

ارائه مدل پارادایمی بازی جوانمردانه مالی باشگاه‌های فوتبال ایران

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین مدل بازی جوانمردانه مالی باشگاه‌های فوتبال ایران انجام شد. روش‌شناسی این تحقیق از نوع کیفی و روش داده‌بنیاد بود. جامعه آماری پژوهش را تمامی مدیران، اساتید و محققان، قانون‌گذاران، کارگزاران بازیکنان و مربیان تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری به صورت نظری و با استفاده از روش قضاوتی و هدفمند تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری تمامی مقوله‌های تحقیق ادامه پیدا کرد ($n=18$). ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. بعد از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، ۲۵ مقوله نهایی در قالب مدل پارادایمی داده‌بنیاد به صورت شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها یکپارچه شدند و مدل نهایی تحقیق ارائه گردید. در این مدل مقوله‌های دولتی بودن باشگاه‌های ایران؛ ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها؛ فقدان تفکر استراتژیک؛ ضعف حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ فدراسیون و عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال به عنوان شرایط علی و ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد. شرایط زمینه‌ای دربردارنده مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، حقوقی-قانونی و فرهنگی و شرایط مداخله‌گر نیز شامل مقوله‌های ساختار باشگاه‌ها، مالکیت باشگاه‌ها، ماهیت خاص صنعت فوتبال و رسانه‌ها می‌شود. در بخش راهبردها، مقوله‌های ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ، اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد، استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاه‌ها، آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها، بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی و توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها قرار گرفت. همچنین، مقوله‌های ارتقای تعادل رقابتی میان باشگاه‌ها، تضمین بقای باشگاه‌های لیگ، کاهش یار مالی فوتبال از روی دولت، ارتقای برند لیگ برتر فوتبال ایران و ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال به عنوان پیامدهای بازی جوانمردانه مالی در لیگ ایران در مدل نهایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج تحقیق مهم‌ترین اقدام نهادهای حاکمیتی، 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 به ویژه حق پخش تلویزیونی، می‌تواند راهگشا باشد.

کلید واژگان: بازی جوانمردانه مالی، مدیریت باشگاه، مدیریت مالی در ورزش، روش داده‌بنیاد.

Presenting a Financial Fair Play Model for Iranian Football Clubs.

Abstract

The aim of this study was to develop a model of financial fair play for Iranian football clubs. The methodology of this research was qualitative and grounded theory Strategy. The statistical population of the study consists of all managers (clubs, league organizations, football federations, inspection organizations and other relevant government agencies), professors and researchers, legislators, player brokers, and coaches ($n=18$). Sampling was done theoretically using a theoretical and purposeful method. The research sampling continued until the theoretical adequacy and saturation. The data collection tool in this study was in-depth semi-structured interviews to help discover concepts and better saturation of categories. To analyze the data, three overlapping processes were used in the process of analyzing the theory of fundamental conceptualization, namely open coding, axial coding and selective coding. After analyzing and reviewing the core codes, the final 20 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 and the financial inefficiency of Iranian football clubs was considered as a central issue. Contextual conditions include political, economic, legal, and cultural categories, and intervening conditions include club structure, club ownership, the specific nature of the football industry, and the media.

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

توسعه ورزش در سطوح بین‌المللی سبب گردیده است تا منابع مالی گسترده در ورزش به وجود آید (عبدالملکی حیدری، زکی زاده و دی بوشر، ۲۰۱۹، ۵۷). این مساله سبب گردیده است تا منابع مالی گسترده‌ای به سمت ورزش به خصوص فوتبال سرازیر گردد و شرکت‌ها، سازمان‌ها و افراد مختلفی با هدف سود بردن از ورزش به سرمایه‌گذاری در این خصوص اقدام نمایند (بیرخواسر، کسرر و اوربان^۱، ۲۰۱۹، ۱۱۵). در ۱۵ سال گذشته بودجه‌های صرف شده در ورزش فوتبال تغییرات گسترده‌ای در سطح بین‌المللی داشته است و اخیراً نیز با سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه چینی‌ها، تمامی معادلات مالی در ورزش فوتبال دچار مشکلات اساسی شده است (ساکینک، آسیکالین و سوگودن^۲، ۲۰۱۷، ۱۶). ورود حجم بالایی از منابع مالی به ورزش سبب گردیده است تا فواید زیادی برای ورزش ایجاد گردد. این در حالی است که همین رشد منابع مالی سبب بروز مشکلات عمده‌ای برای ورزش گردیده است که عدم توجه به این مساله سبب بروز مشکلات ریشه‌ای برای ورزش خواهد شد (همیل و والترز^۳، ۲۰۱۳، ۱۵).

رشد بی‌رویه هزینه‌ها (به‌ویژه هزینه دستمزد بازیکنان) در سال‌های اخیر به حدی افزایش داشته که میزان درآمدها را زیر سایه خود قرار داد و بسیاری از باشگاه‌ها را با بحران مالی روبرو کرد (عبدالملکی و بابایی، ۲۰۲۱)؛ همچنین، بحران اقتصادی فراگیر در اوایل قرن حاضر، وضع را برای بیشتر باشگاه‌ها بغرنج‌تر و نهادهای ملی را مجبور به مداخله و قانون‌گذاری‌های جدید نمود (پیترز و زیمانسکی^۴، ۲۰۱۴، ۳۴۵)؛ فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی برای جلوگیری از ادامه این وضع، استراتژی‌های تدافعی و کنترلی متفاوتی را اتخاذ کردند تا بتوانند از افزایش بی‌رویه هزینه‌ها و به خطر افتادن بقای باشگاه‌ها جلوگیری نمایند (مارکو، باراخاس و لوپز کورالس^۵، ۲۰۱۸، ۹۲). به عنوان مثال، بعد از خطر ورشکستگی بسیاری از باشگاه‌های فرانسه، دولت این کشور با هدف نظم دادن به امور مالی باشگاه‌های فوتبال، اداره ملی کنترل مدیریت^۶ (DNCG) را راه‌اندازی کرد. بر این اساس، همه باشگاه‌های فرانسه باید برنامه بودجه و گزارش حساب سالیانه خود را به DNCG ارائه کنند و این سازمان اختیار دارد تا اجازه برخی از هزینه‌کردها را به باشگاه‌ها ندهد (درمیت-ریچارد، سلس و مورو^۷، ۲۰۱۹، ۴۱۰). در سال ۲۰۱۰ اتحادیه فوتبال اروپا با هدف افزودن «نظم و منطق» به امور مالی باشگاه‌های اروپا، یک سری مقررات تحت عنوان «بازی جوانمردانه مالی»^۸ تدوین کرد. مهم‌ترین بخش این مقررات، قانون نقطه سر به سر بود که به اعمال محدودیت بر روی هزینه‌کرد باشگاه‌ها در زمینه دستمزد و نقل و انتقال بازیکن مربوط می‌شد (پیترز و زیمانسکی، ۲۰۱۴، ۳۴۹). 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؛ اگرچه

۱. Birkhäuser, Kaserer & Urban

۲. Sakinc, Acikalin & Soyguden

۳. Hamil & Walters

۴. Peeters & Szymanski

۵. Mareque, Barajas & Lopez-Corrales

۶. La Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG)

۷. Dermitt-Richard, Scelles & Morrow

۸. Financial Faire play

انتقادهایی به بازی جوانمردانه مالی یوفا مبنی بر فقیر نگه داشتن باشگاه‌های کوچک‌تر شده است، اما اجرای این قانون به ثبات مالی بیشتر باشگاه‌های اروپا کمک شایانی کرده است (مورو، ۲۰۱۴، ۳۸).

باشگاه‌های فوتبال اروپا، به خصوص بعد از اجرای قانون بازی جوانمردانه مالی یوفا، بیش از هزینه‌کرد در فصل نقل و انتقالات، به کسب درآمد در این بازار و متعادل کردن ترازنامه‌های مالی خود می‌اندیشند (مارکه و همکاران، ۲۰۱۸، ۹۵). اما در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران فقط حدود ۱٪ از این طریق تأمین مالی می‌گردند که این رقم در مقایسه با فوتبال دنیا (بین ۷ تا ۱۰٪) بسیار ناچیز است (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۹، ۵۹). باشگاه‌های فوتبال ایران بدون توجه به این امر مهم که نقل و انتقالات یکی از منابع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در دنیا به شمار می‌رود، بیشتر به هزینه کردن در این بازار می‌پردازند؛ در کمال تعجب، هر سال توجه باشگاه‌ها به جذب ستاره‌ها و نیز بازیکنان دیگر تیم‌ها بیشتر و بیشتر می‌شود (ناظمی، ۲۰۱۸، ۲۸).

در همین رابطه، پلوملی و همکاران^۱ (۲۰۱۷) گزارش کردند که تعدادی از باشگاه‌ها در فوتبال انگلیس عدم تعادل ایجاد کرده‌اند و شواهدی از «بحران مالی» در باشگاه‌های که به صورت مالکیت فردی اداره می‌شوند، وجود دارد. قیو^۲ و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که بازی جوانمردانه مالی مقررات سخت‌گیرانه مالی را شرط ورود باشگاه‌ها به مسابقاتی که تحت نظر یوفا برگزار می‌شود در نظر می‌گیرد و همچنین بیان می‌کنند که فیرپلی مالی کارایی تیم‌های حاضر در سری آ ایتالیا را بهبود داده است درمیت‌ریچارد و همکاران (۲۰۱۹) بیان نمودند که FFP بیشتر بر سودآوری تأکید می‌کند، در حالیکه DNCG روی پرداخت بدهی^۳ متمرکز است. از این رو، یک باشگاه فرانسوی ممکن است از نگاه FFP زیان‌ده تلقی شده و با آن مطابقت نداشته باشد، اما در عین حال از نظر قوانین DNCG مشکلی در پرداخت بدهی نداشته باشد. بیرکائوسر و همکاران^۴ (۲۰۱۹) نشان دادند که FFP ممکن است باعث عدم تعادل رقابتی بیشتر در لیگ‌ها شود. این موضوع ممکن است ناشی از این واقعیت باشد که FFP برخی موانع را در برابر ورود سرمایه‌گذاران جدید ایجاد می‌کند. اوزایدین^۵ (۲۰۲۰) بیان کرد که تأثیر واقعی بازی جوانمردانه مالی (FFP) به دلیل قانون نقطه سربه‌سر است که از طریق انواع تنبیه‌ها، مانع از هزینه کردن بیش از حد باشگاه‌ها می‌شود. آتیانن و جاروا^۶ (۲۰۲۰) نشان دادند که در دوره قبل از FFP، تقریباً ۷۰ درصد شواهد نشان از ضرر باشگاه‌ها داشته است، در حالیکه در دوره پس از FFP، این مقدار تقریباً به ۶۰ درصد کاهش یافته است.

نتایج تحقیق ترابی و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که تقریباً بیش از ۶۵٪ نیاز مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال حرفه‌ای ایران با در نظر گرفتن حمایت‌های وزارتخانه‌های دولتی یا شرکت‌های مادر به عنوان 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 می‌کند مالکیت دولتی باشگاه‌ها باعث شده است

۱. PLUMLEY

۲. Ghio

۳. Solvency

۴. Birkhäuser

۵. Özaydın

۶. Ahtiainen & Jarva

تا ساختاری دولت محور، وابسته و غیررقابتی در صنعت فوتبال به وجود آید و مدیران باشگاه‌ها در قبال ناتوانی در آمدزایی افزایش بی‌رویه هزینه‌کرد و زیان‌ده کردن فوتبال ایران، پاسخگویی و مسئولیت لازم را نداشته باشند. به نظر می‌رسد اتخاذ استراتژی 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 نتایجی است که بتواند به برون‌رفت از این وضعیت کمک‌کننده باشد.

