگاه‌های مسئول و همچنین نبود سیاستگذاری مطلوب، جامعه شاهد افزایش تمایل مداوم شرکت‌ها و کارخانه‌های دولتی از قبیل ایران‌خودرو، سایپا، صبا باطری، فولاد خوزستان، ذوب‌آهن، فولاد مبارکه سپاهان و... به باشگاه‌داری بوده است. افزون‌بر این باشگاه‌های دولتی خود سبب دور شدن ورزش کشور از اصول حرفه‌ای‌گری در ورزش شده‌اند. از سوی دیگر این مسئولان کارخانه‌ها و شرکت‌های دولتی‌اند که از مزایای مثل کسب شهرت اجتماعی، رفتن به سفرهای خارجی (به بهانه سفر تیم‌های ورزشی)، دریافت پاداش ورزشی و ایجاد ارتباط بین‌المللی 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 کارخانه‌های دولتی نیز از این طریق از چرخه مالی خارجی می‌گردد. با اینکه بیش از ۱۵ 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 (۱۳۹۴) در تحقیق خود بیان کردند درحالی‌که تأمین مالی از طریق رسانه و پخش تلویزیونی در باشگاه‌های فوتبال در انگلستان ۴۱ درصد است، در ایران این مقدار کمتر از یک درصد بوده که رقم بسیار پایی است. رضایی و همکاران (۱۳۹۴) و امیری و همکاران (۱۳۹۲) دولتی بودن رسانه ملی، نبود رسانه‌های خصوصی و رقابت برای کسب مجوز حق پخش مسابقات، نبود 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 به‌صورت مستقیم کمک می‌کند، آنها نیز به سمت درآمدزایی نمی‌روند. سلیمانی و گیلانی‌نیا (۱۳۹۴) نیز مالکیت دولتی و اتکا به بودجه دولت در باشگاه‌های ایران و نقص یا فقدان ضمانت اجرایی قوانین موجود را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های ضعف گزارشگری مالی باشگاه‌های ایران دانستند. در این زمینه میتیچ و همکاران (۲۰۱۶) اشاره می‌کنند که ساختار مالی باشگاه‌های حرفه‌ای در صربستان اغلب از طریق کمک‌های مالی دولت‌های محلی و شرکت‌های دولتی انجام می‌شود؛ از این‌رو درآمد باشگاه‌های صربستان منفی است و به‌خودی‌خود به تغییر در سیاست‌های تجاری نیاز دارند. دولتی بودن باشگاه‌ها بر دیگر عوامل علی مدل تحقیق نیز به‌شدت تأثیرگذار است؛ برای مثال انتصاب مدیران دولتی-سیاسی که فاقد دانش لازم درباره صنعت ورزش و به‌ویژه فوتبال هستند و حتی در مورد ابتدایی‌ترین اصول باشگاه‌داری نیز اطلاع چندانی ندارند. تغییر مداوم مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره در این باشگاه‌ها نیز مانع از آن شده است تا باشگاه‌های فوتبال ایران با تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت و بینش راهبردی 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 به‌ویژه حق پخش تلویزیونی به‌دلیل شرایط کلان حاکم بر کشور محروم‌اند، سازمان لیگ فوتبال نیز با در اختیار گرفتن تبلیغات محیطی و بلیت‌فروشی و عدم توزیع مناسب اندک درآمدهای محقق‌شده، اوضاع اقتصادی باشگاه‌ها را وخیم‌تر کرده‌اند.

