

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

مسعود فریدونی<sup>۱</sup>

سیدمحمدحسین رضوی<sup>۲</sup>

 [10.22034/ssys.2022.2263.2622](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2263.2622)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۸

هدف تحقیق حاضر، تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بود. در این تحقیق از رهیافت نظام‌مند استفاده شد و داده‌های تحقیق به واسطه مصاحبه با متخصصان جمع‌آوری گردید و داده‌های استخراج شده از مصاحبه بعد از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مفاهیم و مقوله‌ها در قالب الگوی کیفی طراحی شدند.

ابعاد الگوی کیفی شامل شرایط علی (شرایط باشگاه، دبیرخانه اقتصادی، برنامه‌ریزی دنباله‌ای، تطبیق اقتصادی و سیستم اقتصادی)، شرایط زمینه‌ای (چشم‌انداز محیطی، مشارکت متخصصان، برنامه‌ریزی مشارکتی و محیط پویای اقتصادی)، شرایط مداخله‌گر (فرهنگ برنامه‌ریزی اقتصادی و نگرش اقتصادی)، راهبردها (تخصیص منابع پولی، کارکرد اقتصاد فوتبال، برنامه‌ریزی نقدینگی و برنامه سرمایه‌ای) و پیامدها (رشد اقتصادی، هدایت کیفی سرمایه، کنترل هزینه، گسترش سیستم اقتصادی باشگاه و توسعه اقتصادی) بود که براساس آن الگوی کیفی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال طراحی و اعتباریابی شد. براساس یافته‌ها، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و ترسیم قوانین و معادلات اقتصادی باعث می‌شود که ثبات مالی بلندمدت در باشگاه ایجاد شود و با وجود تغییر مدیران، برنامه‌های مالی باشگاه همچنان دنبال گردد.

**واژگان کلیدی:** نگرش اقتصادی، تطبیق اقتصادی، برنامه‌ریزی اقتصادی، توسعه اقتصادی و باشگاه‌های فوتبال.

<sup>۱</sup> استادیار، گروه آموزش تربیت‌بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: [Masoud.freydoni@cfu.ac.ir](mailto:Masoud.freydoni@cfu.ac.ir)

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

## مقدمه

در گذشته ورزش به عنوان یک سرگرمی و عمدتاً غیر تجاری مورد توجه قرار می‌گرفت و در حال حاضر، ورزش به طور فزاینده‌ای تجاری و توسعه یافته است (وینترز و دروسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). افزایش علاقه به ورزش‌های حرفه‌ای<sup>۲</sup> تضمین کرده است که سازمان‌های اصلی ورزشی عمدتاً با استفاده از مدل‌های اقتصادی شرکتی اداره شوند (هامفایرس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۷۶). از طرفی، رویدادهای مهم ورزش مانند لیگ‌های فوتبال اروپایی و جام جهانی فوتبال تأثیر اقتصادی و اجتماعی فوق‌العاده‌ای در مقیاس جهانی دارد (روده و برویر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۵۶۳) و به همین جهت تحولات اقتصادی محسوسی در رشته ورزشی فوتبال پدید آمده است و فوتبال حرفه‌ای در معرض مبادلات مالی با سرمایه‌های اقتصادی کلان، خرید و فروش وسایل با برند باشگاه، قرار گرفتن در بازار بورس و بسیاری موارد دیگر، نقش مهمی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از لیگ‌ها ایفا نموده است (کروپر و آندرسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۵۲۲).

اقتصاد ورزش<sup>۶</sup> هر چیزی است که از اقتصاد و اقتصادسنجی برای تجزیه و تحلیل داده‌های رفتارهای اقتصادی استفاده کند (نانز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۵۰). برنامه‌ریزی اقتصادی نیز عبارت است از: کنترل کلی ابعاد فعالیت‌های بخش خصوصی در تولید و تجارت خارجی. همچنین برنامه‌ریزی اقتصادی فرایندی است که در طی آن به‌صورت آگاهانه و ارادی و به منظور حصول به اهداف مشخص اقتصادی مانند ایجاد تغییرات مطلوب در متغیرهای کلان اقتصادی و سرمایه‌گذاری تصمیم‌گیری می‌شود (لشکری، ۱۳۹۸: ۹) برنامه‌ریزی اقتصادی، اشاره به یک فرایند مدیریتی دارد که می‌تواند به طور کلی به‌عنوان فرآیند تعیین مأموریت، اهداف اصلی، طرح‌ریزی مالی و سیاست‌های حاکم بر کسب و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف شود (آرنولد و بن ونیست<sup>۸</sup>، ۱۹۸۷).

مزایای برنامه‌ریزی اقتصادی برای ورزش متنوع است. این مزایا ممکن است شامل موارد زیر باشد: ۱- ارائه یک ابزار تجزیه و تحلیل و تفکر ساختاریافته به مدیریت؛ ۲- مدیریت را تشویق می‌کند تا زمینه‌هایی را که برنامه‌های اقتصادی مبتنی بر آن‌هاست، توسعه دهد؛ ۳- یک دید بلندمدت اقتصادی را تشویق و حمایت می‌کند و یک وسیله هماهنگی را فراهم می‌آورد (ارویدوسا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). برخی محققان چنین توصیف می‌کنند که برنامه‌ریزی اقتصادی شما را از رقابت جدا می‌کند. این شامل یک دیدگاه منحصر به فرد از سازمان با بازار و همچنین داشتن یک

<sup>1</sup> Winters & Derevensky

<sup>2</sup> Professional sports

<sup>3</sup> Humphreys

<sup>4</sup> Rohde & Breuer

<sup>5</sup> Gropper & Anderson

<sup>6</sup> Sports Economics

<sup>7</sup> Núñez

<sup>8</sup> Arnold & Benveniste

<sup>9</sup> Ervedosa

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

پیشنهاد منحصر به فرد برای مصرف‌کننده است و سه برنامه اقتصادی را که ممکن است توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد، در نظر می‌گیرند: ۱- راهبردهای کم هزینه، ۲- تمایز و ۳- طراحی. راهبرد کم هزینه بر این فرض استوار است که سازمان‌ها می‌توانند با کاهش هزینه‌های سازمانی و در نتیجه ارائه ارزان‌ترین یا مقرون به صرفه‌ترین پیشنهاد به مشتریان خود، از مزیت رقابتی برخوردار شوند. راهبرد تمایز به این طریق است که سازمان به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی با متفاوت ساختن محصول خود از رقباست. برنامه اقتصادی دیگر با تمایل سازمان برای شناسایی بخش‌های خاصی از بازار و خدمت‌رسانی موثرتر به آن‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها پایه‌گذاری می‌شوند (کانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲۴۰).