با در نظر گرفتن مطالب فوق می‌توان به این نتیجه بدیهي دست یافت که نیاز فوتبال ایران به تدوین و اجرای صحیح قوانین مناسب در زمینه مدیریت مالی باشگاه‌ها، نیازی به مراتب ضروری‌تر از بسیاری از کشورها دارد؛ قوانینی همچون «بازی جوانمردانه مالی یوفا»، DNCG در فرانسه، واگذاری به وزارت‌خانه در بریتانیا و ... توانسته‌اند به ثبات مالی بیشتر باشگاه‌ها و جلوگیری از هزینه بی‌رویه آنها کمک کند؛ این در حالی است که باشگاه‌های اروپا، برخلاف باشگاه‌های ایران از منابع درآمدی متنوع و سرشاری نیز برخوردار می‌باشند. وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت، از آنها مجموعه‌هایی هزینه‌بر و زیان‌ده ساخته که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائه یک ترازنامه مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارند. ادامه چنین وضعیتی در طول سال‌هایی که از حیات لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران می‌گذرد کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC) را وادار کرده تا برای چندمین بار پیاپی باشگاه‌های فوتبال ایران را به سازماندهی مجدد در امر درآمدزایی دعوت کند. تاکید دوباره AFC نشان‌دهنده آن است که باشگاه‌های فعال در لیگ حرفه‌ای ایران نتوانستند تاکنون از ظرفیت‌های موجود در درآمدزایی بهره ببرند تا با دستیابی به آن از کمک‌های دولتی بی‌نیاز شده و به استقلال مالی برسند (ترابی، قربانی، باقری و طریقی، ۲۰۱۵، ۲۲۰). البته تلاش‌های نافرjامی از قبیل تدوین قانون‌هایی همچون سقف قرارداد (برای یک بازیکن) و سقف دستمزد (برای کل تیم) در فوتبال ایران انجام شده که به دلیل مشکلاتی چون در نظر نگرفتن بستر حاکم و نبود نظارت دقیق، ضمانت اجرایی و کارایی لازم را نداشته است (ناظمی، احسانی، کوزه چیان و امیری، ۲۰۲۱، ۱۰۱۹). 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» پردازد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و روش داده‌بنیاد است که برای انجام آن، باید مراحل مختلفی به صورت نظام‌مند طی شود تا نظریه-ای داده‌بنیاد برای توسعه بازی جوانمردانه مالی باشگاه‌های فوتبال ایران شکل بگیرد. جامعه آماری پژوهش را تمامی مدیران (باشگاه‌ها، سازمان لیگ، فدراسیون فوتبال، سازمان بازرسی)، اساتید و محققان، قانون‌گذاران، کارگزاران بازیکنان، مربیان و در مجموع، تمامی متخصصانی تشکیل می‌دهند که با موضوع مدیریت مالی و بازی جوانمردانه مالی باشگاه‌های فوتبال سروکار داشته یا دارند و می‌توانند به ظهور مفاهیم و مقوله‌های تحقیق حاضر کمک نمایند. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و انجام

مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه‌گیری به صورت نظری^۱ و با استفاده از روش قضاوتی و هدفمند انجام شد. نمونه‌گیری پژوهش تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد. تا رسیدن به این حد از اشباع با ۱۸ نفر از افراد متخصص (حجم نمونه) مصاحبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. هر مصاحبه به فراخور میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه‌شونده از موضوع، از ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها با همکاری یک دستیار بر روی کاغذ پیاده‌سازی شد. پس از پیاده‌سازی، پاسخ‌ها از طریق ایمیل برای مصاحبه‌شونده فرستاده شد تا صحت آنها تأیید شود. در نهایت، داده‌ها برای تحلیل نهایی استفاده شد. به منظور اطمینان از روایی ابزار موارد زیر صورت گرفت: (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؛ (۴) شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤال‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها. در این پژوهش، تحلیل داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام خواهد شد. این مراحل و روش‌های کدگذاری و تفسیر داده‌های گردآوری‌شده در آنها، بر اساس نظریه زمینه‌ای مدل استراوس و کوربین است تا در در نتیجه آن، مدل مطلوب برای توسعه بازی جوانمردانه مالی برای باشگاه‌های فوتبال ایران شکل یابد.

یافته‌های پژوهش

در جهت رسیدن به اهداف این تحقیق، در نهایت با ۱۸ نفر از خبرگان در زمینه موضوع پژوهش مصاحبه عمیق صورت گرفت مفاهیم و مقوله‌ها به اشباع نظری رسید. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تحقیق پرداخته شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان Table ۱ - Demographic characteristics of the participants

شماره فرد در کدگذاری	حوزه فعالیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه فعالیت
P۱	سازمان لیگ فوتبال - مدیر مسابقات	۴۹	فوق لیسانس	۱۱
P۲	باشگاه لیگ برتر - مدیرعامل	۵۸	فوق دیپلم	۲۸
P۳	دانشگاه - عضو هیأت علمی	۴۷	دکتری	۱۴
P۴	فدراسیون فوتبال - کمیته اقتصادی	۴۵	لیسانس	۹
P۵	باشگاه لیگ برتر - مدیرعامل	۴۴	دکتری	۷
P۶	دانشگاه - عضو هیأت علمی	۵۳	دکتری	۱۹
P۷	مجلس شورای اسلامی - کمیسیون ورزش	۵۵	دکتری	۲۶
P۸	فدراسیون فوتبال - کمیته حقوقی	۴۱	فوق لیسانس	۱۱
P۹	دانشگاه - عضو هیأت علمی	۳۴	دکتری	۳
P۱۰	دانشگاه - عضو هیأت علمی	۵۱	دکتری	۱۷
P۱۱	باشگاه لیگ برتر - مدیرعامل	۴۴	فوق لیسانس	۱۰
P۱۲	باشگاه لیگ برتر - عضو هیئت مدیره	۴۵	دکتری	۲۰
P۱۳	باشگاه لیگ برتر - مدیرعامل	۵۷	لیسانس	۲۶
P۱۴	دانشگاه - عضو هیأت علمی	۶۳	دکتری	۲۹
P۱۵	باشگاه دسته اول - مالک و مدیرعامل	۴۹	دیپلم	۱۶
P۱۶	سازمان لیگ برتر - عضو هیأت رئیسه	۴۱	لیسانس	۸

شماره فرد در کدگذاری	حوزه فعالیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه فعالیت
P۱۷	باشگاه لیگ برتر - مدیرعامل	۴۳	فوق لیسانس	۶
P۱۸	دانشگاه - عضو هیأت علمی	۳۵	دکتری	۴

نتایج حاصل از کدگذاری باز همه مصاحبه‌ها تعداد ۳۷۹ کد باز بود که بعد از حذف یا ادغام کدهای مشترک در مراحل بعدی تحلیل، تعداد کد باز به ۱۴۳ کد باز منحصر به فرد 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 مورد نظر اشاره داشته‌اند.

جدول ۱- مفاهیم اصلی و مقوله‌های اولیه Basic concepts and basic categories - Table ۱

ردیف row	مفاهیم اصلی Basic concepts	منبع source
۱	حاکم نبودن تفکر استراتژیک و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور	P۲, P۸
۲	عدم استفاده مطلوب از پتانسیل هواداران در درآمدزایی باشگاه‌ها	P۶, P۱۵, P۱۷
۳	بی‌ثباتی مدیران در باشگاه‌های دولتی	P۲, P۱۴, P۱۸
۴	در نظر نگرفتن کارایی مالی باشگاه	P۹, P۱۶
۵	نبود توان رقابت بین باشگاه‌های دولتی و خصوصی	P۲, P۴, P۶, P۱۴
۶	نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات	P۵, P۹
۷	جبران زیان‌های متوالی باشگاه‌های دولتی از بودجه دولتی	P۱, P۱۲
۸	بی‌توجهی مفرط سازمان‌های فوتبال کشور به فوتبال پایه	P۲, P۱۸
۹	نگرش ناپایدار و بی‌ثباتی مدیریت در وزارت ورزش	P۱۲, P۱۶
۱۰	توزیع نامناسب درآمدهای محقق شده سازمان لیگ	P۷, P۱۳
۱۱	حسابداری ضعیف منابع انسانی در باشگاه‌ها	P۱۲, P۱۸
۱۲	نیاز به برخورد قاطع با باشگاه‌های خاطی، بدکار یا محل بازار فوتبال کشور	P۴, P۵, P۱۴
۱۳	حاکم نبودن اصول حسابداری و مدیریت مالی در مدیریت باشگاه‌ها	P۱, P۱۳, P۱۸
۱۴	تشکیل شبکه‌های ذینفع از وضعیت موجود و نابسامان مالی در فوتبال ایران	P۱, P۴, P۱۴, P۱۶
۱۵	تناقض حرفه‌ای بودن با دولتی بودن باشگاه‌ها در ایران	P۴, P۸, P۹, P۱۰, P۱۳
۱۶	عدم محافظت از برند فوتبال سازمان لیگ	P۱۳, P۱۷
۱۷	وجود پرونده‌ها و محکومیت‌های متوالی باشگاه‌ها در دادگاه‌های بین‌المللی ورزش	P۸, P۱۱
۱۸	عدم اطلاع نمایندگان مجلس از ساختار ورزش و قوانین تجاری خاص آن	P۴, P۹, P۱۳
۱۹	توجه بیش از حد به نتایج سالانه باشگاه‌ها	P۱, P۴
۲۰	نبود شفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ	P۱, P۱۰
۲۱	عدم پیگیری حقوق رسانه‌ای و اینترنتی فوتبال از سوی سازمان‌های فوتبال در کشور	P۴, P۱۰, P۱۷
۲۲	ضعف در تدوین معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها	P۱, P۱۲, P۱۳
۲۳	درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی	P۱۱, P۱۴, P۱۶
۲۴	عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و افزایش مداوم بدهی باشگاه‌ها	P۶, P۹
۲۵	آگاهی نداشتن مدیران باشگاه‌ها نسبت به منابع متعدد درآمدی در صنعت فوتبال	P۹, P۱۲, P۱۸
۲۶	فساد مالی ریشه‌دار در ذینفعان فوتبال در ایران	P۴, P۱۵, P۱۸
۲۷	توزیع ناهمگون پول به باشگاه‌های لیگ از طریق وزارتخانه‌ها	P۹, P۱۲
۲۸	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن درآمدها	P۳, P۸, P۱۲, P۱۴, P۱۷
۲۹	تعدد قانون‌گذاری‌های بی‌حاصل در فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ	P۱, P۱۸
۳۰	افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان	P۴, P۱۲, P۱۸
۳۱	عدم امکان تحقق درآمدهای مرسوم صنعت فوتبال در ایران	P۲, P۷, P۱۳, P۱۶
۳۲	عدم سازماندهی مناسب واسطه‌ها	P۵, P۱۴
۳۳	دخالت سیاسی فرگیر در ابعاد مختلف ورزش و فوتبال	P۲, P۱۰, P۶, P۱۸

