



درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در افق ۱۰ ساله با رویکرد سناریونویسی

محمد مهدی پور^۱، حبیب محمدپوریقینی*^۲، محمدرحیم نجف‌زاده^۳، حمید جنانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۴/۴

تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۶/۶

ص ص: ۲۳۱-۱۹۹

چکیده

باشگاه اثرگذارترین و بنیادی‌ترین نهاد ورزشی در ایران است. نزدیک به دو دهه است که ورزش ایران به سمت حرفه‌ای شدن پیش‌رفته، ولی با توجه به بررسی‌ها به نظر می‌رسد تا حرفه‌ای شدن فاصله‌ی زیادی دارد. این پژوهش دارای ماهیت کیفی، توصیفی و اکتشافی است و به پژوهش در زمینه‌ی آینده‌ی نیروی کار در صنعت ورزش و مسائل مرتبط با آن می‌پردازد. پژوهش حاضر از حیث کلیت، با توجه به فرآیند سناریونویسی، کیفی است. در این پژوهش از رویکرد سناریونویسی پیترو شوارتز بهره برده است. جامعه‌ی مورد مطالعه؛ متخصصین مانند اساتید حوزه‌ی بازاریابی ورزشی، مدیرعامل‌های باشگاه‌های لیگ برتر و سازمان لیگ می‌باشند که معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه‌ها پایان داد. همچنین

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
m.mahdipour2020@gmail.com
۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول*)
mohammadpour@iaut.ac.ir
۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
najafzadehrahim@yahoo.com
۴. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
janani@iaut.ac.ir

نحوهی گزینش نمونه‌گیری از نوع سیستماتیک با رویکرد شبکه‌ای صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق ابتدا برای شناسایی وضعیت اثرات متقابل متغیرهای درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در افق ۱۰ ساله، از رویکرد تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. لازم به ذکر است برای تسهیل استفاده از این روش از نرم‌افزار محاسباتی سناریوویزارد استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد از مجموع ۲۴ موضوع اثرگذاری مؤثر بر سیستم تنها ۴ مؤلفه پیشران کلیدی آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر می‌باشد. علت کم بودن درآمدزایی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران؛ اجازه ندادن صداوسیما به باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال و سازمان لیگ برای فروش مسابقات به شبکه‌های رسانه‌ای خارجی، دولتی و انحصاری بودن صداوسیما و نبود شبکه‌های رسانه‌ی خصوصی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی

ورزش، درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر، پیشران‌های کلیدی درآمدزایی، بازاریابی ورزشی، سناریونویسی



Income Generation of Iran's Premier Football League Clubs in a 10-year Horizon with a Scenario Writing Approach

Mohammad Mahdipour¹, Habib Mohammadpour Yaghini^{2*}, Mohhamad Rahim Najafzadeh³, Hamid Janani⁴

Abstract

The club is the most effective and fundamental sports organization in Iran. It has been nearly two decades since Iran's sports have progressed towards becoming professional, but according to the reviews, it seems that it is far from becoming professional. This research has a qualitative, descriptive and exploratory nature and deals with research on the future of the workforce in the sports industry and related issues. The current research is qualitative in terms of generality, according to the scenario writing process. In this research, Peter Schwartz's scenario writing approach has been used. the studied community: There are experts such as sports marketing professors, CEOs of Premier League clubs and league organizations, and the criterion of theoretical saturation in this method ended the number of interviews. Also, the selection method of systematic sampling was done with a network approach. To analyze the data in this research, structural analysis approach and Micmac software were used to identify the status of mutual effects of revenue generating variables of Premier League football clubs in a 10-year

-
1. PhD student of sport management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
m.mahdipour2020@gmail.com
 2. Assistant Professor of sport management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
Corresponding Author*: mohammadpour@iaut.ac.ir
 3. Assistant Professor of sport management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
najafzadehrahim@yahoo.com
 4. Assistant Professor of sport management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
janani@iaut.ac.ir

horizon. It should be noted that Scenario Wizard calculation software was used to facilitate the use of this method. The analysis of the findings showed that only 4 components of the total of 24 issues of effective influence on the system are the key drivers of the future revenue generation of Premier League clubs. The reason for the low revenue generation in the clubs of the Premier Football League of Iran; Not allowing Radio to sell matches to foreign media networks is the monopoly of Radio and the absence of private media networks.