توسعه اقتصادی، تجربه دموکراتیک و نابرابری کم درآمد، عملکرد تیم‌های فوتبال را بهبود می‌بخشد. فوتبال حرفه‌ای معاصر یک "کالای باشگاهی" معمولی است که با تماشای بازی‌ها، سازماندهی انجمن‌ها و سرمایه‌گذاری در استعداد و سرمایه برای موفقیت تیم، اعضا را به فعالیت جمعی ترغیب می‌کند و توسعه اقتصادی فوتبال حرفه‌ای را حفظ می‌کند- به‌ویژه در کشورهای دموکراتیک که اجازه فعالیت جمعی از طریق انجمن‌های فوتبال را می‌دهند. دموکراسی‌های ثروتمند به طور موثر انگیزه‌های نهادی را شکل می‌دهند که شفافیت، انصاف و رقابت لیگ‌ها را بهبود می‌بخشند و به رونق آنها کمک می‌کنند و از استعدادهای تیم‌های ملی فوتبال بهره‌مند می‌شوند. علاوه بر این نابرابری در درآمد، استعدادهای را از بین می‌برد و عملکرد فوتبال ملی را کاهش می‌دهد. در همین راستا و در یک مطالعه برای تأیید فرضیه‌های منتج از داده‌های پانل ۱۱۹ کشور برای دوره ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۴ و همچنین مدل‌های اثرات ثابت استفاده شد. نتیجه این مطالعه تأیید کرد که دموکراسی عملکرد فوتبال را بهبود می‌بخشد. همچنین نشان داده شد که کاهش نابرابری درآمد باعث افزایش عملکرد تیم‌ها شده است (وان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

زو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با هدف تجزیه و تحلیل روابط متقابل حامیان مالی، سرمایه‌داران دولتی و صنعت فوتبال چین نشان دادند که سیاست‌های اقتصادی دولت به سرمایه‌داران برای مشارکت در صنعت فوتبال منافع دو طرفه‌ای را به دنبال داشته است. به‌طور مثال، کارآفرین مشهور چین، جک ما- مدیرعامل غول تجارت الکترونیکی علی بابا- اخیراً نزدیک به ۱۵۰ میلیون دلار برای توسعه فوتبال زنان داخلی در این کشور تعهد کرده است. همچنین بنیک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با ترسیم مدل تجارت فوتبال حرفه‌ای نشان دادند که در فوتبال دانمارک باشگاه‌ها برنامه‌های خاصی را به منظور بهینه‌سازی شانس موفقیت ایجاد کرده‌اند. این برنامه‌ها شامل توسعه استعدادهای حامیان مالی جذاب و سهام‌شناور است. در جدول زمانی تجاری‌سازی، توسعه استعدادهای به‌عنوان اولین برنامه توسعه هم از

<sup>1</sup> Kang

<sup>2</sup> Wan

<sup>3</sup> Xue

<sup>4</sup> Bennike

لحاظ اقتصادی و هم از لحاظ عملکرد به باشگاه کمک می‌کند و بازیکنانی با عملکرد ورزشی مطلوب می‌توانند در نقل و انتقالات بین‌المللی فروخته شوند و منافع اقتصادی در بر داشته باشند.

هلکامپو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای نشان داد که باشگاه‌های فوتبال فنلاند در مقایسه با درآمد سالانه خود، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری‌های کلانی برای توسعه بازیکنان انجام می‌دهند که انگیزه آنها بهبود وضعیت اقتصادی باشگاه‌ها و فروش بازیکنان است.

ترتولینو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت ورزش در اقتصاد نوظهور: اندازه تیم، هزینه‌ها و نتایج (پرونده لیگ فوتبال برزیل)» نشان دادند که برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و هزینه‌های مالی باشگاه‌ها برای فوتبال بسیار مهم است و باشگاه‌هایی که بیشترین هزینه و برنامه مالی را داشته‌اند، جزو تیم‌های دارای عملکرد بهتر بوده‌اند. همچنین نتیجه گرفتند که برای لیگ دسته اول فوتبال حرفه‌ای برزیل، تعداد ورزشکاران در تیم عامل تعیین‌کننده‌ای برای موفقیت باشگاه‌ها در این رقابت نیستند، اما ارزش سرمایه‌گذاری شده در دستمزدها عامل موثری برای موفقیت می‌باشد. امامی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در تحقیقی نشان دادند که برنامه‌های اقتصادی همچون فراهم کردن سود سرمایه‌گذار، توسعه بازاریابی، ایجاد سازوکار اقتصادی و ثبات و قدرت اقتصادی و پیامدهای حاصل از آن همگانی شدن ورزش، افزایش تعداد تماشاچیان، افزایش تعداد سرمایه‌گذاران، ایجاد ظرفیت‌ها و شاخص‌های اقتصادی به عنوان راهبردهای موثر بر سرمایه‌گذاری در ورزش مطرح می‌باشد.

بررسی مطالعات اقتصادی ورزش و ساختارهای اقتصادی باشگاه‌های فوتبال گواه آن است که هیچ باشگاه توسعه‌یافته‌ای بدون برنامه‌ریزی اقتصادی رشد نیافته است. انجام طرح‌های اقتصادی و ایجاد سازوکارهای مالی مستلزم برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی اقتصادی زمانی قابل اجراست که باشگاه‌های فوتبال کشور کارایی لازم را داشته باشند و عواملی که بر برنامه‌ریزی اقتصادی موثر هستند را شناسایی کنند. شرایط فعلی اقتصادی، کمبود منابع مالی، کاهش کمک‌های مالی دولتی و نیمه‌دولتی به باشگاه‌ها و عدم برنامه‌ریزی صحیح باعث بحران‌های مالی از جمله ناتوانی در پرداخت دستمزد بازیکنان و مربیان داخلی و خارجی شده است. از طرفی، گزارش‌های مالی غیر شفاف، عدم برنامه‌ریزی برای کسب منافع اقتصادی و بدهی‌های انباشته‌شده و تراز مالی منفی موجب لغو مجوز حرفه‌ای برخی از باشگاه‌های فوتبال ایران و حذف از مسابقات لیگ قهرمانان آسیا شده است. در نتیجه باشگاه‌ها به منظور توسعه اقتصاد پایدار ناگزیر به بازسازی اقتصادی براساس الگوهای علمی برنامه‌ریزی اقتصادی خواهند بود. از این‌رو، تدوین برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال به منظور فرایند یافتن و تنظیم کردن مقررات و نظام برای اجرای اهداف مدیریتی باشگاه ضروری به نظر می‌رسد. تحقیق حاضر در پی ارائه الگویی مستند از داده‌های واقعی پیرامون برنامه‌ریزی اقتصادی

<sup>1</sup> Helokumpu

<sup>2</sup> Tertuliano

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

باشگاه‌های فوتبال بود که تاکنون در مورد آن پژوهش جامع و عمده‌ای در کشور مشاهده نشده است و دانش کنونی نیز در این زمینه محدود است. مدیران باشگاه‌ها و تیم‌های فوتبال ایران بدون بهره‌گیری از اطلاعات همه‌جانبه نمی‌توانند به تصمیم‌گیری صحیحی در مورد اجرای برنامه‌های اقتصادی دست بزنند. بنابراین انجام مطالعه‌ای اکتشافی که بر زمینه‌ای مستند از داده‌های واقعی بنیان نهاده شده باشد ضروری به نظر می‌رسد. بدین ترتیب، هدف اصلی تحقیق حاضر تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال کشور بود.