P۲, P۱۳	مشخص نبودن و وجود ابهام زیاد در مدل اقتصادی کشور	۳۴
P۱, P۹	حرکت باشگاه‌های پرتعداد بر خلاف جهت منافع عمومی فوتبال	۳۵
P۹, P۱۴	مشخص نبودن خط مشی وزارت ورزش در برخورد با فوتبال	۳۶
P۲, P۱۴, P۱۶	دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور	۳۷
P۵, P۱۳	بی‌تمایلی سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به اقتصاد و ورزش کشور	۳۸
P۲, P۷, P۱۴	زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران	۳۹
P۹, P۱۶	انحصاری بودن و نبود رقابت در فضای تجاری کشور	۴۰
P۲, P۱۴, P۱۷	ضعف در مدیریت برند و بازاریابی باشگاه‌های فوتبال و سازمان لیگ	۴۱
P۹, P۱۱	ورشکستگی و انحلال پیاپی باشگاه‌های خصوصی	۴۲
P۵, P۱۴	بهره‌برداری صرف سیاسی حاکمیت از ورزش و فوتبال	۴۳
P۵, P۱۴, P۱۵	عدم استقلال مالی سازمان لیگ از فدراسیون	۴۴
P۲, P۱۴	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور	۴۵
P۴, P۱۰	عدم احساس نیاز بنگاه‌های بزرگ به حمایت مالی از ورزش	۴۶
P۳, P۴, P۱۸	انصراف زودهنگام سرمایه‌گذاران شخصی از باشگاه‌داری	۴۷
P۴, P۱۴	مشکلات متعدد مربوط به رعایت نشدن حق مالکیت معنوی در کشور	۴۸
P۲, P۵	نفوذ بیش از حد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال	۴۹
P۲, P۱۶	لزوم تغییر نگرش و روند کمک‌های نقدی و کوتاه‌مدت به سمت کمک‌های پایدار و بلندمدت به باشگاه‌ها	۵۰
P۲, P۵, P۱۰	بازار گرمی و دامن زدن رسانه‌ها با بازار متورم نقل‌وانتقالات	۵۱
P۲, P۱۲, P۱۵	تأثیر نوع مالکیت باشگاه‌ها بر عملکرد مالی	۵۲
P۶, P۱۸	نگرش منفی جامعه به فوتبال حرفه‌ای	۵۳
P۳, P۱۷	مقاومت در ایجاد ارتباط استراتژیک با کشورهای صاحب فوتبال	۵۴
P۲, P۱۲, P۱۳, P۱۶	ضعف فرهنگ اسپانسرینگ ورزش در نهادهای تجاری کشور	۵۵
P۱, P۵, P۱۲, P۱۸	نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاه‌های پرتعداد	۵۶
P۱۰, P۱۸	رونق فرهنگ ریش‌سفیدی به جای قانون‌مداری	۵۷
P۱۵, P۱۷	تعدد نشریات و خبرگزاری‌های زرد ورزشی و تمرکز بر حاشیه‌های فوتبال	۵۸
P۲, P۱۳	کارخانه‌محور بودن ساختار باشگاه‌های دولتی و عدم تناسب با ساختار فوتبال حرفه‌ای	۵۹
P۱۲, P۱۶	بررسی امکان ثبت باشگاه‌ها به صورت شرکت با مسئولیت محدود	۶۰
P۳, P۶, P۱۶	نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم در کشور	۶۱
P۶, P۱۱	کم‌رنگ بودن اتحادیه‌ها و سازمان‌های داوطلب در ورزش	۶۲
P۶, P۱۱	عدم افشا و پوشش ضعف‌های مدیران دولتی توسط رسانه‌ها	۶۳
P۳, P۱۱	کمبود سلبریتی‌های تأثیرگذار مثبت در فضای رسانه‌ای	۶۴
P۴, P۱۰, P۱۴, P۱۷	استمرار در بکارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال	۶۵
P۱۰, P۱۱	مشکلات وموانع واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی	۶۶
P۱۶	وابستگی متقابل عملکرد فنی و عملکرد مالی در صنعت فوتبال	۶۷
P۱۱, P۱۶, P۱۸	دولتی بودن اکثر رسانه‌ها و کمبود رسانه‌های مستقل در کشور	۶۸
P۳, P۱۵	واگذاری باشگاه‌ها از طریق بورس	۶۹
P۶, P۱۱	ضعف فرهنگ هواداری در صنعت فوتبال ایران	۷۰
P۱۳	آزمون صلاحیت مدیران بازاریابی باشگاه	۷۱
P۱۳, P۱۶	مدل مالکیت سرمایه‌گذار شخصی در باشگاه‌ها	۷۲
P۱۲, P۱۶	کمبود اطلاع‌رسانی از الگوهای مدیریت مالی مناسب باشگاه‌ها	۷۳
P۵, P۱۱	عدم ارائه تحلیل‌های مفید و آگاهی‌دهنده ابعاد مالی مدیریت ورزش در رسانه‌ها	۷۴
P۲, P۱۵	ضعف در سازماندهی مناسب متناسب با عملکرد	۷۵
P۱۵, P۱۷	تأثیر شدید مالکیت دولتی بر عملکرد مالی باشگاه‌ها	۷۶

۷۷	وجود علاقه مندان و مشتاقان بیشمار به ورزش فوتبال در ایران؛	P۴, P۱۵, P۱۶
۷۸	قانون گذاری مناسب برای اسپانسرینگ باشگاهها	P۲, P۱۵, P۱۸
۷۹	توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق شده فوتبال	P۲, P۵
۸۰	اصلاح مجمع و هیئت رئیسه سازمان لیگ	P۲, P۶
۸۱	نیاز عاجل به ایجاد راهکار قانونی مناسب برای کاهش هزینه های بی رویه باشگاهها	P۴, P۱۵, P۱۸
۸۲	تدوین نظام همکاری با نهادهای نظارتی بالادستی در کشور	P۹, P۱۵
۸۳	در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاهها	P۱۵
۸۴	اعطای وام های بلندمدت به باشگاهها برای ایجاد بنیان مناسب	P۱, P۹, P۱۴, P۱۸
۸۵	منافع شدن برخی رسانه ها از تحمیل قراردادهای سنگین به باشگاهها	P۵, P۹, P۱۲
۸۶	پیگیری تحقق درآمدهای فوتبال از مراجع پرنفوذ و ذیصلاح	P۲, P۶
۸۷	ایجاد مشوق های قانونی برای توجه باشگاهها به فوتبال پایه	P۵, P۱۵
۸۸	آموزش مدیران بازاریابی باشگاهها	P۵, P۶, P۱۵
۸۹	افزایش شفافیت در برون سپاری فعالیت های تجاری سازمان لیگ	P۲, P۵, P۱۵
۹۰	عدم قطعیت نتایج در مسابقات فوتبال	P۱۱
۹۱	ایجاد بستر مناسب و عملیاتی برای تحقق خصوصی سازی واقعی باشگاهها	P۴, P۱۵, P۱۷
۹۲	تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاهها	P۱۵, P۱۶
۹۳	ملزم کردن باشگاهها به ارائه صورت های مالی معتبر	P۲, P۵, P۱۵
۹۴	ورود امور مقدس و مذهبی به محیط ورزش کشور	P۱۰, P۱۵
۹۵	انحصاری بودن قدرت زیاد صداوسیما در نپرداختن حق پخش تلویزیونی	P۵, P۶
۹۶	جلوگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری	P۱۴
۹۷	فسادپذیری محصول اصلی در صنعت فوتبال	P۱۵
۹۸	محیط نامطمئن اقتصادی و ریسک بالای سرمایه گذاری اقتصادی	P۱, P۹, P۱۲
۹۹	خلاهای قانونی زیاد و متناسب نبودن قوانین تجاری کشور با صنعت ورزش	P۱۵, LR
۱۰۰	پایش مداوم جهت ممانعت از انباشته شدن بدهی ها در فوتبال	P۵, P۱۶
۱۰۱	همکاری همه جانبه برای ایجاد استادیوم اختصاصی باشگاهها	P۱, P۱۰
۱۰۲	اخذ ضمانت های مالی و غیرمالی از باشگاه های فوتبال جهت رعایت قوانین مالی	P۲, P۱۵
۱۰۳	ممارست و راهکارهای موثر برای تحقق حق پخش تلویزیونی صنعت فوتبال کشور	P۱, P۵
۱۰۴	ضرورت فروش بازیکن توسط باشگاه های قدرتمند	P۵
۱۰۵	استانداردسازی و برگزاری آزمون صلاحیت مدیران باشگاهها	P۱۴
۱۰۶	تواتر قراردادهای کوتاه مدت (یک ساله) با نیروی انسانی	P۱, P۸, P۱۳
۱۰۷	ایجاد کمیته ارزیابی مالی باشگاهها	P۵
۱۰۸	جذابیت و هیجان انگیز بودن به عنوان یک ویژگی خاص	P۱, P۱۱
۱۰۹	بازاریابی شبکه های اجتماعی و استفاده از ظرفیت های آن در درآمدزایی باشگاهها	P۴, P۱۷
۱۱۰	مشارکت هواداران در تولید محصول اصلی فوتبال	P۱۵
۱۱۱	فرصت توسعه برندهای فوتبال به سایر صنایع	P۱۰
۱۱۲	نیاز به افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان های فوتبال	P۱۴, P۱۸
۱۱۳	تحقیقات بازار، بخش بندی و انتخاب بازار هدف	P۱, P۱۱, P۱۴
۱۱۴	ضرورت کاهش سهم هزینه های خرید بازیکن در صورت های مالی باشگاهها	P۲, P۶, P۱۴
۱۱۵	انجام برنامه ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار	P۲, P۸
۱۱۶	پایان دادن به سلطه سامانه های پیامکی بر فعالیت های بازاریابی باشگاهها	P۶
۱۱۷	افزایش تمایل شرکت های تجاری معتبر برای اسپانسرینگ باشگاه های فوتبال در صورت ثبات عملکرد مالی باشگاهها	P۲, P۱۴, P۱۸
۱۱۸	تداخل وظایف واحدهای بازاریابی و روابط عمومی در باشگاهها	P۹
۱۱۹	استفاده از استراتژی های نوین تبلیغاتی	P۲, P۱۴
۱۲۰	کاهش توان انحصاری باشگاه های قدرتمند در جذب بازیکن	P۵