**شرایط زمینه‌ای** مدل تحقیق دربردارندهٔ مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، حقوقی-قانونی و فرهنگی است. از منظری کلان‌تر می‌توان گفت که علت اصلی مشکلات ورزش ایران را در این نکته است که به‌طور کلی اقتصاد ایران دولتی است و بعضاً به‌دلیل مسائل سیاسی به‌صورت درون‌گرا و انحصارگر عمل می‌کند که همین مسئله 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. به‌طور کلی، سرمایه‌گذاران 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 کنند. 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 دارند و نهادهای صنعت فوتبال کنترل زیادی بر آنها نخواهند داشت. محققان دیگر نیز در پژوهش‌های خود به این عوامل اشاره کردند؛ یانگ (۲۰۰۴) وجود ساختار رقابتی در دیگر صنایع و به‌طور کلی در اقتصاد کشورها را به‌عنوان یک عامل محرک برای توسعهٔ حمایت مالی از ورزش می‌داند. از این‌رو تا زمانی که موانع مذکور در اقتصاد کل کشور، وجود داشته باشد، صنعت فوتبال نیز به‌عنوان جزئی از کل سیستم اقتصاد، تحت تأثیر آن خواهد بود. در این زمینه پیشنهاد می‌شود مدیران مختلف صنعت فوتبال با در نظر داشتن چنین عواملی برنامهٔ راهبردی بازاریابی بپردازند. در این صورت خواهند توانست تا حد ممکن اثر این عوامل را کمتر سازند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۱) در ایران به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی فوتبال با استفاده از روش AHP و TOPSIS پرداختند که در این تحقیق نیز عامل اقتصادی رتبهٔ نخست و جنبه‌های اجرایی و مدیریتی، قانونی و اجتماعی دیگر رتبه‌ها را به خود اختصاص دادند. همچنین مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «بررسی موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران» عوامل بازدارندهٔ سرمایه‌گذاری خارجی در فوتبال کشور را به سه دستهٔ موانع مربوط به ساختار اقتصادی کلان کشور، ساختار صنعت ورزش و ساختار صنعت فوتبال و باشگاه‌های آن تقسیم کردند و به این نتیجه رسیدند که ساختار کلان اقتصادی و مشکلات همراه آن، اهمیت بسیار بیشتری دارد. پرداختن به ورزش حرفه‌ای به‌منظور کسب درآمد است. بنابراین در این نوع ورزش روابط بیشتر به‌صورت تجاری است. از طرفی قوانین و مقررات تجارت در برخی موارد در حیطهٔ ورزش حرفه‌ای کاربرد ندارد. به‌علت این خلأ 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 ارائهٔ کلیهٔ صورت حساب‌های مالی باشگاه در پایان هر فصل هستند. باشگاه‌های بزرگ این کشور مانند منچستر یونایتد و لیورپول با افشاگویی تمامی 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 خلأ قانونی در مسائل مربوط به حمایت‌کنندهٔ مالی و همچنین عدم اجرای قانون کپی‌رایت در ایران یکی از موارد مهم در موانع حقوقی و قانونی است. هر باشگاه و به‌طور کلی هر مؤسسه‌ای در دنیا این حق را دارد که از محل برند باشگاه درآمدزایی کند. فروش هر محصولی زیر عنوان برند یک باشگاه باید سبب 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 باشگاه‌هاست، مانعی جدی که سبب می‌شود باشگاه‌ها به حق طبیعی خودشان نرسند. در این زمینه، الهی و سجادی (۱۳۸۸)، شجاع و همکاران (۱۳۹۱) و نقشبندی و همکاران (۱۳۹۱) 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 به‌دلیل ریسکی که در سرمایه‌گذاری در این صنعت حس می‌کنند قادر نخواهند بود به‌راحتی سرمایه خود را در صنعت فوتبال ایران به‌کار 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 به‌شدت با یکدیگر وابسته‌اند، به‌نحوی که حذف رقبا از بازار امکان‌پذیر نیست؛ به‌عبارت دیگر، برای شکل گرفتن محصول اصلی (مسابقات) بقای باشگاه‌های یک لیگ ضروری است (۵). ویژگی‌های دیگر همچون هیجان زیاد و فاسدپذیری محصول اصلی از صنعت ورزش و فوتبال یک صنعت منحصربه‌فرد ساخته است که مدیران باشگاه‌ها باید از آن آگاهی داشته باشند. برای مثال بلیت‌های فروخته‌نشده 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 به‌دنبال به حداکثر رسانیدن فروش بلیت‌های فصلی‌اند (۳۴). ساختار و تشکیلات باشگاه‌ها نیز ویژگی‌های خاص و منحصربه‌فردی را می‌طلبد. جودو و فیلی (۲۰۰۳) در تحقیقی نتیجه گرفتند که ساختار کنونی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال نامتناسب بوده و نبود قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها، نبود قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی از دیگر عوامل ناکارآمدی لیگ فوتبال اسپانیاست. مالکیت باشگاه‌ها تأثیر بسزایی بر توسعه مسائل اقتصادی فوتبال خواهد داشت. اهمیت نوع و ساختار مالکیت باشگاه‌ها و تأثیرات عمده اقتصادی آن بسیاری از محققان را بر آن داشته است تا در تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی فوتبال به این موضوع بپردازند. سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌های فوتبال در کشورهایی مختلف توانسته است تأثیرات اقتصادی و ورزشی مثبتی از خود بر جای گذارد. بر این اساس ساماگایو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی باشگاه‌ها وجود دارد. وایدنجر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که انتخاب شکل حقوقی مالکیت مناسب یک باشگاه سبب اداره خوب آن می‌شود و از لحاظ مالکیت خوب باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای تبدیل باشگاه به یک شرکت به‌نظر می‌رسد که مناسب‌ترین شکل قانونی و مالکیتی برای باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای متوسط و بزرگ است. اسمیت و استوارت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند با اینکه مدیریت سازمان‌های ورزشی از مدیریت کسب‌وکار 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 می‌شود. دیمیتروپولوس (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که مالکیت و حاکمیت شرکتی می‌تواند به‌عنوان یک مکانیزم نظارت برای کاهش میزان بدهی که مشخصه بیشتر باشگاه‌های فوتبال اروپاست، استفاده شود. ویلسون و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود، عملکرد مالی سه مدل مالکیتی رقابتی موجود در لیگ برتر انگلیس را تجزیه و تحلیل کردند 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 پیش‌رو جهان، دولت کمترین نقش را در مالکیت باشگاه‌ها ندارد و گزارش‌های مالی و پاسخگویی و شفافیت اقتصادی در سطح بالایی قرار دارد. اما در فوتبال ایران در یک دسته‌بندی 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 به‌شدت 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