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با استفاده از روش کیفی صورت گرفته است. در روش کیفی، گروه تحقیق از طریق روش‌ها و رویه‌های تحلیل، از تجربه متخصصان و در بستر نهادهای و اجتماعی خاص آنها به درک پدیده مورد مطالعه می‌رسد. از بین روش‌های کیفی در این تحقیق از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بهره گرفته شد. روش داده‌بنیاد، نوعی روش کیفی است که هدف آن شناخت و ادراک تجارب مطلعان از وقایع در بستر و موقعیتی خاص می‌باشد. در این تحقیق از رهیافت نظام‌مند استفاده شد و داده‌های تحقیق به واسطه مصاحبه با متخصصان جمع‌آوری گردید و داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه بعد طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مفاهیم و مقوله‌ها در قالب عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شد.

نمونه کیفی تحقیق جهت مصاحبه، افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های زیر مجموعه وزارت عتف، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه پیام نور) و هم افراد دارای تجربیات مدیریتی در حوزه اقتصاد ورزش بودند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت مصاحبه‌های زیگزاگی و همزمان صورت گرفت و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌ها به مرز اشباع رسید و مفاهیم مرتبط با برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال تکراری شد و مطلب جدیدی قابلیت اضافه شدن نداشت. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۱۷ نفر از مطلعان کلیدی معرفی‌شده در جدول ۱ مرتبط با پدیده محوری تحقیق گردآوری شد و پس از مستندسازی و ثبت مصاحبه‌ها همگی ویرایش گردید تا در مرحله بعدی تحلیل و مقوله‌ها استخراج شود.

جدول ۱: مشخصات اعضای نمونه

نوع ارتباط با پدیده محوری پژوهش	تحصیلات	تعداد افراد	تعداد مصاحبه
وزیران ورزش و جوانان ج.ا.ا	دکتری	۱	۱
اعضای هیئت علمی دانشگاه در زمینه اقتصاد ورزش	دکتری با مرتبه علمی استادیار، دانشیار و استاد تمام	۹	۱۴
مدیران و سرپرستان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران	کارشناسی ارشد و دکتری	۴	۴
مدیران و برنامه‌ریزان اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران	کارشناسی ارشد و دکتری	۳	۴
جمع		۱۷	۲۳

به منظور ارائه یک الگوی نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، از الگوی پارادایمی<sup>۱</sup> پیشنهادشده توسط استراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد. لازم به توضیح است که نتایج تحلیل و کدگذاری مقوله‌ها استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، در اختیار ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان در این تحقیق و ۴ نفر از اعضای هیئت علمی خارج از مشارکت‌کنندگان قرارگرفت و در نهایت الگوی طراحی‌شده مورد تأیید واقع گردید.

### یافته‌های پژوهش

پدیده مورد مطالعه در این تحقیق دارای ماهیتی کنشی، مبتنی بر تجربیات واقعی مطلعان و فرایندمحور است و یک نقشه جامع از تجربیات افراد در مورد برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایران ارائه می‌دهد. طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری به شکل مداوم و هدفمند رفت و آمد صورت گرفت تا الگوی کیفی توسعه پیدا کند. در واقع فرایند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی نیستند، بلکه فرایند تحلیلی کدگذاری به صورت پویا و شناور صورت پذیرفت. در ابتدا تلاش شد مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر ارتباط پیدا کنند. بعد از اینکه ارتباط میان مقوله‌ها طی فرایند کدگذاری باز و کدگذاری محوری شکل گرفت، به واسطه کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و رابطه آنها یکپارچه شد تا الگوی کیفی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال تکمیل گردد.

<sup>۱</sup> Logic Paradigm

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

جدول ۲: دسته‌بندی طبقات و مقوله‌ها

پارادایم	طبقات و مقوله‌ها
شرایط علی	شرایط باشگاه (نیروی انسانی، آگاهی‌های علمی باشگاه، سوابق باشگاه، دبیرخانه برنامه‌ریزی اقتصادی (دبیرخانه تخصصی، اعضای متخصص، نظام برنامه‌ریزی)، برنامه‌ریزی دنباله‌ای (وضعیت موجود، وضعیت نامطلوب)، تطبیق اقتصادی (شرایط تورم، ساختار اقتصادی)، سیستم اقتصادی باشگاه (برنامه‌محور، توسعه‌محور)
	چشم‌انداز محیطی (چشم‌انداز اقتصادی باشگاه، چشم‌انداز اجتماعی باشگاه)، مشارکت متخصصان (متخصصان علمی، متخصصان تجربی)، برنامه‌ریزی مشارکتی (مشارکت هواداران، مشارکت سرمایه‌گذاران، مشارکت ذینعان)، محیط پویای اقتصادی (آگاهی از مسائل اقتصادی، تسلط بر محیط اقتصادی ورزش)
شرایط مداخله‌گر	فرهنگ برنامه‌ریزی اقتصادی (ذهنیت فرهنگی مدیران باشگاه، فرهنگ توسعه اقتصادی)، نگرش اقتصادی (نگرش اقتصادی مدیران باشگاه)
پدیده محوری	برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال (مدیریت علمی، تدریجی بودن، هدایت منظم، برنامه مبتنی بر آگاهی، تغییرات محدود، خلاق و نوآور)
راہبردها	تخصیص منابع پولی (تخصیص بهینه، ارزیابی مالی)، کارکرد اقتصاد فوتبال (بازیکنان، مربیان)، برنامه‌ریزی نقدینگی (پیش‌بینی نقدینگی باشگاه، تامین نقدینگی، اداره جریان منابع مالی داخلی)، برنامه سرمایه‌ای (اولویت سرمایه‌گذاری، جذب سرمایه‌گذار، حمایت از سرمایه‌گذار، بورس)
پیامدها	رشد اقتصادی (محصولات ورزشی، خدمات ورزشی، گسترش سیستم اقتصادی باشگاه، سودآوری)، ساختارهای مالی باشگاه (ساختار مالی هماهنگ، درآمد زایی)، توسعه اقتصادی باشگاه (گسترش، بهبود)، هدایت کیفی سرمایه (هدایت کیفی سرمایه-های باشگاه)، کنترل هزینه (هزینه آشکار، هزینه پنهان)

### شرایط علی

شرایط علی به طور مستقیم بر پدیده محوری تحقیق موثر است و مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. توضیحات مطلع‌ان کلیدی در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط علی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایران در جدول ۳ مشخص شده است. این جدول شامل ۵ مقوله کلان و ۱۲ زیر مقوله مستخرج از مصاحبه‌ها می‌باشد.