۱۲۱	تأخیر در پرداخت دستمزدها و فسخ‌های قراردادهای پیش از موعد	P۴, P۹
۱۲۲	افزایش متقاضیان دریافت مجوز استفاده از برندهای سازمان لیگ و باشگاه‌ها در صورت بهبود شرایط موجود	P۴, P۱۴
۱۲۳	کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها در صورت اجرای فیرپلی مالی	P۲, P۳, P۱۴
۱۲۴	افزایش توان باشگاه‌های ضعیف‌تر در فصل نقل‌وانتقالات	P۷, P۱۳
۱۲۵	نبود قانونی جامع، مدون و لازم‌الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی	P۴, P۱۴
۱۲۶	نیاز به ارتقای دانش مدیران باشگاه‌ها از ماهیت صنعت فوتبال	P۱۳, P۱۴, P۱۶
۱۲۷	الگوبرداری از اقدامات لیگ‌های باثبات اقتصادی بالا	P۱, P۱۶
۱۲۸	ایجاد درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها در صورت بهبود شرایط موجود	P۷, P۹, P۱۱
۱۲۹	برگزاری همایش‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی منظم و سالانه برای مدیران	P۵, P۱۱, P۱۲
۱۳۰	رصد کردن و قطع ورود بودجه‌های نرم به باشگاه‌ها	P۱, P۹, P۲۰
۱۳۱	ضرورت افزایش عقلانیت و منطق در مدیریت مالی باشگاه‌ها	P۱, P۱۶
۱۳۲	ایجاد راهکار مناسب برای افزایش توان رقابت باشگاه‌های خصوصی	P۱۲, P۱۶
۱۳۳	توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات	P۱, P۷, P۱۴, P۱۷
۱۳۴	ایجاد پایگاه داده و سامانه اطلاعات هواداران باشگاه	P۹, P۱۳
۱۳۵	ایجاد گزینه‌های متنوع و حق انتخاب برای باشگاه‌ها و افزایش تطابق اسپانسرهای لیگ	P۳, P۱۴
۱۳۶	افزایش شفافیت و درآمدهای مالیاتی دولت از فوتبال	P۱۳, P۱۵
۱۳۷	پراکنده شدن و عدم تجمع بازیکنان ستاره لیگ	P۱۶
۱۳۸	افزایش تنوع در درآمدهای باشگاه‌ها و کاهش ریسک	P۲, P۹
۱۳۹	حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال	P۴, P۹
۱۴۰	مدیریت ارتباط با مشتریان و هواداران (CRM)	P۹, P۱۴
۱۴۱	ایجاد بستر مناسب برای شراکت‌های تجاری بلندمدت	P۲, P۳, P۱۴
۱۴۲	کاهش محکومیت‌های بین‌المللی و پرداخت آن از جیب دولت	P۴, P۷, P۱۳
۱۴۳	افزایش شفافیت مالی باشگاه‌ها و ایجاد اعتماد برای بنگاه‌های تجاری	P۱, P۴, P۱۰, P۱۴

در مرحله دوم، (کدگذاری محوری) کدهای تولید شده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این مرحله 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 گردیده است. همچنین با توجه به تمامی موارد مذکور برای انتخاب مقوله محوری و مربوط بودن و یکپارچه‌شدن تحقیق در مورد دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان، مقوله ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران به عنوان مقوله محوری پژوهش حاضر انتخاب گردید.

جدول ۲- مقوله‌های اولیه و مفاهیم اصلی Table ۲- Basic categories and main concepts

ردیف row	مقوله‌های اولیه Basic categories	مفاهیم اصلی main concepts
۱	ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها Weakness in financial knowledge of club managers	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 استراتژیک Lack of strategic thinking	حاکم نبودن تفکر استراتژیک و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور؛ توجه بیش از حد به نتایج سالانه باشگاه‌ها؛ در نظر نگرفتن کارایی مالی باشگاه؛ ضعف در تدوین معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها؛ بی‌توجهی به فوتبال پایه؛ تواتر قراردادهای کوتاه‌مدت (یک‌ساله) با نیروی انسانی
۳	ساختار باشگاه‌ها The structure of clubs	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 وموانع واگذاری باشگاه‌ها؛ واگذاری باشگاه‌ها از طریق بورس؛ مالکیت دولتی؛ مالکیت

ردیف row	مقوله‌های اولیه Basic categories	مفاهیم اصلی main concepts
	Ownership of clubs	سرمایه‌گذار شخصی؛ ثبت باشگاه‌ها به صورت شرکت با مسئولیت محدود
۵	ضعف حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ فدراسیون Weakness in economic governance of the Federation League organization	نبودشفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ؛ توزیع نامناسب درآمدهای محقق شده؛ عدم محافظت از برند فوتبال سازمان لیگ؛ عدم استقلال مالی سازمان لیگ از فدراسیون؛ تشکیل شبکه‌های ذینفع از وضعیت موجود و نابسامان مالی در فوتبال ایران، عدم سازماندهی مناسب واسطه‌ها؛ تعدد قانون‌گذاری‌های بی‌حاصل؛ فساد مالی ریشه‌دار در ذینفعان فوتبال در ایران؛ عدم پیگیری حقوق رسانه‌ای و اینترنتی فوتبال؛
۶	ماهیت صنعت فوتبال The nature of the football industry	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 Financial inefficiency of Iranian football clubs	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن درآمدها؛ زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران؛ افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان 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
۸	عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال Lack of cooperation of government institutions for the financial independence of the football industry	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 خط مشی وزارت ورزش در برخورد با فوتبال؛ توزیع ناهمگون پول به باشگاه‌های لیگ از طریق وزارتخانه‌ها
۹	دولتی بودن باشگاه‌های ایران Government of Iranian clubs	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؛ بی‌قباتی مدیران در باشگاه‌های دولتی؛ عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و افزایش مداوم بدهی باشگاه‌ها؛
۱۰	عوامل سیاسی Political factors	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور؛ دخالت سیاسی در ابعاد مختلف ورزش؛ نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاه‌های پرطرفدار؛ نفوذ بیش از حد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال؛ دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور؛ مقاومت در ایجاد ارتباط استراتژیک با کشورهای صاحب فوتبال؛ استمرار در بکارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال؛
۱۱	عوامل اقتصادی Economic factors	مشخص نبودن و وجود ابهام 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؛ بی‌تأمیلی سرمایه‌گذاران خارجی؛ عدم احساس نیاز بنگاه‌های بزرگ به حمایت مالی از ورزش؛
۱۲	عوامل فرهنگی cultural factors	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
۱۳	اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد Amend existing laws / formulate and adhere to efficient laws	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؛
۱۴	حقوقی-قانونی Legal	خلاهای قانونی زیاد و متناسب نبودن قوانین تجاری کشور با صنعت ورزش؛ فقدان یا کمبود تسهیلات قانونی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی؛ فقدان قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها؛ فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی؛ نبود قانونی جامع، مدون و لازم‌الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی؛ ضعف قوانین کپی‌رایت و حق مالکیت معنوی؛ نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات
۱۵	رسانه‌ها Media	تعدد نشریات و خبرگزاری‌های زرد ورزشی و تمرکز بر حاشیه‌ها؛ بازار گرمی و دامن زدن با بازار متورم نقل و انتقالات؛ 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؛

ردیف row	مقوله‌های اولیه Basic categories	مفاهیم اصلی main concepts
۱۶	ارتقای برند لیگ برتر فوتبال کشور Promoting the brand of the country's football premier league	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
۱۷	ارتقای حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ Promoting the economic governance of the league organization	اصلاح مجمع و هیئت رئیسه سازمان لیگ؛ افزایش شفافیت در برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری سازمان لیگ؛ پیگیری تحقق درآمدهای فوتبال از مراجع ذی‌صلاح؛ توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق‌شده فوتبال؛ تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاه‌ها؛ الگوبرداری از اقدامات لیگ‌های باثبات اقتصادی بالا
۱۸	بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی Proper bedrock by government and upstream institutions	اعطای وام‌های کم‌بهره و بلندمدت به باشگاه‌ها برای ایجاد بنیان مناسب؛ تحقق حق پخش تلویزیونی صنعت فوتبال کشور؛ ایجاد بستر مناسب برای تحقق خصوصی‌سازی واقعی باشگاه‌ها؛ تغییر نگرش و روند کمک‌های نقدی و کوتاه‌مدت به سمت کمک‌های پایدار و بلندمدت به باشگاه‌ها؛ همکاری همه‌جانبه برای ایجاد استادیوم اختصاصی باشگاه‌ها؛
۱۹	کاهش بار مالی فوتبال از روی دولت Reducing the financial burden of football from the government	ایجاد درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها؛ کاهش محکومیت‌های بین‌المللی و پرداخت آن از حیب دولت؛ افزایش شفافیت و درآمدهای مالیاتی دولت از فوتبال؛
۲۰	استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاه‌ها Establish an efficient system for monitoring and financial evaluation of clubs	ایجاد کمیته ارزیابی مالی باشگاه‌ها؛ تدوین نظام همکاری با نهادهای نظارتی بالادستی در کشور؛ برخورد قاطع با باشگاه‌های خاطی، بدهکار یا مخل بازار؛ رصد کردن و قطع ورود بودجه‌های نرم به باشگاه‌ها؛ پایش مداوم جهت ممانعت از انباشته شدن بدهی‌ها در فوتبال
۲۱	آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها Teaching proper financial management to clubs	ارتقای دانش مدیران باشگاه‌ها از ماهیت صنعت فوتبال؛ برگزاری همایش‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی منظم و سالانه برای مدیران؛ آموزش مدیران بازاریابی باشگاه‌ها؛
۲۲	افزایش تعادل رقابتی در لیگ Increase competitive balance in the league	افزایش توان رقابت باشگاه‌های خصوصی؛ ضرورت فروش بازیکن توسط باشگاه‌های قدرتمند؛ کاهش توان انحصاری باشگاه‌های قدرتمند در جذب بازیکن؛ حضور و دیده شدن باشگاه‌های بیشتر لیگ در مسابقات بین‌المللی؛ افزایش توان باشگاه‌های ضعیف‌تر در فصل نقل‌وانتقالات؛ پراکنده شدن و عدم تجمع بازیکنان ستاره لیگ
۲۳	تضمین بقای باشگاه‌های لیگ Guarantee the survival of league clubs	افزایش منطق در مدیریت مالی باشگاه‌ها؛ کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها؛ افزایش تنوع در درآمدهای باشگاه‌ها و کاهش ریسک؛ توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات؛ کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها؛
۲۴	توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها Empowerment of club marketing units	به‌کارگیری افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال؛ بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف، انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار، در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها؛ بازاریابی شبکه‌های اجتماعی؛ درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی؛ حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال؛ استفاده از استراتژی‌های نوین بلیط‌فروشی؛ ایجاد سامانه اطلاعات هواداران؛ پیشگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری؛ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
۲۵	ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال Entry of powerful	افزایش تمایل شرکت‌های تجاری معتبر برای اسپانسرینگ باشگاه‌های فوتبال؛ افزایش شفافیت مالی باشگاه‌ها و ایجاد اعتماد برای بنگاه‌های تجاری؛ ایجاد بستر مناسب برای شراکت‌های تجاری بلندمدت

ردیف row	مقوله‌های اولیه Basic categories	مفاهیم اصلی main concepts
	domestic and foreign investors and sponsors into the football league	

پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یاد شده کدگذاری باز و محوری شدند؛ نوبت به گروه‌بندی آنها می‌رسد. بعد از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، ۲۵ مقوله نهایی در قالب مدل پارادیمی داده‌بنیاد یکپارچه شدند. در جدول ۳ مفاهیم و مقوله‌های نهایی باقیمانده در تحلیل بر اساس شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها، در کنار هم و به صورت یکپارچه ارائه گردیده است.