Keywords

sports, income generation of Premier League clubs, key drivers of income generation, sports marketing, scenario writing



مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در ورزش در کشورهای در حال توسعه بسیار کمتر از کشورهای توسعه‌یافته است، زیرا توسعه‌ی ورزش معمولاً اولویت اصلی بودجه‌ی ملی یا سیستم آموزشی اکثر کشورهای در حال توسعه نیست. مطالعات نشان می‌دهد که یک "چرخه‌ی معیوب" در نتیجه‌ی توسعه‌نیافتگی ورزش در کشورهای در حال توسعه در حال ظهور است، که در آن سرمایه‌گذاری کمتر در ورزش، پتانسیل ورزش کاران را برای ایجاد استعدادهای خود کاهش می‌دهد. هم‌چنین به این معنی است که چشم‌انداز کمتری برای ورزش کاران برای ادامه‌ی تمرینات ورزشی یا دنبال کردن حرفه‌های ورزشی حرفه‌ای در یک کشور در حال توسعه وجود دارد (مرادی، ۱۳۹۹). ورزش به‌عنوان یک پدیده‌ی اجتماعی-اقتصادی جهان‌شمول، بهترین و تاثیرگذارترین راه تامین بهداشت روانی و سلامت جسمانی افراد محسوب می‌شود. لذا می‌توان بیان نمود که سرمایه‌گذاری در ورزش می‌تواند سبب کاهش هزینه‌های ایجاد شده در بخش‌های درمان و بهداشت شده و ناهنجاری‌های اجتماعی را پایین بیاورد (پالکو، ۲۰۲۱). هم‌چنین ورزش سبب ایجاد تعامل بیشتر بین کشورهای مختلف شده و حس هم‌دلی و هم‌کاری را در بین آن‌ها افزایش می‌دهد (لامونت، ۲۰۲۱). علاوه بر این‌ها، ورزش موفقیت‌ها و دستاوردهای ملی و بین‌المللی مختلفی را برای کشورها به ارمغان می‌آورد. ورزش بر تولید ناخالصی ملی یک کشور هم تاثیر به‌سزایی می‌گذارد و سبب تاثیراتی شگرف بر تولید ناخالصی ملی می‌شود (واحدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). ورزش در بسیاری از فرهنگ‌ها در سرتاسر جهان محبوب است. از آوریل ۲۰۲۱، استاتیکا^۳ نظرسنجی از حداقل ۱۰۰۰ پاسخ‌دهنده را از اروپا منتشر کرد. در گروه‌های سنی ۱۸ تا ۶۵ سال، تقریباً ۵۰ درصد گفتند که فوتبال تماشا می‌کنند. اسپانیا با ۴۸ درصد از پاسخ‌دهندگان که ادعا می‌کردند چندین بار در ماه فوتبال تماشا می‌کنند، پیش‌تاز بود. ایتالیا و بریتانیا به ترتیب با ۴۳ درصد و ۴۱ درصد در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند (خیمینز، ۲۰۲۲). از رویدادهای ورزشی ملی تا بین‌المللی، تأثیرات اقتصادی بسیار زیاد است. به‌عنوان مثال، جام جهانی امسال گران‌ترین جام جهانی در تاریخ بود. در سال ۱۹۹۴، ایالات متحده ۵۰۰ میلیون دلار برای میزبانی مسابقات هزینه کرد. چهار سال بعد، فرانسه ۲,۳

1. Palco
2. Lamont
3. Statics
4. Jimenez

میلیارد دلار هزینه کرد. ژاپن در سال ۲۰۰۲، ۷ میلیارد دلار هزینه کرد. در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۸، برزیل و روسیه مجموعاً ۲۶،۶ میلیارد دلار هزینه کردند. در سال ۲۰۲۲، قطر ۲۲۰ میلیارد دلار اختصاص داد. این شامل میلیاردها دلار برای استادیوم‌ها، هتل‌ها و حمل‌ونقل جدید است (ماتوس، ۲۰۲۲). باشگاه‌های فوتبال ایران برای ادامه‌ی حیات خود و حضور در مسابقات لیگ برتر، جام حذفی و لیگ قهرمانان آسیا، نیازمند کسب درآمد هستند. مدیریت صحیح و اصولی و تکیه بر منابع و دارایی‌های باشگاه‌ها می‌تواند از موثرترین و مهم‌ترین راهبردهای درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران باشد و بدیهی است که رسیدن به این هدف، نیازمند شناسایی و طراحی هوشمندانه‌ی مسیر رقابتی است (شفیعی‌سروستانی، ۱۴۰۱). امروزه، منابع سازمانی به محرکی بسیار حیاتی و مهم برای پایداری و ماندگاری یک سیستم در محیط رقابتی تبدیل شده‌اند. روش‌های کسب درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران با تاکید بر رشته‌ی فوتبال عبارتند از: حمایت‌های اشخاص حقیقی و حقوقی و کمک‌های فدراسیون‌های مختلف فوتبال و سازمان‌های بین‌المللی از جمله فیفا و ...، حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه، کمک‌های دولتی، تبلیغات، برند و فعالیت‌های تجاری، هواداران، حامیان و اسپانسرهای مالی و صعود تیم‌های فوتبال باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به لیگ قهرمانان آسیا از دیگر منابع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها می‌تواند باشد که صعود به مراحل پایانی مسابقات، درآمد بیشتری برای باشگاه‌ها خواهد داشت (چشم‌انداز فوتبال، ۱۴۰۱). با این وجود؛ فقدان یک نظام مدون ساختاری با مدیریت صحیح و کارآمد و سازوکاری برای تحقق این موارد؛ عامل و مانع اصلی درآمدزایی و سبب عدم شفافیت در درآمد حاصله و منابع مربوط و نارضایتی از وضعیت موجود شده است (بنکدارچیان و همکاران، ۱۳۹۹) که لازم است از سوی وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور تا حصول نتیجه‌ی مطلوب پیگیری شود (قاسمی‌برزین، ۱۴۰۰). یکی از الزامات اولیه‌ی درآمدزایی و توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه‌ی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های تجاری - اقتصادی به‌مثابه‌ی سایر موسسه‌ها و شرکت‌های تجاری می‌باشد. بنگاه‌ها، موسسه‌ها و شرکت‌های تجاری ثبت شده از یک سو به صورت یک مجموعه‌ی خودمختار و مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل بیشتری خواهند بود و از سویی دیگر صاحب یک شخصیت حقوقی مستقل می‌گردند (سیف‌پناهی و حمیدی، ۱۳۹۶). با توجه به مطالب مطرح شده به‌نظر می‌رسد فهم این موضوع می‌تواند راهی برای ورود وزارت ورزش و جوانان و سیاست‌گذاران ورزش برای درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به مطالعات آینده‌پژوهی باشد. تا بتواند از طریق یک رشته مطالعات نظام‌مند و بلندمدت تصمیمات غلط و نادرست را به حداقل برساند و اتفاقات قریب‌الوقوع را پیش‌بینی نمایند. در این راستا