جدول ۳: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

پارادایم	مقوله کلان	زیر مقوله	مفهوم
شرایط علی	شرایط باشگاه	نیروی انسانی	نیروی انسانی متخصص و دارای مهارت
		آگاهی‌های علمی باشگاه	وضعیت آگاهی‌های علمی و تحقیقی در باشگاه
		سوابق باشگاه	سوابق سازمانی و توانایی باشگاه در زمینه برنامه‌ریزی اقتصادی
			برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه با ایجاد دبیرخانه
	دبیرخانه برنامه‌ریزی اقتصادی	دبیرخانه تخصصی	مرتبط شروع شود
			متخصصان دبیرخانه از طرف باشگاه برنامه‌های اقتصادی را تهیه کنند
			دبیرخانه اقتصادی باشگاه متشکل از متخصصان و محل تجمع آنان باشد
			کوشش باشگاه برای جذب متخصصان اقتصادی ورزش در دبیرخانه
	برنامه‌ریزی	نظام برنامه-ریزی	ایجاد نظام برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه توسط دبیرخانه تخصصی
		وضعیت موجود	در برنامه‌ریزی اقتصادی وضعیت موجود و نیروهای موجود باشگاه باید مطالعه شود و برآن اساس برنامه‌ریزی اقتصادی صورت بگیرد و از صفر برنامه‌ریزی‌ها شروع نشود
		وضعیت نا مطلوب	با مطالعه و بررسی وضعیت اقتصادی باشگاه، هر نقطه که دارای وضعیت نامطلوب بود باید برنامه‌ریزی شود و بقیه برنامه‌ها طبق سابق پیش برود
		شرایط تورم	تطبیق برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه با شرایط تورم
	سیستم اقتصادی باشگاه	ساختار اقتصادی	بر اجرای مطلوب برنامه‌ریزی می‌تواند موثر باشد
			هماهنگی و تطبیق برنامه‌های مالی و اقتصادی باشگاه با ساختارهای مالی می‌تواند اجرای برنامه را تسهیل نماید
		برنامه‌محور	رویکرد برنامه‌محوری موجود در سیستم اقتصادی باشگاه می‌تواند موجب تدوین برنامه‌های اقتصادی در باشگاه باشد
		توسعه محور	دیدگاه توسعه‌ای در سیستم اقتصادی باشگاه می‌تواند تدوین برنامه‌های اقتصادی در باشگاه را هدایت نماید



## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

### شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های درونی و بیرونی باشگاه‌های فوتبال کشور برای اجرای برنامه‌ریزی اقتصادی هستند که راهبردها را تحت تاثیر قرار می‌دهند و زمینه‌هایی که باید برای موفقیت بهتر در اجرای این فرایندها مورد توجه قرار بگیرند را نشان می‌دهد. توضیحات مطلعان کلیدی در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط زمینه‌ای برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایران در جدول ۴ مشخص شده است. این جدول شامل ۴ مقوله کلان و ۹ زیر مقوله مستخرج از مصاحبه‌ها می‌باشد.

جدول ۴: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

پارادایم	مقوله کلان	زیر مقوله	مفهوم
شرایط زمینه‌ای	چشم‌انداز	چشم‌انداز اقتصادی باشگاه	تحولات احتمالی آتی در محیط باشگاه
			بررسی محیط‌های اقتصادی بزرگتر که بر باشگاه تاثیر می‌گذارد
		چشم‌انداز اجتماعی باشگاه	تحولات احتمالی در دیدگاه هواداران نسبت به خدمات و کالاهای اقتصادی باشگاه
			ارزش و هویت تجاری باشگاه از دید هواداران و محیط اجتماعی
	مشارکت	مشارکت متخصصان	برنامه ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال باید با توجه به فعالیتهای علمی طرح‌ریزی شود
			متخصصان علمی در زمینه‌های مرتبط همچون بودجه‌ریزی، اقتصاد ورزش و.. باید در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه مشارکت کنند
		مشارکت هواداران	مشارکت برنامه‌ریزانی که شرایط مختلف اقتصادی باشگاه را در طول سالیان گذشته درک کرده‌اند
			توجه به نظرات هواداران در زمینه برنامه‌های مرتبط با آنان از جمله برنامه‌ریزی قیمت بلیط، ارائه خدمات و... احتمالاً می‌تواند بر اجرای بهتر برنامه‌ریزی‌ها موثر باشد
	برنامه‌ریزی مشارکتی	مشارکت	مشارکت سرمایه‌گذاران اصلی باشگاه در برنامه‌ریزی‌هایی
			اقتصادی باشگاه و اخذ نظراتشان می‌تواند حمایت آنان را بر اجرای بهتر برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات اقتصادی به دنبال داشته باشد

مشارکت	مشارکت ذینفعان باشگاه در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه و اعمال نظرات تخصصی آنان احتمالاً طرح‌ریزی، تصویب و اجرای برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه را تسهیل می‌نماید
آگاهی از مسائل اقتصادی	برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌ها باید براساس آگاهی از محیط اقتصادی جامعه، محیط اقتصادی فوتبال و...تنظیم گردد
محیط پویای اقتصادی	برنامه‌ریزان و تصمیم گیران اقتصادی باشگاه بایستی بر متغیرهای اقتصادی تاثیرگذار بر تصمیمات آنان تسلط داشته باشند و برنامه‌های اقتصادی را با تسلط بر متغیرهای اقتصادی ورزش تنظیم نمایند

#### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایطی است که بر انتخاب مکانیسم‌های برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال موثر است و می‌تواند اجرای مکانیسم‌ها را تسهیل و تسریع کند. توضیحات مطلعان کلیدی در پاسخ به سوالات مربوط به شرایط مداخله‌گر برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایران در جدول ۵ مشخص شده است. این جدول شامل ۲ مقوله کلان و ۳ زیر مقوله مستخرج از مصاحبه‌ها می‌باشد.

جدول ۵: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

پارادایم	مقوله کلان	زیر مقوله	مفهوم
شرایط مداخله‌گر	فرهنگ برنامه-ریزی اقتصادی	ذهنیت فرهنگی	ذهنیت‌های فرهنگی مدیران باشگاه‌های فوتبال براساس
		مدیران باشگاه	باور به برنامه‌ریزی اقتصادی شکل گرفته باشد
		فرهنگ توسعه اقتصادی	ایجاد و حاکم شدن فرهنگ توسعه اقتصادی در تمامی ارکان باشگاه
نگرش اقتصادی		نگرش اقتصادی	شکل‌گیری نگرش اقتصادی مدیران باشگاه مبنی بر
		مدیران باشگاه	ضرورت ایجاد و طرح‌ریزی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه

#### پدیده محوری

پدیده محوری در مرکز فرایند مورد بررسی قرار دارد و سایر مقوله‌ها به آن مرتبط می‌شوند. مقوله برنامه-ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مکرراً در داده‌ها نمایان شده است و در کانون داده‌ها قرار دارد و تمام مقوله‌ها به نحوی با آن ارتباط دارند. از این رو به‌عنوان پدیده اصلی و محوری انتخاب شد.