جدول ۳- مقوله‌های نهایی برخاسته از داده‌ها Table ۳- Final categories arising from the data

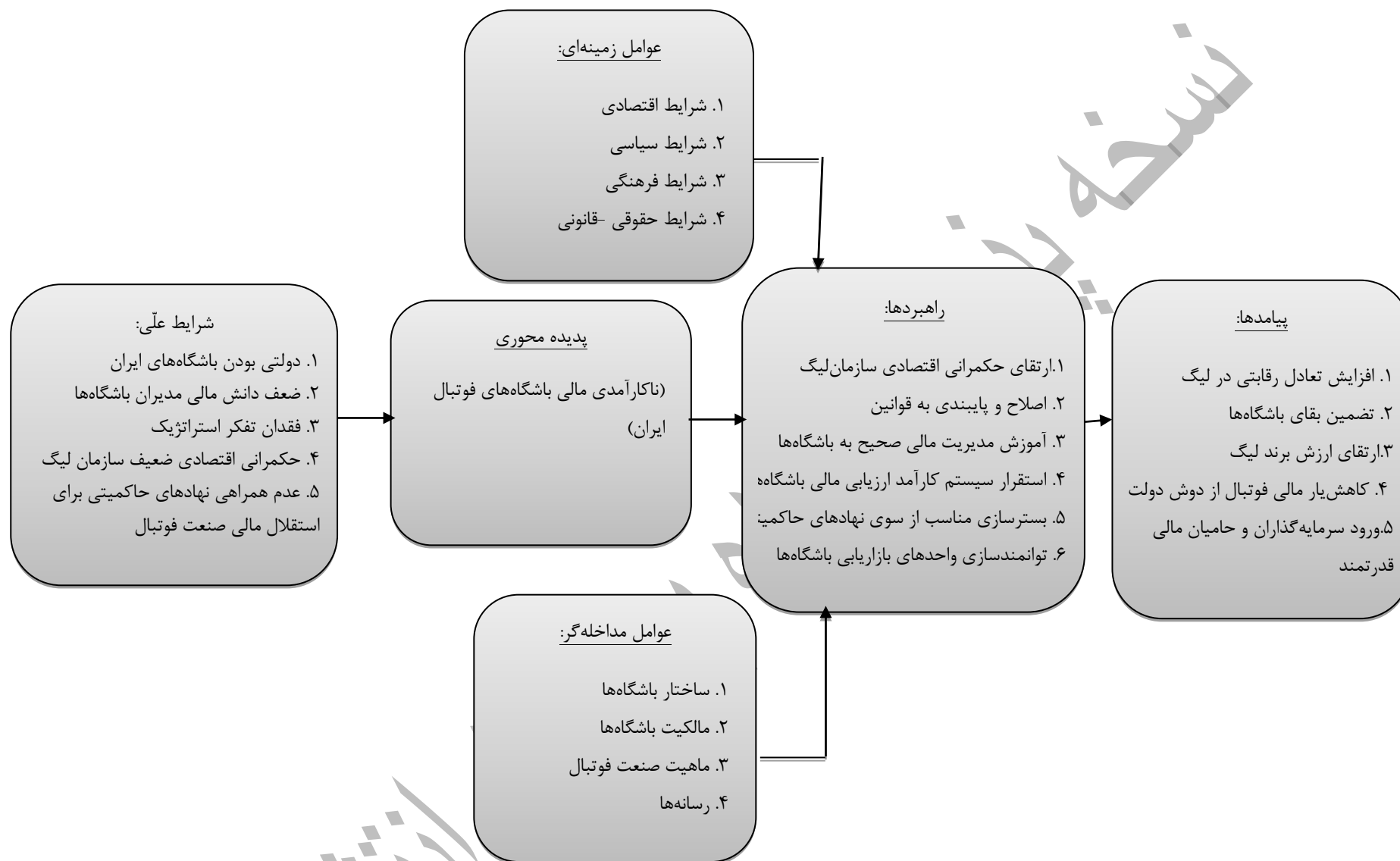
مقوله اصلی The main category	مقوله‌های فرعی Subcategories	مفاهیم اصلی The main concepts
شرایط علی Causal conditions ۱	دولتی بودن باشگاه‌های ایران	تناقض حرفه‌ای بودن با دولتی بودن باشگاه‌ها در ایران؛ نبود توان رقابت بین باشگاه‌های دولتی و خصوصی؛ جبران زیان‌های متوالی باشگاه‌های دولتی از بودجه دولتی؛ بی‌قباتی مدیران در باشگاه‌های دولتی؛ عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و افزایش مداوم بدهی باشگاه‌ها؛
	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؛
	فقدان تفکر استراتژیک	حاکم نبودن تفکر استراتژیک و بلندمدت در مدیریت فوتبال کشور؛ توجه بیش از حد به نتایج سالانه باشگاه‌ها؛ در نظر نگرفتن کارایی مالی باشگاه؛ ضعف در تدوین معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها؛ بی‌توجهی به فوتبال پایه؛ تواتر قراردادهای کوتاه‌مدت (یک‌ساله) با نیروی انسانی
	ضعف حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ فدراسیون	نبودشفافیت در مزایده‌ها و قراردادهای مالی سازمان لیگ؛ توزیع نامناسب درآمدهای محقق شده؛ عدم محافظت از برند فوتبال سازمان لیگ؛ عدم استقلال مالی سازمان لیگ از فدراسیون؛ تشکیل شبکه‌های ذینفع از وضعیت موجود و نابسامان مالی در فوتبال ایران، عدم سازماندهی مناسب واسطه‌ها؛ تعدد قانون‌گذاری‌های بی‌حاصل؛ فساد مالی ریشه‌دار در ذینفعان فوتبال در ایران؛ عدم پیگیری حقوق رسانه‌ای و اینترنتی فوتبال؛
مقوله محوری The central category ۲	عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال	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 خط مشی وزارت ورزش در برخورد با فوتبال؛ توزیع ناهمگون پول به باشگاه‌های لیگ از طریق وزارتخانه‌ها
	ناکارآمدی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران	هزینه‌کرد بی‌رویه باشگاه‌ها بدون در نظر گرفتن درآمدها؛ زیان‌ده بودن باشگاه‌داری در فوتبال ایران؛ افزایش تصاعدی هزینه‌های جذب بازیکنان؛ ورشکستگی و انحلال پیاپی باشگاه‌های خصوصی؛ وجود پرونده‌ها و محکومیت‌های متوالی باشگاه‌ها در دادگاه‌های بین‌المللی ورزش؛ ضعف در مدیریت برند و بازاریابی؛ انصراف زودهنگام سرمایه‌گذاران شخصی از باشگاه‌داری؛ حرکت باشگاه‌های پرتربدار بر خلاف جهت منافع عمومی فوتبال؛ تأخیر در پرداخت دستمزدها و فسخ‌های قراردادهای پیش از موعد

۳	شرایط زمینه‌ای Background conditions	سیاسی	نبود اولویت ورزش در حاکمیت کلان کشور؛ دخالت سیاسی در ابعاد مختلف ورزش؛ نگرش امنیتی حاکمیت به باشگاه‌های پرطرفدار؛ نفوذ بیش از حد مدیران سیاسی به بخش مدیریت فوتبال؛ دیپلماسی ضعیف ورزشی در بخش کلان کشور؛ مقاومت در ایجاد ارتباط استراتژیک با کشورهای صاحب فوتبال؛ استمرار در بکارگیری مدیران ناکارآمد برای ورزش و فوتبال؛
		اقتصادی	مشخص نبودن و وجود ابهام 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 سرمایه گذاری اقتصادی؛ بی‌تمایلی سرمایه‌گذاران خارجی؛ عدم احساس نیاز بنگاه‌های بزرگ به حمایت مالی از ورزش؛
		حقوقی-قانونی	خلاف‌های 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 رسانه ای و حامیان مالی؛ نبود قانونی جامع، مدون و لازم الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد حق پخش رسانه ای مسابقات ورزشی؛ ضعف قوانین کپی‌رایت و حق مالکیت معنوی؛ نبود تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی‌سازی با قوانین کار، بیمه و مالیات
		فرهنگی	نگرش منفی جامعه به فوتبال حرفه‌ای؛ کمبود سلبریتی‌های تأثیرگذار مثبت؛ ضعف فرهنگ هواداری؛ ضعف فرهنگ اسپانسرینگ ورزش در نهادهای تجاری کشور؛ ورود امور مقدس و دینی به محیط ورزش کشور؛ رونق فرهنگ ریش‌سفیدی به جای قانون‌مداری؛ کم‌رنگ بودن اتحادیه‌ها و سازمان‌های داوطلب در ورزش؛ نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم
۴	شرایط مداخله‌گر Interfering conditions	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
		مالکیت باشگاه‌ها	تأثیر نوع مالکیت باشگاه‌ها بر عملکرد مالی؛ مشکلات و موانع واگذاری باشگاه‌ها؛ واگذاری باشگاه‌ها از طریق بورس؛ مالکیت دولتی؛ مالکیت سرمایه‌گذار شخصی؛ ثبت باشگاه‌ها به صورت شرکت با مسئولیت محدود
		رسانه‌ها	تعدد نشریات و خبرگزاری‌های زرد ورزشی و تمرکز بر حاشیه‌ها؛ بازار گرمی و دامن زدن با بازار متورم نقل و انتقالات؛ 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؛
		ماهیت صنعت فوتبال	وابستگی متقابل عملکرد فنی و عملکرد مالی در صنعت فوتبال؛ عدم قطعیت نتایج؛ فسادپذیری محصول اصلی؛ وجود علاقه مندان و مشتاقان بیشمار به ورزش فوتبال در ایران؛ جذابیت و هیجان‌انگیز بودن؛ مشارکت هواداران در تولید محصول اصلی
۵	راهبردها Strategies	ارتقای حاکمیت اقتصادی سازمان لیگ	اصلاح مجمع و هیئت رئیسه سازمان لیگ؛ افزایش شفافیت در برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری سازمان لیگ؛ پیگیری تحقق درآمدهای فوتبال از مراجع ذی‌صلاح؛ توزیع عادلانه و صحیح درآمدهای محقق‌شده فوتبال؛ تدوین معیارهای مناسب مدیریت مالی برای باشگاه‌ها؛ الگوبرداری از اقدامات لیگ‌های باثبات اقتصادی بالا
		اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد	ایجاد راهکار قانونی مناسب برای کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها؛ ملزم کردن باشگاه‌ها به ارائه صورت‌های مالی معتبر؛ آزمون صلاحیت مدیران باشگاه‌ها؛ آزمون صلاحیت مدیران بازاریابی باشگاه؛ ایجاد مشوق‌های قانونی برای توجه باشگاه‌ها به فوتبال پایه؛ قانون‌گذاری مناسب برای اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ اخذ ضمانت‌های مالی و غیرمالی از باشگاه‌های فوتبال جهت رعایت قوانین مالی؛

آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها	ارتقای دانش مدیران باشگاه‌ها از ماهیت صنعت فوتبال؛ برگزاری همایش‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی منظم و سالانه برای مدیران؛ آموزش مدیران بازاریابی باشگاه‌ها؛
استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاه‌ها	ایجاد کمیته ارزیابی مالی باشگاه‌ها؛ تدوین نظام همکاری با نهادهای نظارتی بالادستی در کشور؛ برخورد قاطع با باشگاه‌های خاطی، بدهکار یا مخل بازار؛ رصد کردن و قطع ورود بودجه‌های نرم به باشگاه‌ها؛ پایش مداوم جهت ممانعت از انباشته شدن بدهی‌ها در فوتبال
بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی	اعطای وام‌های کم‌بهره و بلندمدت به باشگاه‌ها برای ایجاد بنیان مناسب؛ تحقق حق پخش تلویزیونی صنعت فوتبال کشور؛ ایجاد بستر مناسب برای تحقق خصوصی-ساز واقعی باشگاه‌ها؛ تغییر نگرش و روند کمک‌های نقدی و کوتاه‌مدت به سمت کمک‌های پایدار و بلندمدت به باشگاه‌ها؛ همکاری همه‌جانبه برای ایجاد استادیوم اختصاصی باشگاه‌ها؛
توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها	به‌کارگیری افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال؛ بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف، انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار، در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیتهای بازاریابی باشگاه‌ها؛ بازاریابی شبکه‌های اجتماعی؛ درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی؛ حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیتهای تجاری سازمان‌های فوتبال؛ استفاده از استراتژی‌های نوین بلیط‌فروشی؛ ایجاد سامانه اطلاعات هواداران؛ پیشگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری؛ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)
افزایش تعادل رقابتی در لیگ	افزایش توان رقابت باشگاه‌های خصوصی؛ ضرورت فروش بازیکن توسط باشگاه‌های قدرتمند؛ کاهش توان انحصاری باشگاه‌های قدرتمند در جذب بازیکن؛ حضور و دیده شدن باشگاه‌های بیشتر لیگ در مسابقات بین‌المللی؛ افزایش توان باشگاه‌های ضعیف‌تر در فصل نقل‌وانتقالات؛ پراکنده شدن و عدم تجمع بازیکنان ستاره لیگ
تضمین بقای باشگاه‌های لیگ	افزایش منطق در مدیریت مالی باشگاه‌ها؛ کاهش هزینه‌های بی‌رویه باشگاه‌ها؛ افزایش تنوع در درآمدهای باشگاه‌ها و کاهش ریسک؛ توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل‌وانتقالات؛ کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها؛
ارتقای برند لیگ برتر فوتبال کشور	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
کاهش بار مالی فوتبال از روی دولت	ایجاد درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها؛ کاهش محکومیت‌های بین‌المللی و پرداخت آن از حیب دولت؛ افزایش شفافیت و درآمدهای مالیاتی دولت از فوتبال؛
ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال	افزایش تمایل شرکت‌های تجاری معتبر برای اسپانسرینگ باشگاه‌های فوتبال؛ افزایش شفافیت مالی باشگاه‌ها و ایجاد اعتماد برای بنگاه‌های تجاری؛ ایجاد بستر مناسب برای شراکت‌های تجاری بلندمدت

در ادامه با استفاده از روش کدگذاری انتخابی به طراحی مدل نهایی توسعه بازی جوانمردانه مالی برای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران پرداخته شد. این مدل مشتمل بر ۲۵ مقوله می‌باشد که در قالب پنج طبقه نهایی (عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها)، مدل پارادیمی پژوهش را تشکیل داده‌اند و در شکل ۱ نمایش داده شده است.

نسخه پذیرفته شده پیش از انتشار



شکل ۱- مدل نهایی پژوهش Fig ۱- The final research model

بحث و نتیجه گیری

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

شرایط علی: دولتی بودن باشگاه‌های ایران، ضعف دانش مالی مدیران باشگاه‌ها، فقدان تفکر استراتژیک، ضعف حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ و فدراسیون و عدم همراهی نهادهای حاکمیتی برای استقلال مالی صنعت فوتبال به عنوان شرایط علی در مدل تحقیق قرار گرفتند. در حال حاضر بیش از 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. ترابی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود بیان کردند در حالیکه تأمین مالی از طریق رسانه و پخش تلویزیونی در باشگاه‌های فوتبال در انگلستان ۴۱٪ است، در ایران این مقدار کمتر از یک درصد بوده که رقم بسیار پایینی می‌باشد. رضایی و همکاران (۲۰۱۵) و امیری و همکاران (۲۰۱۳) دولتی بودن رسانه ملی، نبود رسانه‌های خصوصی و رقابت برای کسب مجوز حق پخش مسابقات، عدم وجود قوانین حمایتی در این زمینه و نبود تعامل مناسب بین فدراسیون و وزارت ورزش با صداوسیما را موانع اصلی در راه تحقق درآمدهای حق پخش فوتبال در ایران ذکر کرده‌اند. سلیمانی و گیلانی‌نیا (۲۰۱۵) نیز مالکیت دولتی و اتکا به بودجه دولت در باشگاه‌های ایران و نقص یا فقدان ضمانت اجرایی قوانین موجود، به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های ضعف گزارشگری مالی باشگاه‌های ایران دانستند. در این زمینه میتیچ و همکاران (۲۰۱۶) اشاره می‌نمایند که ساختار مالی باشگاه‌های حرفه‌ای در صربستان عمدتاً از طریق کمک‌های مالی دولت-های محلی و شرکت‌های دولتی انجام می‌شود؛ از این رو، درآمد باشگاه‌های صربستان منفی است و به خودی خود نیاز به تغییر در سیاست‌های تجاری دارند. دولتی بودن باشگاه‌ها بر دیگر عوامل علی مدل تحقیق نیز به شدت تأثیرگذار است؛ به عنوان مثال، انتصاب مدیران دولتی-سیاسی که فاقد دانش لازم درباره صنعت ورزش و به ویژه فوتبال هستند و حتی در مورد ابتدایی‌ترین اصول باشگاه‌داری نیز اطلاع چندانی ندارند. تغییر مداوم مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره در این باشگاه‌ها نیز مانع از آن شده است تا باشگاه‌های فوتبال ایران با تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت و بینش استراتژیک به فعالیت خود ادامه دهند. در کنار این موارد، حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال عامل دیگری است که وضع مالی و اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ایران را اسفبارتر کرده است. اگر باشگاه‌های فوتبال ایران از درآمدهای رایج فوتبال حرفه‌ای به ویژه حق پخش تلویزیونی به دلیل شرایط کلان حاکم بر کشور محروم هستند، سازمان لیگ فوتبال نیز با در اختیار گرفتن تبلیغات محیطی و بلیط‌فروشی و عدم توزیع مناسب اندک درآمدهای محقق شده، اوضاع اقتصادی باشگاه‌ها را وخیم‌تر کرده‌اند.

شرایط زمینه‌ای مدل تحقیق دربردارنده مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، حقوقی-قانونی و فرهنگی می‌باشد. از منظر کلان‌تر می‌توان گفت که علت اصلی مشکلات ورزش ایران را در این نکته است که به طور کلی اقتصاد ایران دولتی است و بعضاً به دلیل مسائل سیاسی به صورت درونگرا و انحصارگر عمل می‌کند که همین امر صنعت ورزش و باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران را با مشکل مواجه کرده است. محققان دیگر نیز در پژوهش‌های خود به این عوامل اشاره داشتند؛ یانگ (۲۰۰۴) وجود ساختار رقابتی در دیگر صنایع و به طور کلی در اقتصاد کشورها را به عنوان یک عامل محرک برای توسعه حمایت مالی از

ورزش می‌داند. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در اقتصاد کل کشور، وجود داشته باشد، صنعت فوتبال نیز به عنوان جزئی از کل سیستم اقتصاد، تحت تاثیر آن خواهد بود. در این رابطه پیشنهاد می‌شود مدیران مختلف صنعت فوتبال با در نظر داشتن چنین عواملی برنامه استراتژیک بازاریابی بردارند. در این صورت آنها خواهند توانست تا حد ممکن اثر این عوامل را کمتر سازند. از طرفی قوانین و مقررات تجارت در برخی از موارد در حیطه ورزش حرفه‌ای کاربرد ندارد. به علت این خلاء قانونی، می‌بایست در مورد روابط حقوقی بین نهادها و اشخاص در ورزش حرفه‌ای قوانین ویژه‌ای تهیه شود (ایزدی و همکاران، ۲۰۱۶). باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر انگلیس که معتبرترین لیگ فوتبال در دنیا محسوب می‌شود تابع قانون تجارت کشور انگلستان هستند و ملزم به ارایه کلیه صورت حساب‌های مالی باشگاه در پایان هر فصل می‌باشند. وجود خلاء قانونی در مسائل مربوط به حمایت‌کننده مالی و همچنین عدم اجرای قانون کپی رایت در ایران یکی از موارد مهم در موانع حقوقی و قانونی می‌باشد. هر باشگاه و به طور کلی هر موسسه‌ای در دنیا این حق را دارد که از محل برند باشگاه درآمدزایی کند. فروش هر محصولی زیر عنوان برند یک باشگاه باید باعث سرازیری درآمد به حساب باشگاه شود، اما در کشور ما چنین قانونی وجود ندارد و حتی به فرض وجود چنین قانونی اجرای آن هم کمی سخت و دور از ذهن می‌رسد. در این شرایط در سراسر کشور شاهدیم هر کسی به خود این اجازه را می‌دهد پیراهن استقلال یا پرسپولیس را تولید کند و به فروش برساند یا حتی نام این دو باشگاه را بر سوپرمارکت، اغذیه، رستوران، بنگاه املاک و امثالهم اطلاق کند در صورتی که باشگاه هیچ سودی از این طریق عایدش نمی‌شود. یکی از مشکلات گرفتن حق پخش تلویزیونی واقعی دولتی بودن باشگاه هاست، مانعی جدی که باعث می‌شود باشگاه‌ها به حق طبیعی خودشان نرسند (مجد و همکاران، ۲۰۲۱). در این زمینه، الهی و همکاران (۲۰۰۹)، شجاع و همکاران (۲۰۱۲)، نقشبندی و همکاران (۲۰۱۲) بیان می‌کنند تا زمانی که مشکلات حقوقی قانون حق نشر، قانون تأسیس شبکه‌های خصوصی و سایر قوانین مربوط به تجارت آزاد در ورزش‌های تجاری در کشور حل نشود، حامیان مالی به دلیل ریسکی که در سرمایه‌گذاری در این صنعت حس می‌کنند قادر نخواهند بود به راحتی سرمایه خود را در صنعت فوتبال ایران به کار بگیرند.

شرایط مداخله‌گر مدل تحقیق حاضر نیز شامل مقوله‌های ساختار باشگاه‌ها، مالکیت باشگاه‌ها، ماهیت خاص صنعت فوتبال و رسانه‌ها می‌شود. باشگاه‌ها با وجود رقابت شدید اقتصادی، از نظر ورزشی به شدت با یکدیگر وابسته هستند به نحوی که حذف رقبا از بازار امکان‌پذیر نیست؛ به عبارت دیگر، برای شکل گرفتن محصول اصلی (مسابقات) بقای باشگاه‌های یک لیگ ضروری است (دیوید و حسن، ۲۰۱۴). ویژگی‌های دیگر همچون هیجان زیاد و فاسدپذیری محصول اصلی از صنعت ورزش و فوتبال یک صنعت منحصربفرد ساخته است که مدیران باشگاه‌ها باید از آن آگاهی داشته باشند. به عنوان مثال، بلیط‌های فروخته نشده یک استادیوم در میزبانی یک باشگاه فوتبال، درآمدی است که برای همیشه از آن باشگاه سلب شده است. به همین دلیل باشگاه‌های فوتبال در حال حاضر به دنبال به حداکثر رسانیدن فروش بلیط‌های فصلی هستند (تامسون، ۲۰۱۷). ساختار و تشکیلات باشگاه‌ها نیز ویژگی‌های خاص و منحصربفردی را می‌طلبد. جودیو و فیلی (۲۰۰۳) در تحقیقی نتیجه گرفتند که ساختار کنونی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال نامتناسب بوده و فقدان قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها، فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی از دیگر عوامل ناکارآمدی لیگ فوتبال اسپانیاست. مالکیت باشگاه‌ها تاثیر بسزایی بر توسعه مسائل اقتصادی فوتبال خواهد داشت. اهمیت نوع و ساختار مالکیت باشگاه‌ها و تاثیرات عمده اقتصادی آن بسیاری از محققان را بر آن داشته تا در تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی

فوتبال به این موضوع بپردازند (قلی زاده و همکاران، ۲۰۱۸). سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌های فوتبال در کشورهای مختلف توانسته است تأثیرات اقتصادی و ورزشی مثبتی از خود بر جای گذارد. بر این اساس ساماگایو^۱ (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی باشگاه‌ها وجود دارد. وایدنر، کرن و روپورتچتر^۲ (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که انتخاب شکل حقوقی مالکیت مناسب یک باشگاه سبب اداره خوب آن می‌گردد و از لحاظ مالکیت خوب باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای تبدیل باشگاه به یک شرکت به نظر می‌رسد که مناسب‌ترین شکل قانونی و مالکیتی برای باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای متوسط و بزرگ است. اسمیت و استوارت^۳ (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند با وجودی که مدیریت سازمان‌های ورزشی از مدیریت کسب و کار متعارف متفاوت است، شک نداریم که باشگاه‌های فوتبال در حال تبدیل شدن از یک انجمن به یک شرکت هستند و نیاز به یک سیستم مالکیت و حاکمیت شرکتی احساس می‌گردد. دیمیتروپولوس (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که مالکیت و حاکمیت شرکتی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم نظارت برای کاهش میزان بدهی که مشخصه اکثر باشگاه‌های فوتبال اروپا است، را مورد استفاده قرار گیرد. ویلسون و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود، عملکرد مالی سه مدل مالکیتی رقابتی موجود در لیگ برتر انگلیس را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و نتیجه گرفتند که کارایی مالی مدل مالکیتی خصوصی خارجی کمتر از مدل بازار سهام است؛ اما باشگاه‌هایی که تحت مالکیت سرمایه‌گذاران خصوصی خارجی قرار دارند، در مقایسه با باشگاه‌های دارای سرمایه‌گذار داخلی و باشگاه‌های سهامی عام، عملکرد ورزشی بهتری در لیگ داخلی دارند. در تمامی تحقیقات مذکور و مدل‌های مالکیت باشگاه‌ها در کشورهای پیشروی جهان، دولت کمترین نقش را در مالکیت باشگاه‌ها ندارد و گزارشات مالی و پاسخگویی و شفافیت اقتصادی در سطح بالایی قرار دارد. اما در فوتبال ایران در یک تقسیم بندی می‌توان باشگاه‌ها را در سه گروه وابسته به صنایع، نیروهای انتظامی و نظامی و وابسته به سازمان تربیت بدنی تقسیم کرد. نحوه مدیریت صنعتی و نظامی که در باشگاه‌های فعلی ایران وجود دارد با وضعیت مدیریت امروزی در جهان و اصول خصوصی‌سازی و حرفه‌ای ورزش به شدت ناسازگار است.

در بخش **راهبردها**، مقوله‌های ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ، اصلاح قوانین موجود / تدوین و پایبندی به قوانین کارآمد، استقرار سیستم کارآمد نظارت و ارزیابی مالی باشگاه‌ها، آموزش مدیریت مالی صحیح به باشگاه‌ها، بسترسازی مناسب از سوی نهادهای حاکمیتی و بالادستی و توانمندسازی واحدهای بازاریابی باشگاه‌ها قرار گرفت. دلدار و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که در اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی، با فرهنگ ضد این سیاست‌ها مواجه هستیم؛ بدون تغییر این فرهنگ و باورها، در رفع موانع موجود، برای اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی در فوتبال به جایی نخواهیم رسید. کمک‌های بی‌برنامه دولتی مانع بزرگی برای درآمدزایی بهینه باشگاه‌ها محسوب می‌شود و تا هنگامیکه دولت به باشگاه‌ها کمک مستقیم کند، آنها نیز به سمت درآمدزایی نخواهند رفت. به نظر می‌رسد که راهبرد مناسب در این زمینه این است که دولت باید همکاری خود را ادامه دهد، اما به طور غیرمستقیم؛ موضوعی که به تدریج در بسیاری از کشورهای دیگر از جمله لیگ برتر ترکیه انجام شد و منجر به استقلال مالی باشگاه‌های فوتبال در این کشورها شد. دولت می‌تواند همین هزینه‌ای را که ذره‌ذره به باشگاه‌ها و فوتبال تزریق می‌کند به صورت وام بلندمدت با بهره کم و بازپرداخت پس از دوره‌ای مشخص در اختیار باشگاه‌ها قرار دهد تا بتوانند گام‌های اول را با پشتوانه بردارند، همین استادیوم‌های دولتی را به صورت اجاره به شرط

۱. Samagaio

۲. Wiedenegger; Kern, & Rupprechter

۳. Smith & Stewart

تملیک در اختیار باشگاه‌های فوتبال بگذارند تا به دنبال آن علاوه بر حق بلیت‌فروشی از درآمدهای جانبی روز مسابقه مثل فروش البسه و پوشاک تیم، تغذیه، پرچم و سایر مایحتاج تماشاگران بهره ببرند. مسلم است که قطع کمک‌های دولتی فوتبال را با چند سالی رکود مواجه می‌کند، بنابراین این کار باید کارشناسی‌شده و به مرور زمان باشد، قطع کمک‌های دولتی باشگاه‌ها را مجبور می‌کند تا به خودکفایی فکر کنند و راه‌های درآمدزایی و مهجور مانده را احیا کنند، به همین دلیل سازمانهای ورزشی جهان قانونی را تصویب کردند که به موجب آن باشگاه‌ها می‌بایست ۵۰ درصد از سهام خود را به بخش خصوصی واگذار کنند تا آهسته و پیوسته در مسیر خصوصی‌سازی پیش بروند (ایزدی و همکاران، ۲۰۱۶). مهم‌ترین فعالیت دولت و حاکمیت برای بسترسازی اجرای بازی جوانمردانه مالی به عنوان یک راهبرد کلان در مدل تحقیق حاضر، واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی طی یک فرآیند کارشناسی‌شده و تدریجی است. در کنار این موضوع، ایجاد زمینه لازم در مواردی همچون پرداخت حق پخش تلویزیونی به ورزش و فوتبال، افزایش رقابت و کاهش انحصارگرایی در اقتصاد کشور، افزایش شفافیت اطلاعات و همکاری نهادهای نظارتی کشور با فدراسیون فوتبال، از دیگر مواردی است که می‌تواند به توسعه فوتبال حرفه‌ای کشور، استقلال مالی باشگاه‌ها و در نهایت اجرای بازی جوانمردانه مالی در لیگ برتر فوتبال ایران کمک نماید. در سطحی پایین‌تر، ارتقای حکمرانی اقتصادی سازمان لیگ برتر فوتبال راهبردی اساسی برای اجرای بازی جوانمردانه مالی می‌باشد. در حال حاضر، سازمان لیگ به عنوان یک سازمان متولی لیگ حرفه‌ای، نه تنها کمک چندانی به بهبود کیفیت مدیریت مالی در لیگ و باشگاه‌های زیرمجموعه خود نمی‌کند، بلکه درآمدهای اندک باشگاه‌ها را به منبع ارتزاق خود تبدیل کرده است. در حالیکه در اکثر کشورهای صاحب فوتبال مدیریت تبلیغات محیطی و درآمدهای حاصل از آن در اختیار باشگاه‌های میزبان است، در فوتبال ایران، سازمان لیگ خود به فروش این حقوق آن هم به صورت نه چندان شفاف پرداخته و درآمد چندانی بین باشگاه‌ها توزیع نمی‌کند. افزایش شفافیت در امور مالی و قراردادهای تجاری سازمان لیگ می‌تواند زمینه‌ساز اعتمادسازی برای شرکت‌های تجاری و جذب اسپانسرهای معتبر برای فوتبال کشور شود. پروچاکا^۱ (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 پیش رو دارند، در مدیریت خود نواقص و مشکلات زیادی به ویژه در ساختار و تشکیلات، به کارگیری نیروی متخصص برای امور حسابداری، گزارشگری مالی، بازاریابی، درآمدزایی و هزینه‌کرد هستند. سلیمانی و گیلانی‌نیا (۲۰۱۵) در تحقیقی این موانع را به سه دسته کلی عوامل داخلی، عوامل بیرونی خرد و عوامل بیرونی کلان تقسیم‌بندی کردند. رقابت شدید در فصل نقل‌وانتقالات و هزینه‌های کلان بدون پشتوانه و نیز بدون در نظر گرفتن اصول حسابداری مشکلات زیادی برای باشگاه‌ها ایجاد کرده است. توجه به فوتبال پایه و برنامه‌ریزی استراتژیک برای آکادمی‌های فوتبال علاوه بر آنکه می‌تواند هزینه‌های جذب بازیکن را برای باشگاه‌های کاهش دهد، توانایی باشگاه‌ها برای درآمدزایی از فروش بازیکنان رشدیافته در باشگاه را فراهم آورد. متنوع‌سازی جریان‌های درآمدی از دیگر راهبردهایی است که باشگاه‌ها باید به آن توجه نمایند. سیف‌پناهی و حمیدی (۲۰۱۷) در تحقیق خود گزارش کردند که در مجموع تعداد 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 معمولاً بخشی از ظرفیت استادیوم‌شان خالی می‌ماند، فرصت‌های بیشتری برای آزمودن قیمت بلیط، هم از طریق تغییرات ساده در قیمت و هم از طریق توزیع بسته‌های پیچیده‌تر همچون فروش بلیط خانوادگی در اختیار دارند. همچنین، به‌کارگیری ظرفیت استادیوم برای درآمدزایی در روزهای غیرمسابقه از طریق روش‌هایی همچون تور بازدید از استادیوم یا موزه باشگاه می‌تواند در دستور کار باشگاه‌ها قرار بگیرد. به‌کارگیری افراد متخصص در واحدهای بازاریابی سازمان‌های فوتبال، بخش-بندی بازار و انتخاب بازار هدف، انجام برنامه‌ریزی بازاریابی با تاکید بر بازار هدف و هواداران وفادار، در نظر گرفتن اصول بازاریابی در قراردادهای تجاری و اسپانسرینگ باشگاه‌ها؛ پایان دادن به سلطه سامانه‌های پیامکی بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها، بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، درآمدزایی‌های متنوع از استادیوم‌های اختصاصی، حذف یا کاهش نقش دلال‌ها و واسطه‌ها از فعالیت‌های تجاری سازمان‌های فوتبال، استفاده از استراتژی‌های نوین بلیط‌فروشی، ایجاد سامانه اطلاعات هواداران، پیشگیری از بازاریابی کمینی و آسیب رسیدن به شرکای تجاری؛ مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) از جمله مفاهیم اشاره شده در این تحقیق بود که می‌تواند مورد توجه باشگاه‌های لیگ برتر قرار بگیرد.