1. Samagaio

2. Wiedenegger

3. Smith & Stewart



حاکمیتی و بالادستی و توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها قرار گرفت. دلداری و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که در اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی، با فرهنگ ضد این سیاست‌ها مواجهیم؛ 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 هنگامی که 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 به‌طور غیرمستقیم؛ موضوعی که به تدریج در بسیاری از کشورهای دیگر از جمله لیگ برتر ترکیه انجام شد و به استقلال مالی باشگاه‌های فوتبال در این کشورها منجر شد. دولت می‌تواند همین هزینه‌ای را که ذره‌ذره به باشگاه‌ها و فوتبال تزریق می‌کند، به‌صورت 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 به‌صورت 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 کارشناسی شده و به مرور زمان باشد، قطع کمک‌های دولتی باشگاه‌ها را مجبور می‌کند تا به خودکفایی فکر کنند و راه‌های درآمدزایی و مهجورمانده را احیا کنند، به همین دلیل سازمان‌های ورزشی جهان قانونی را تصویب کردند که به موجب آن باشگاه‌ها می‌بایست ۵۰ درصد از سهام خود را به بخش خصوصی واگذار کنند تا آهسته و پیوسته در مسیر خصوصی‌سازی پیش بروند. مهم‌ترین فعالیت دولت و حاکمیت برای بسترسازی اجرای بازی جوانمردانه مالی به‌عنوان یک راهبرد کلان در مدل تحقیق حاضر، واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی طی یک فرایند کارشناسی شده 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 کند. در سطحی پایین‌تر، ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ برتر فوتبال راهبردی اساسی برای اجرای بازی جوانمردانه مالی است. در حال حاضر، سازمان لیگ به‌عنوان یک سازمان متولی لیگ حرفه‌ای، نه تنها کمک‌چندانی به بهبود کیفیت مدیریت مالی در لیگ و باشگاه‌های زیرمجموعه خود نمی‌کند، بلکه درآمدهای اندک باشگاه‌ها را به منبع ارتزاق خود تبدیل کرده است. درحالی‌که در بیشتر 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 به‌صورت نه‌چندان شفاف می‌پردازد 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. پروچاکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) 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 پیش‌رو دارند، در مدیریت خود نواقص و مشکلات زیادی به‌ویژه در ساختار و تشکیلات، به‌کارگیری نیروی متخصص برای امور حسابداری، گزارشگری مالی، بازاریابی، درآمدزایی و هزینه‌کرد دارند. سلیمانی و گیلانی‌نیا (۲۰۱۵) در تحقیقی این موانع را به سه دسته کلی عوامل داخلی، عوامل بیرونی خرد و عوامل بیرونی کلان تقسیم کردند. رقابت شدید در فصل نقل‌وانتقالات و هزینه‌های کلان بدون پشتوانه و نیز بدون در نظر گرفتن اصول حسابداری مشکلات زیادی را برای باشگاه‌ها ایجاد کرده است. توجه به فوتبال پایه و برنامه‌ریزی راهبردی 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 کنند. سیف‌پناهی و حمیدی (۲۰۱۷) در تحقیق خود گزارش کردند که در مجموع ۴۳ 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 (۲۰۱۰) بیان می‌کنند باشگاه‌هایی که به‌طور معمول بخشی از ظرفیت استادیومشان خالی می‌ماند، فرصت‌های بیشتری برای آزمودن قیمت بلیت، هم از طریق تغییرات ساده در قیمت و هم