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

جدول ۶: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

پارادایم	مقوله کلان	زیر مقوله	مفهوم
پدیده محوری	برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه-های فوتبال	مدیریت علمی	برنامه‌ریزی اقتصادی به مفهوم هدایت علمی کارها و فعالیت‌های اقتصادی باشگاه
			مدیریت علمی ایجاد ساختارهای متوازن اقتصادی در باشگاه
		تدریجی بودن	برنامه‌های اقتصادی باشگاه در طول زمان شکل می‌گیرد و ماهیتاً موضوعی تدریجی است
			هدایت فعالیت‌های اقتصادی باشگاه به صورت منظم، با هدف
راهبردها	تغییرات محدود	هدایت منظم	هدایت برنامه‌های اقتصادی باشگاه متکی بر اراده و آگاهی
			برنامه ریزی اقتصادی فرایندی است علمی، محتاطانه
		خلاق و نوآور	در جهت تغییرات نسبتاً محدود در ساختارهای اقتصادی باشگاه که قبلاً ترسیم شده است
			روندی خلاق و نوآور در راستای ایجاد تغییرات در زیر بنای ساختار مالی باشگاه

### راهبردها

منظور از انجام راهبردها، اداره کردن و به انجام رساندن و محقق کردن بهتر پدیده مورد مطالعه است. راهبردها به صورت دقیق منتخب می‌شوند. با استفاده و عملیاتی کردن راهبردها می‌توان به مقوله محوری جامع عمل پوشاند. در جدول ۷ راهبردهای تحقیق طبقه‌بندی شده اند:

جدول ۷: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها

پارادایم	مقوله کلان	زیر مقوله	مفهوم
راهبردها	تخصیص منابع	تخصیص بهینه	کاربرد تمام منابع پولی باشگاه و تخصیص مطلوب آن به منظور به حداکثر رساندن کارایی فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف
			ارزیابی صحیح تخصیص منابع پولی متناسب با برنامه‌های اقتصادی باشگاه
	کارکرد اقتصاد فوتبال	بازیکنان	کارکرد اقتصادی برنامه‌های مالی به طریقی باشد که سرمایه-گذاری بر تیم‌های پایه و جذب استعدادها صورت پذیرد تا

در میان مدت و بلندمدت منافع مالی طریق انتقال بازیکنان برای باشگاه فراهم شود		
مربیان	با توجه به وضعیت اقتصادی کشور و کاهش منابع مالی در فوتبال برنامه‌ریزی‌ها و کارکردهای مالی به سمت پرورش و به کارگیری مربیان داخلی پیش ی‌رود	
پیش‌بینی نقدینگی باشگاه	پیش‌بینی از میزان نقدینگی باشگاه و برنامه‌ریزی نیازهای پولی مالی می‌تواند در اجرای برنامه‌ها کمک‌کننده باشد وکسری بودجه رخ ندهد	
برنامه‌ریزی نقدینگی	برنامه‌ریزی مربوط به تامین مالی باشگاه با کمترین هزینه میزان هزینه‌ها و جریان نقدینگی در امور داخلی باشگاه باید براساس برنامه‌ریزی دقیق انجام پذیرد و بخش‌های کلیدی برای تخصیص هزینه مشخص گردد	تامین نقدینگی اداره جریان منابع مالی داخلی
اولویت سرمایه- گذاری	اولویت‌های سرمایه‌گذاری اقتصادی باشگاه در بخش‌های مختلف از جمله سرمایه‌گذاری در بخش‌های عمرانی، خدمات، تبلیغات و... در برنامه‌ریزی اقتصادی در نظر گرفته شود	
جذب سرمایه‌گذار	تدوین برنامه‌های تشویقی و ترغیبی از جمله تضمین‌های اقتصادی و... برای جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	
برنامه سرمایه‌ای حمایت از سرمایه‌گذار	شرایطی محیا شود که نرخ بازده سرمایه‌گذاری توسط حامیان مالی مثبت باشد تا حمایت اقتصادی بیشتری را از طرف حامیان ایجاد شود	
بورس	جمع‌آوری سرمایه‌های جزیی و پراکنده و انباشت آن برای تجهیز منابع مالی باشگاه	
	تامین منابع مالی باشگاه به سرعت و سهولت	

#### پیامدها

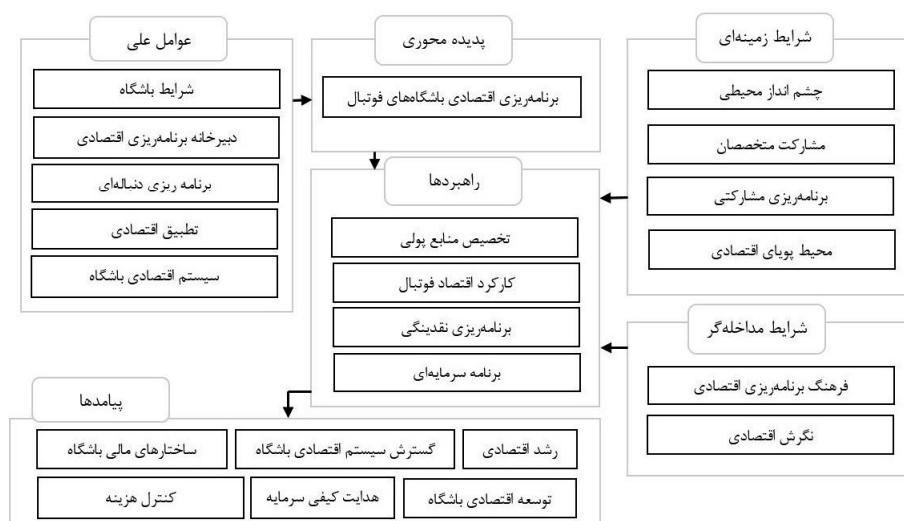
مطالعات کلیدی در پاسخ به سوالات مرتبط با پیامدها و نتایجی که برگرفته از کنش‌های متناسب با شرایط و زمینه‌ها وجود داشته توضیحات و مصادیقی را بیان کردند که کدهایی از عبارات آنها استخراج و برچسب‌گذاری شده است. در ادامه این کدها پالایش شد و مهمترین آنها، کدهای نهایی پیامدهای برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال را شکل داد. در جدول زیر ۵ مقوله کلان و ۱۱ زیر مقوله نشان داده شده است:

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

جدول ۸: کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پیامدها

پارادایم	مقوله کلان	زیر مقوله	مفهوم
پیامدها	رشد اقتصادی	محصولات ورزشی	ایجاد محصولات متنوع با برند باشگاه در راستای درآمدزایی و برنامه‌های رشد اقتصادی باشگاه
			تحول در تولید و معرفی محصولات ورزشی با برند باشگاه از اثرات برنامه‌ریزی اقتصادی می‌تواند باشد
		خدمات ورزشی	برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه اثرات بلندمدت اقتصادی همچون ارائه خدمات ورزشی با برند باشگاه به هواداران و مشتریان خواهد داشت
			برنامه‌ریزی اقتصادی می‌تواند موجب گسترش ساختارهای اقتصادی و سیستم‌های مالی از جمله زیر ساخت‌های اقتصادی باشگاه، دارایی‌های سرمایه‌ای، حسابداری مالی و... شود
	ساختارهای مالی باشگاه	سودآوری باشگاه	پیش‌بینی سود بر اثر برنامه‌ریزی‌های اقتصادی میسر خواهد شد
			شاخص سودآوری باشگاه بر اثر برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه ارتقا پیدا می‌کند
		ساختار مالی	دستیابی باشگاه به یک سیستم مالی موزون و هماهنگ که توانایی اجرای برنامه‌ها و برطرف کردن شرایط نامطلوب را داشته باشد
			برنامه‌ریزی اقتصادی فرایندی است که به موجب اجرای آن در آمدهای باشگاه از شقوق مختلف افزایش می‌یابد
		توسعه اقتصادی باشگاه	افزایش منابع مالی باشگاه در میان‌مدت و بلندمدت
			گسترش زیر ساخت‌های اقتصادی باشگاه در زمینه تنوع خدمات و محصولات باشگاه به هواداران، اماکن ورزشی و..
هدایت کیفی سرمایه‌ها	هدایت کیفی سرمایه‌ها	بهبود	تحقق اهداف مطلوب اقتصادی و بهبود کسب و کار باشگاه از شقوق مختلف
			منابع مالی و سرمایه‌های باشگاه بر اثر برنامه‌ریزی اقتصادی در مسیر بهبود کارایی و افزایش کیفیت برنامه‌ها صرف خواهد شد
	کنترل هزینه	هزینه آشکار	براساس برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه، هزینه‌هایی همچون دستمزد بازیکنان، کادر فنی، هزینه تمرینات و هزینه‌های متغیر دیگر کنترل می‌شود
			براساس برنامه‌ریزی‌های اقتصادی هزینه‌های مربوط به زمان‌ها و فرصت‌های صرف شده توسط نیروی انسانی و مدیران باشگاهی کاهش پیدا می‌کند و بهره‌وری نیز می‌تواند بهبود یابد

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. در مرحله کدگذاری انتخابی، فرایند تکوین الگوی کیفی طی و هماهنگ‌سازی داده‌ها پیرامون پدیده اصلی تحقیق انجام شد و نظریه براساس الگوی ارائه شده توسط استراوس و کوربین شکل گرفت (شکل ۱):



شکل ۱: الگوی کیفی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال کشور

در مورد روایی تحقیقات کیفی نظرهای متفاوتی وجود دارد. برخی محققان اعتقاد دارند روایی تحقیقات کیفی با روایی کمی ارتباطی ندارد و به علت اینکه مفروضات شناخت‌شناسی و هستی‌شناسی معیارهای کمی و کیفی متفاوت است، مفهوم روایی در مطالعات کیفی باید نادیده گرفته شود. برخی محققان نیز به مفاهیمی همچون باورپذیری، قابل دفاع و امانت‌دار بودن نظر دارند. در بین تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد برای مشخص کردن روایی وجود ندارد و ماهیت تحقیق توسط پژوهشگر مشخص و جرح و تعدیل می‌شود. در تبیین الگوی کیفی تحقیق با توجه به رسیدن به اشباع نظری و تجزیه و تحلیل همزمان با جمع‌آوری داده‌ها و اینکه نظرات اصلاحی جمعی از متخصصان علمی در بخش‌های مختلف کدگذاری مورد استناد قرار گرفته، روایی الگو نیز تایید شد. با توجه به اینکه نظرات متخصصان مشارکت‌کننده در تمامی مراحل و فرایندهای اعمال شده، می‌توان گفت پایایی مورد قبول به خوبی برآورده گردیده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر شاهد ضعف‌های مالی و اقتصادی در باشگاه‌های فوتبال کشور هستیم و این موضوع نقش برجسته برنامه‌ریزی اقتصادی را گوشزد می‌کند. باشگاه‌های فوتبال جهت رشد مالی و تحقق اهداف خود نیازمند پیروی از الگو برنامه‌ریزی

## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

اقتصادی با توجه به شرایط محیطی و زمینه‌ای باشگاه می‌باشند. مدیران باشگاه‌های فوتبال باید تصمیمات سرمایه‌ای خود را براساس راهبردها و برنامه‌های اقتصادی پیش بگیرند. با توجه به اهمیت این موضوع هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه الگوی کیفی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال کشور بود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که پدیده برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال متأثر از عوامل گوناگونی است که در شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای قابل طبقه‌بندی است که در الگوی استخراج شده براساس شکل ۱ مشخص شده است. در این تحقیق مدیریت علمی، تدریجی‌بودن، هدایت منظم، برنامه مبتنی بر آگاهی، تغییرات محدود و خلاق و نوآور بودن به‌عنوان مولفه‌های اصلی برنامه‌ریزی اقتصادی مشخص شدند؛ به این معنی که برنامه‌ریزی اقتصادی به مفهوم هدایت علمی کارها منتج به ایجاد ساختارهای متوازن اقتصادی در باشگاه می‌شود که براساس الگوی ارائه شده، برنامه‌ریزی‌های اقتصادی به واسطه روندی خلاق و نوآور تغییرات تدریجی و محدودی را ایجاد می‌کند که زیربنای توسعه مالی بلندمدت برای باشگاه خواهد بود.

نتایج حاصل از الگوی کیفی پژوهش نشان داد که شرایط باشگاه (نیروی انسانی، آگاهی‌های علمی باشگاه و سوابق باشگاه)، دبیرخانه برنامه‌ریزی اقتصادی (دبیرخانه تخصصی، اعضای متخصص و نظام برنامه‌ریزی)، برنامه‌ریزی دنباله‌ای (وضعیت موجود و وضعیت نامطلوب)، تطبیق اقتصادی (شرایط تورم و ساختار اقتصادی)، سیستم اقتصادی باشگاه (برنامه‌محور و توسعه‌محور) به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند. این یافته‌ها به این نکته اشاره دارد که ایجاد دیدگاه توسعه‌ای در سیستم اقتصادی می‌تواند تدوین برنامه‌های مالی باشگاه را هدایت نماید و رویکرد برنامه‌محوری با هماهنگی و تطبیق برنامه‌ها با ساختارهای مالی می‌تواند اجرای برنامه را تسهیل کند. همچنین با مطالعه و بررسی وضعیت اقتصادی باشگاه، هر نقطه که دارای وضعیت نامطلوب می‌باشد باید برنامه‌ریزی مجدد شود و با تطبیق شرایط تورمی، برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه را بهبود بخشید. در تایید این یافته، ژنگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بیان کردند که بهبود ساختارهای اقتصادی و تعادل آن با حرفه‌ای‌سازی از اولویت‌های توسعه ورزش در چین می‌باشد.