بنابر مدل تحقیق حاضر و در صورت اجرای راهبردهای توسعه بازی جوانمردانه مالی، لیگ برتر فوتبال ایران و باشگاه‌های حاضر در آن می‌توانند از پیامدهایی همچون ارتقای تعادل رقابتی میان باشگاه‌ها، تضمین بقای باشگاه‌های لیگ، کاهش بار مالی فوتبال از روی دولت، ارتقای برند لیگ برتر فوتبال ایران و ورود سرمایه‌گذاران و حامیان مالی قدرتمند داخلی و خارجی به لیگ فوتبال بهره‌مند گردند. بدیهی است که هرچقدر که باشگاه‌ها مجبور یا مقید به رعایت مواردی همچون افزایش منطق در مدیریت مالی خود، کاهش هزینه‌های بی‌رویه، افزایش تنوع در درآمدهای و کاهش ریسک‌های هزینه‌کرد، توقف روند افزایشی و افسارگسیخته تورم در بازار نقل و انتقالات، کاهش سهم هزینه‌های خرید بازیکن در صورت‌های مالی باشگاه‌ها و غیره شوند، بقای خود را در دنیای رقابتی امروز تضمین خواهند کرد و رعایت این موارد در گروی تحقق اصول بازی جوانمردانه مالی و بهبود کیفیت حکمرانی و نظارت سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال خواهد بود. تحقیقاتی که بر روی اثرات اجرای بازی جوانمردانه مالی در اروپا نیز انجام گرفته اگرچه نقدهایی هم به شیوه اجرایی کردن این قانون داشته‌اند، اما نتایج کلی این تحقیقات نشان‌دهنده بهبود وضعیت مدیریت مالی و ثبات باشگاه‌ها به ویژه در کشورهایی است که از مدیریت کلان غیرشفاف رنج می‌برند. فرانک (۲۰۱۴) پس از بررسی‌های خود پی برد که توجه به مسائل مالی و رعایت قوانین فیرپلی مالی در باشگاه‌های فوتبال اروپایی سبب گردیده است تا شرایط اقتصادی در این باشگاه‌ها بهبود یابد و ایجاد بدهی‌های مالی به شدت کاهش محسوسی داشته باشد. مادن (۲۰۱۵) دریافت که عدم توجه به مسائل و قوانین مربوط به فیرپلی مالی می‌تواند مشکلات جدی و اقتصادی جهت باشگاه‌های ورزشی ایجاد نمایند. وی همچنین بین نمود که عدم نظارت سازمان‌های نظارتی بر حسن انجام قوانین فیرپلی مالی می‌تواند به تشدید مشکلات مربوط به این قانون در ورزش حرفه‌ای منجر گردد و باشگاه‌ها را دچار مشکلات عمده‌ای نماید. اسچوبرت و هامیل (۲۰۱۸) نیز دریافتند که قوانین فیرپلی مالی با ایجاد ساختارهای مشخص جهت کنترل مسائل مالی و جلوگیری از دوپینگ مالی در جنبه منفی خود، به تقویت مسائل اقتصادی باشگاه‌های ورزشی شرکت‌کننده در مسابقات فوتبال اروپا منجر گردیده است.

۱. Abdolmaleki, H., Babaei, M. (۲۰۲۱). Identifying and Ranking Factors Affecting Co- Branding between Manufacturers of Sports Equipment and Football Clubs of Iran Premier League. Sport Management Studies, ۱۲(۶۴): ۲۳۳-۲۵۴. (Persian)
۲. Abdolmaleki, H. (۲۰۲۱). Prevalent Statistical and Methodological Errors of Sports Management Articles in Persian Publications. Sport Management Studies. ۱۲(۶۷): ۱۷۰-۲۰۱(Persian)
۳. Abdolmaleki, H., & Heidari, F., & Zakizadeh, S.B., & Bosscher, V.D. (۲۰۱۹). 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. ۴۱ (۲): ۵۵-۶۸.
۴. Abdolmaleki, H., Mirza Zadeh, Z. S., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (۲۰۱۶). The Role of Marketing Mix on Purchase Behavior of Sport Management Professor. Research on Educational Sport, ۴(۱۱), ۳۷-۵۴. doi:۱۰,۲۲۰۸۹/res.۲۰۱۶,۸۴۵(Persian)
۵. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z. S., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (۲۰۱۸). Identify and prioritise factors affecting sports consumer behaviour in Iran. International Journal of Sport Management and Marketing, ۱۸(۱-۲), ۴۲-۶۲.
۶. Abdolmaleki, H., Soheili, B., Varmus, M., & Khodayari, A. (۲۰۲۰). Presenting a new mixed method for measuring service quality of health clubs. International Journal of Sport Management and Marketing, ۲۰(۵-۶), ۳۱۲-۳۳۳.
۷. Amiri, M., Nayyeri, S., Saffari, M., Delbari Ragheb, F. (۲۰۱۴). Explanation and Prioritization of Barriers to Privatization and Private Sector Participation in Sport Development. Journal of Sport Management, ۵(۴), ۸۳-۱۰۶.
۸. Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (۲۰۱۹). Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? Review of Managerial Science, ۱۲(۱), ۱۱۳-۱۴۵.
۹. Corbin, J. M., & Strauss, A. (۱۹۹۰). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. Qualitative sociology, ۱۲(۱), ۳-۲۱.
۱۰. Danaei Fard, H. Alvani, S M. Azar, A (۲۰۱۵); Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach; Saffar; Tehran; Third edition.
۱۱. Deldar, E., Shahpar tawfigh, A., Bagheri, G. (۲۰۱۶). Investigate the Obstacles of Club Privatization in Iranian Professional Football League. Sport Management Studies, ۸(۳۵), ۹۷-۱۱۸.
۱۲. Dermitt-Richard, N., Scelles, N., & Morrow, S. (۲۰۱۹). French DNCG management control versus UEFA Financial Fair Play: a divergent conception of financial regulation objectives. Soccer & Society, ۲۰(۳), ۴۰۸-۴۳۰.
۱۳. Dimitropoulos, P. (۲۰۱۴), "Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence", Management Research Review, ۳۷(۷), ۶۵۸-۶۷۸.
۱۴. Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., Abrishami, H. (۲۰۰۹). Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. Journal of Sport Management, ۱(۱), ۱۸۹-۲۰۲.
۱۵. Gholizadeh, B., Talebpour, M., Kashtidar, M., & Abdolmaleki, H. (۲۰۱۸). 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, ۶(۱), ۵۱-۶۴.
۱۶. Guba E. & Lincoln Y. (۱۹۸۹) Fourth Generation Evaluation. Sage
۱۷. Hamil, S., & Chadwick, S. (۲۰۱۰). Managing football. An International Perspective (Elsevier: London).
۱۸. Holt, N. L., & Tamminen, K. A. (۲۰۱۰). Moving forward with grounded theory in sport and exercise psychology. Psychology of sport and exercise, ۱۱(۶), ۴۱۹-۴۲۲.

۱۹. Holton, J. A. (۲۰۰۸). Grounded theory as a general research methodology. *The grounded theory review*, ۱(۲), ۶۷-۹۳.
۲۰. Izadi, B., Ehsani, M., Koozechian, H., Tojari, F. (۲۰۱۶). An Investigation of Management Role on Improving Fan Relationship Quality in Iranian Premier Football League. *Sport Management and Development*, ۴(۲), ۵۷-۷۰.
۲۱. Majd, N. S., Kashi, S. K., Abdolmaleki, H., & Khodayari, A. (۲۰۲۱). Identifying and prioritizing factors affecting the security of sport facilities (Case of Iran). *Cultura, ciencia y deporte*, ۱۶(۵۰), ۵۹۳-۶۰۳.
۲۲. Mareque, M., Barajas, A., & Lopez-Corrales, F. (۲۰۱۸). 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*, 7(۴), ۹۲.
۲۳. Mohammadi, S., Abdolmaleki, H., Khodadad Kashi, S., Bernal-García, A., & Gálvez-Ruiz, P. (۲۰۲۱). To Buy or Not to Buy: How Behavioral Habits Affect the Repurchase Intention of Cobranded Wearable Fitness Technology. *Sustainability*, ۱۳(۱۱), ۶۴۹۹.
۲۴. Morrow, S. (۲۰۱۴). *Financial fair play-implications for football club financial reporting*. ICAS (Institute of Chartered Accountants of Scotland).
۲۵. Morse, J. M. (۲۰۰۱). Situating grounded theory within qualitative inquiry. *Using grounded theory in nursing*, ۱-۱۵.
۲۶. Müller, B., & Olbrich, S. (۲۰۱۲). Developing theories in information systems research: the grounded theory method applied. In *Information Systems Theory* (pp. ۳۲۳-۳۴۷). Springer, New York, NY.
۲۷. Naghdi, Y., Kaghazian, S., Afsharpey, A. (۲۰۱۳). Analysis of the Economic factors Affecting Income of Football Clubs (Selected World Clubs). *Bi-Quarterly Journal of Development and Planning*, ۲(۱), ۲۱-۴۳.
۲۸. Naqshbandi, S. Yousefi, B. Sadeghi Boroujerdi, S (۲۰۱۲). Comparison of the competitive balance of the Iranian Football Premier League with five European professional football leagues in the ۲۰۰۹-۲۰۱۰ season. *Sports Management Studies*, ۴ (۱۳), ۶۵-۷۸.
۲۹. Nazemi, A. (۲۰۱۸) Developing Brand Equity Model for Iranian Football Pro-League. PhD Thesis in Marketing Management in Sports, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University.
۳۰. Nazemi, A., Ehsani, M., Kouzechian, H., Amiri, M. (۲۰۲۱). Developing Brand Equity Model for Iranian Football Pro-League. *Journal of Sport Management*, ۱۲(۴), ۱۰۱۵-۱۰۳۴.
۳۱. Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (۲۰۱۶). Stakeholders' views of enclave tourism: A grounded theory approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, ۴۰(۵), ۵۵۷-۵۵۸.
۳۲. Parvizi, S. Salsali, M. Adib Haj Bagheri, M. (۲۰۱۰). Qualitative research methods. Tehran, publishing and human propaganda.
۳۳. Peeters, T., & Szymanski, S. (۲۰۱۴). Financial fair play in European football. *Economic policy*, ۲۹(۷۸), ۳۴۳-۳۹۰.
۳۴. Rezaei, S. Ehsani, M. Kouzechian, H. Amiri, M (۲۰۱۵) Designing effective commercialization mechanisms for football clubs in Iran. *JRSM*. ۵ (۹): ۱۱۹-۱۳۰.
۳۵. Riley, R. W. (۱۹۹۶). Revealing socially constructed knowledge through quasi-structured interviews and grounded theory analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, ۹(۱-۲), ۲۱-۴۰.
۳۶. Sakinc, I., Acikalin, S., & Soyguden, A. (۲۰۱۷). Evaluation of the relationship between financial performance and sport success in European football. *Journal of Physical Education and Sport*, ۱۷, ۱۶.
۳۷. Seifpanahi Shabani, J., Hamidi, M. (۲۰۱۷). The investigation and analyses the methods of generating revenue by the world and Iranian football clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, ۹(۳), ۲۱-۳۱.
۳۸. Shajie, R., Kouze Chiyan, H., Ehsani, M., Amiri, M. (۲۰۱۳). Influences of Personal, Political, Legal and Economical Climates on Ethical Decision-Making of Professional Soccer Players. *Applied Research in Sport Management*, ۱(۳), ۱۹-۲۶.

۳۹. Soleimani, M. Gilaninia, B. (۲۰۱۵). A Study on Ways of Reporting Human Resources Accounting in Iranian Football Clubs. *Strategic Studies on Youth and Sports*, ۱۴(۲۸), ۸۹-۱۰۷.
۴۰. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., Tarighi, S. (۲۰۱۵). New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. *Journal of Investment Knowledge*. ۴. ۲۱۷-۲۳۲.

نسخه پذیرفته شده پیش از انتشار