از طریق توزیع بسته‌های پیچیده‌تر همچون فروش بلیت 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. به‌کارگیری افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال، بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف، انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تأکید 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 راهبردهای نوین بلیت‌فروشی، ایجاد سامانه اطلاعات هواداران، پیشگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری؛ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) از جمله مفاهیم اشاره‌شده 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 شوند. بدیهی است که هرچه باشگاه‌ها مجبور یا مقید به رعایت مواردی همچون افزایش منطبق در مدیریت مالی خود، کاهش هزینه‌های بی‌رویه، افزایش تنوع در درآمدهای و کاهش ریسک‌های هزینه‌کرد، توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات، 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 گرو تحقق اصول بازی جوانمردانه مالی و بهبود کیفیت حکمرانی و نظارت سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال خواهد بود. تحقیقاتی انجام‌گرفته در زمینه تأثیر اجرای بازی جوانمردانه مالی در اروپا نیز اگرچه نقدهایی هم به شیوه اجرایی کردن این قانون داشته‌اند، اما نتایج کلی این تحقیقات نشان‌دهنده بهبود وضعیت مدیریت مالی و ثبات باشگاه‌ها به‌ویژه در کشورهایی است که از مدیریت کلان غیرشفاف رنج می‌برند. فرانک (۲۰۱۴) پس از بررسی‌های خود پی برد که توجه به مسائل مالی و رعایت قوانین فیرپلی مالی در باشگاه‌های فوتبال اروپایی سبب شده است تا شرایط اقتصادی در این باشگاه‌ها بهبود یابد و ایجاد بدهی‌های مالی به‌شدت کاهش محسوسی داشته باشد. مادن (۲۰۱۵) دریافت که بی‌توجهی به مسائل و قوانین مربوط به فیرپلی مالی می‌تواند مشکلات جدی و اقتصادی برای باشگاه‌های ورزشی ایجاد کنند. وی همچنین بیان کرد که عدم نظارت سازمان‌های نظارتی بر حسن انجام قوانین فیرپلی مالی می‌تواند به تشدید مشکلات مربوط به این قانون در ورزش حرفه‌ای منجر شود و باشگاه‌ها را دچار مشکلات عمده‌ای کند. اسپوهرت و هامیل (۲۰۱۸) نیز دریافتند که قوانین فیرپلی مالی با ایجاد ساختارهای مشخص به‌منظور کنترل مسائل مالی و جلوگیری از دوپینگ مالی در جنبه منفی خود، به تقویت مسائل اقتصادی باشگاه‌های ورزشی شرکت‌کننده در مسابقات فوتبال اروپا منجر شده است.

با توجه به به‌کارگیری روش داده‌بنیاد در این تحقیق و عمیق و گسترده بودن نتایج، پیشنهادها برای انجام اقدامات در راستای توسعه بازی جوانمردانه مالی در لیگ برتر ایران را به‌طور خلاصه به سه دسته کلی به شرح ذیل می‌توان تقسیم کرد:

۱. **نهادهای دولتی و حاکمیتی:** با توجه به نتایج تحقیق که به‌ویژه 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 واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی، کاهش دخالت‌های دولتی و سیاسی در مدیریت باشگاه‌ها، کمک به تحقق درآمدهای فوتبال به‌ویژه حق پخش تلویزیونی، اعطای وام‌های بلندمدت و کم‌بهره به باشگاه‌های حرفه‌ای به‌جای کمک‌های مستقیم به چند باشگاه خاص، کاهش انحصارگرایی و افزایش رقابت بین بنگاه‌های تجاری، افزایش شفافیت جریان اطلاعات مهم‌ترین مفاهیم اشاره‌شده در مدل تحقیق برای این نهادهاست.