نتایج حاصل از الگوی کیفی پژوهش نشان داد که چشم‌انداز محیطی (چشم‌انداز اقتصادی باشگاه و چشم‌انداز اجتماعی باشگاه)، مشارکت متخصصان (متخصصان علمی و متخصصان تجربی)، برنامه‌ریزی مشارکتی (مشارکت هواداران، مشارکت سرمایه‌گذاران و مشارکت ذینعان)، محیط پویای اقتصادی (آگاهی از مسائل اقتصادی و تسلط بر محیط اقتصادی ورزش) به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. اگر برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال براساس فعالیت‌های علمی و تسلط بر متغیرهای اقتصادی تنظیم شود و متخصصان علمی در زمینه‌های مرتبط همچون بودجه‌ریزی، اقتصاد ورزش و.. در برنامه‌ریزی‌ها مشارکت نمایند، راهبردهای مالی به‌صورت علمی و متناسب با ساختارهای باشگاه پیش خواهد رفت. همچنین اگر در طراحی الگوی‌های مالی برنامه‌ریزانی که شرایط مختلف اقتصادی باشگاه را در طول سالیان گذشته درک کرده‌اند، مشارکت داده شوند و نظرات تخصصی ذینفعان باشگاه نیز در نظر گرفته شود احتمالاً طرح‌ریزی، تصویب و اجرای برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه تسهیل می‌شود. مشارکت سرمایه‌گذاران اصلی باشگاه در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه و اخذ نظراتشان می‌تواند حمایت آنان را بر اجرای بهتر

---

<sup>1</sup> Zheng

برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات اقتصادی به دنبال داشته باشد. امامی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی نشان دادند که برنامه‌های اقتصادی همچون فراهم کردن سود سرمایه‌گذار، توسعه بازاریابی، ایجاد سازوکار اقتصادی و ثبات و قدرت اقتصادی و پیامدهای حاصل از آن همگانی شدن ورزش، افزایش تعداد تماشاچیان، افزایش تعداد سرمایه‌گذاران و ایجاد ظرفیت‌ها و شاخص‌های اقتصادی را در پی خواهد داشت.

نتایج حاصل از الگوی کیفی پژوهش نشان داد که فرهنگ برنامه‌ریزی اقتصادی (ذهنیت فرهنگی مدیران باشگاه و فرهنگ توسعه اقتصادی)، نگرش اقتصادی (نگرش اقتصادی مدیران باشگاه) به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. اگر نگرش اقتصادی مدیران باشگاه مبتنی بر ضرورت ایجاد و طرح‌ریزی برنامه‌ریزی اقتصادی باشد و ذهنیت‌های فرهنگی آنان نیز براساس باور به برنامه‌ریزی شکل بگیرد، احتمالاً با ایجاد و حاکم شدن فرهنگ توسعه اقتصادی در باشگاه نگرش اقتصادی در تمامی اجزا و ارکان باشگاه پدیدار می‌شود. نتایج حاصل از الگوی کیفی پژوهش نشان داد که تخصیص منابع پولی (تخصیص بهینه و ارزیابی مالی)، کارکرد اقتصاد فوتبال (بازیکنان و مربیان)، برنامه‌ریزی نقدینگی (پیش‌بینی نقدینگی باشگاه، تامین نقدینگی و اداره جریان منابع مالی داخلی)، برنامه سرمایه‌ای (اولویت سرمایه‌گذاری، جذب سرمایه‌گذار، حمایت از سرمایه‌گذار و بورس) به‌عنوان راهبرد شناسایی شدند. اگر برنامه‌های مالی به طریقی باشد که سرمایه‌گذاری بر تیم‌های پایه و جذب استعدادها صورت پذیرد، می‌تواند در میان‌مدت و بلندمدت منافع مالی از طریق انتقال بازیکنان برای باشگاه فراهم شود. در همین راستا توتولینو و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که در لیگ فوتبال برزیل برنامه‌ریزی‌های اقتصادی و هزینه‌های مالی باشگاه‌ها برای فوتبال بسیار مهم است و ارزش سرمایه‌گذاری شده در دستمزدها عامل موثر برای موفقیت می‌باشد. براساس یافته‌های حاصل از الگوی کیفی تحقیق با پیش‌بینی میزان نقدینگی باشگاه و برنامه‌ریزی نیازهای پولی مالی می‌توان از کسری بودجه جلوگیری کرد. میزان هزینه‌ها و جریان نقدینگی در امور داخلی باشگاه اگر براساس برنامه‌ریزی دقیق انجام پذیرد و بخش‌های کلیدی برای تخصیص هزینه مشخص گردد و اولویت‌های سرمایه‌گذاری اقتصادی باشگاه در بخش‌های مختلف از جمله سرمایه‌گذاری در بخش‌های عمرانی، خدمات، تبلیغات و... در نظر گرفته شود، احتمالاً نتایج کارکردهای اقتصاد تبلور پیدا خواهد کرد. همچنین اگر برنامه‌های تشویقی و ترغیبی از جمله تضمین‌های اقتصادی و... برای جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و شرایطی مهیا شود و نرخ بازده سرمایه‌گذاری توسط حامیان مالی مثبت باشد می‌تواند حمایت اقتصادی بیشتری را از طرف حامیان جلب نماید. در همین راستا بنیک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با ترسیم مدل تجارت فوتبال حرفه‌ای نشان دادند که در فوتبال دانمارک باشگاه‌ها برنامه‌های خاصی را به منظور بهینه‌سازی شانس موفقیت ایجاد کرده‌اند. این برنامه‌ها شامل توسعه استعدادها، حامیان مالی جذاب و سهام‌شناور است که نقل و انتقالات بین‌المللی و منافع اقتصادی را در بر داشته است.

نتایج حاصل از الگوی کیفی پژوهش نشان داد که رشد اقتصادی (محصولات ورزشی، خدمات ورزشی، گسترش سیستم اقتصادی باشگاه و سودآوری)، ساختارهای مالی باشگاه (ساختار مالی هماهنگ و درآمدزایی)، توسعه اقتصادی باشگاه (گسترش و بهبود)، هدایت کیفی سرمایه (هدایت کیفی سرمایه‌های باشگاه)، کنترل هزینه (هزینه آشکار و هزینه پنهان) به‌عنوان

<sup>1</sup> Bennike



## تدوین الگوی برنامه‌ریزی اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

پیامدها شناسایی شدند. برنامه‌ریزی اقتصادی می‌تواند موجب گسترش ساختارهای اقتصادی و سیستم‌های مالی از جمله زیرساخت‌های اقتصادی باشگاه، دارایی‌های سرمایه‌ای، حسابداری مالی و... شود و با دستیابی باشگاه به یک سیستم مالی موزون و هماهنگ که توانایی اجرای برنامه‌ها و برطرف کردن شرایط نامطلوب را داشته باشد، هزینه‌های مربوط به زمان‌ها و فرصت‌های صرف‌شده نیروی انسانی و مدیران باشگاهی را کاهش دهد و بهره‌وری را نیز بهبود بخشد. همچنین گسترش زیرساخت‌های اقتصادی باشگاه در زمینه تنوع خدمات و محصولات باشگاه به هواداران و.. احتمالاً می‌تواند تحقق اهداف مطلوب اقتصادی و بهبود کسب و کار باشگاه از شقوق مختلف را در پی داشته باشد. ولنتی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند که توسعه اقتصادی یک کشور پیش‌بینی‌کننده قابل توجهی برای عملکرد در ورزش فوتبال است و توسعه اقتصادی فوتبال پیامدی از توسعه اقتصادی در کلان می‌باشد.

براساس نتایج حاصل از رویکرد کیفی این تحقیق توصیه می‌شود دسترسی باشگاه‌های فوتبال به تخصص فنی و علمی برنامه‌ریزی اقتصادی و بکارگیری دانش اقتصادی ارتقا یابد و رویکردهای سنتی باشگاه‌داری دستخوش تغییر شود تا تداوم حیات باشگاه‌های فوتبال در دوران نوین حفظ شود و با تخصیص منابع مناسب به حدکثر کارایی برسد. به هر حال باشگاه‌های فوتبال در حال حاضر با بحران‌های قابل توجه در ابعاد مختلف از جمله بدهی‌های ناشی دستمزد بازیکنان و مربیان و بدهی‌های ناشی از قراردادهای مالی به اشخاص حقیقی و حقوقی مواجه‌اند و انعکاس این گونه ضعف‌های مالی باشگاه احساس نامطلوبی را در بین کادر فنی تیم‌ها و هواداران و سایر ذی‌نفعان ایجاد می‌کند. از طرفی، مدیران باشگاه‌ها نیز دوران مدیریت خود را کوتاه می‌پندارند و فرصت بلندمدتی را برای اجرای برنامه‌های اقتصادی متصور نیستند. لذا توصیه می‌شود برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشگاه از حالت شخص‌محوری خارج شود و توسط دبیرخانه‌های اقتصادی هر باشگاه دنبال شود و با تغییر مدیران برنامه‌های اقتصادی دستخوش تغییر نشوند و همان مسیر قبلی طرح‌ریزی‌شده استمرار پیدا کند. همچنین توصیه می‌شود با هدایت کیفی، منابع مالی و سرمایه‌های باشگاه به واسطه برنامه‌ریزی اقتصادی در مسیر بهبود کارایی و افزایش کیفیت برنامه‌ها صرف شود.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به محدودیت در قلمرو تحقیق اشاره کرد که تنها برنامه‌ریزی اقتصادی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود برای تحقیقات آینده موانع مدیریتی و سیاسی اجرای برنامه‌ریزی اقتصادی در باشگاه‌های فوتبال مورد مطالعه قرار بگیرد.

## منابع

- امامی، ابوالفضل؛ امامی، فرشاد و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۹). «مدل پارادیمی توسعه سرمایه‌گذاری در ورزش». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۲(۳)، صص ۷۵۹-۷۸۸.
- لشکری، محمد (۱۳۹۸). توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی. انتشارات دانشگاه پیام نور
- Arnold, A. J. & Benveniste, I. (1987). "Wealth and Poverty in the English Football League". Accounting and Business Research, 17(67), 195-203.

---

<sup>1</sup> Valenti

- Bennike, S. Storm, R. K. Wikman, J. M. Ottesen, L. S. (2019). **“The organization of club football in Denmark – a contemporary profile”**. Soccer & Society. 1–21.
- Ervedosa, C. (2018). **“Elective affinities: interdiscursive dynamics between football, the economy and nationalism in Germany”**. National Identities .1–22.
- Gropper, C. C. Anderson, B. C. (2018). **“Sellout, Blackout, or Get Out: The Impacts of the 2012 Policy Change on TV Blackouts and Attendance in the NFL”**. Journal of Sports Economics. 19(4).522–561.
- Helokumpu, Elmo. (2020). **“The impact of training compensations and solidarity payments on economic performance of Finnish football clubs”**. LUT School of Business and Management.
- Humphreys, Brad R. Rodney J. Paul, and Andrew P. Weinbach. (2013). **“Consumption Benefits and Gambling: Evidence from the NCAA Basketball Betting Market”**. Journal of Economic Psychology 39(2): 376–386.
- Kang, N. (2014). **“The Input-Output Real-Time Tabulation and Modernized Enterprise Management”**. American Journal of Economics, 4, 240-256.
- Núñez-Pomar, J.M. Calabuig-Moreno, F. Rodríguez-Guerrero, P. (2018). **“Sports economics and management: An analysis of five journals indexed in the JCR”**. Journal of Sports Economics & Management. 8(3). 150-171.
- Rohde, M. Breuer, C. (2018). **“Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football”**. Sport Management Review .21(5) .563–581.
- Tertuliano, I. Lima, E., Oliveira, V. Santana, B., Pavlović, V. & Machado, A. (2020). **“Sport management in Emerging Economy: Squad size, Expenses and Results – Case of the Brazilian Football League”**. Management: Journal Of Sustainable Business and Management Solutions In Emerging Economies, 25(1) .57-66.
- Valenti, M. Scelles, N. & Morrow, S. (2019). **“Elite sport policies and international sporting success: a panel data analysis of European women’s national football team performance”**. European Sport Management Quarterly .1–21.
- Wan, K.-M. Ng, K.-U. Lin, T.-H. (2020). **“The Political Economy of Football: Democracy, Income Inequality, and Men’s National Football Performance”**. Social Indicators Research. doi:10.1007/s11205-020-02410-y.
- Winters, K. C. & Derevensky, J. L. (2020). **“A review of sports wagering: Prevalence, characteristics of sports bettors, and association with problem gambling”**. Journal of Gambling Issues .43 .102–127.
- Xue, H. Watanabe, N. M. Chen, R. Newman, J. I. Yan, G. (2020). **“Football (as) Guanxi: a relational analysis of actor reciprocity, state capitalism, and the Chinese football industry”**. Sport in Society.1–26.
- Zheng, J. Chen, S. Tan, T.-C. & Lau, P. W. C. (2018). **“Sport policy in China (Mainland)”**. International Journal of Sport Policy and Politics, 1–23.