**۲. سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال:** بنابر نتایج تحقیق، سازمان لیگ برتر به‌عنوان مسئول اصلی اجرا و توسعه بازی جوانمردانه مالی در لیگ برتر ایران باید به‌عنوان یک سازمان مستقل (و البته در همکاری سازنده) با فدراسیون، به اصلاح، جبران نقاط ضعف و ارتقای حکمرانی خود به‌ویژه 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 به‌جای همکاری در پنهان‌کاری تراژنامه‌ها 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 اشاره‌شده در این تحقیق است که باید در دستور کار قرار گیرد.

**۳. باشگاه‌ها:** در کنار مشکلات و چالش‌های موجود در سطوح بالاتر، مدیریت نامناسب در سطح باشگاه‌ها دلیل مهمی برای به‌وجود آمدن وضعیت نامناسب مالی باشگاه‌های فوتبال ایران است؛ افزایش دانش مدیران نسبت به ماهیت صنعت فوتبال، داشتن چشم‌انداز و اراهبرد 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 نقل‌وانتقالات، توانمندسازی واحد بازاریابی و به‌کارگیری 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 را که می‌تواند به توسعه فوتبال کشور کمک کند، فراهم کنند. 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 گزارش‌های 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.

## تقدیر و تشکر

از همه افرادی که نویسندگان را در این پژوهش یاری کردند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## References

- 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.
- Abdolmaleki, H., Mohammadi, S., Babaei, M., Soheili, B., Dickson, G. and Funk, D. (2023), "Co-branding drivers between professional sport organizations and on-field sports apparel sponsors", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2023-0048>
- Abdolmaleki, H., Kashi, S. K., Soleimani, M., Varmus, M., & Mahmoudi, A. (2022). To Win or Not to Win: How to Success in the Asian Champions League. *Cultura, ciencia y deporte*, 17(53), 77-87.
- Abdolmaleki, H. (2020). Modelling the Role of Ergonomy and Sportscape on Service Experience of Clients of E-Sport Business with Mediating of E- Word of Mouth. *Communication Management in Sport Media*, 8(1), 71-82. doi: 10.30473/jsm.2020.52424.1405 (persian)

- [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.](#)
- [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.](#)
- [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\(Persian\)](#)
- [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.](#)
- [Corbin, J. M., & Strauss, A. \(1990\). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. \*Qualitative sociology\*, 13\(1\), 3-21.](#)
- [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.](#)
- [Dermitt-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.](#)
- [Dimitropoulos, P. \(2014\). "Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence", \*Management Research Review\*, 37\(7\). 658-678.](#)
- [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.](#)
- [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 .](#)
- [Hamil, S., & Chadwick, S. \(2010\). \*Managing football. An International Perspective\* \(Elsevier: London\).](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [Morrow, S. \(2014\). \*Financial fair play-implications for football club financial reporting\*. ICAS \(Institute of Chartered Accountants of Scotland\).](#)
- [Morse, J. M. \(2001\). Situating grounded theory within qualitative inquiry. \*Using grounded theory in nursing\*, 1-15.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)

- [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.](#)
- [Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. \(2016\). Stakeholders' views of enclave tourism: A grounded theory approach. \*Journal of Hospitality & Tourism Research\*, 40\(5\), 557-558.](#)
- [Parvizi, S. Salsali, M. Adib Haj Bagheri, M. \(2010\). Qualitative research methods. Tehran, publishing and human propaganda.](#)
- [Peeters, T., & Szymanski, S. \(2014\). Financial fair play in European football. \*Economic policy\*, 29\(78\), 343-390.](#)
- [Rezaei, S. Ehsani, M. Kouzechian, H. Amiri, M \(2015\) Designing effective commercialization mechanisms for football clubs in Iran. \*JRSM\*. 5 \(9\) :119-130.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [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.](#)
- [Soleimani, M., & Abdolmaleki, H., & Afkar, A., & Bahramzadeh, S. \(2022\). The effect of peripheral service quality on the purchase intentions of fitness centre customers in Tehran. \*International Sports Studies\*, 44 \(2\), 89-111. doi:10.30819/iss.44-2.07](#)
- [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.](#)