یکی از مهم‌ترین روش‌های آینده‌پژوهی، سناریونویسی است که به‌طور کامل و دقیق به مطالعه‌ی آینده می‌پردازد. همچنین ابزاری است که سیاست‌گذاران، مدیران و ذی‌نفعان را بر می‌انگیزاند تا بتوانند درباره‌ی مسأله یا مسائل به‌وجود آمده به‌وسیله‌ی طراحی داستان فکر کرده و یک آینده را جایگزین آینده‌ی دیگری نمایند و به این نحو بر مسائل چیره شوند و در نهایت بتوانند در برابر عدم قطعیت‌های گوناگون و آینده‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت پیش‌روی آن‌ها؛ واکنش مناسب نشان دهند. از آن‌جا که تاریخچه‌ی مطالعه در حوزه‌ی آینده‌پژوهی در ایران به برنامه‌ی ده ساله‌ی کشور باز می‌گردد، سند چشم‌انداز توسعه‌ی کشور در افق ۱۴۱۰ دو دهه‌ی آینده را نشان گرفته است و اولین سند تفکر راهبردی و آینده‌پژوهی در توسعه‌ی کشور قلمداد می‌شود. حال مسأله این‌جاست که چه عواملی بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال اثرگذارند و ورزش کشور را به سمت حرفه‌ای شدن سوق می‌دهند و سوال اصلی تحقیق عبارت‌است از: پیش‌بینی مؤثر بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در افق ۱۰ ساله کدامند؟

کلمه‌ی انگلیسی "اسپرت"^۱ از نظر ریشه‌شناسی از کلمه‌ی لاتین قدیمی "دیپورتار"^۲ گرفته شده است که به‌معنای منحرف کردن خود یا سرگرم کردن است. تا اوایل دوران مدرن، این درک از ورزش در دنیای غرب رایج بود. در قرن نوزدهم پس از این‌که بازی‌ها و سرگرمی‌های جدید در میان طبقه‌ی متوسط رواج یافت، کلمه‌ی «ورزش» در زبان انگلیسی روزمره به‌کار رفت. این مفهوم جدید "ورزش" با گذشت زمان از "دیپورتار" حتی بیشتر فاصله گرفته است و می‌تواند بیشتر با کلمه‌ی یونانی "اسلیت"^۳ مرتبط شود، اصطلاحی که از اسلوس^۴ (مسابقه) و اسلون^۵ (جایزه) گرفته شده است (دیکسون، ۲۰۲۲). اولین گزارش ادبی دوومیدانی یونان از «ایلیاد»^۶ هومر آمده است، که توضیح می‌دهد چگونه آشیل بازی‌های تشییع جنازه شامل هشت رویداد را برای دوست مرده‌اش پاترکلوس^۸ ترتیب داد. بازی‌های بدوی که با مسابقات ارباب‌سواری و مسابقات پرتاب نیزه آغاز شده بود، به آرامی به یک جشنواره‌ی پنج روزه‌ی المپیک تبدیل

1. Sport
2. Deportar
3. Athlete
4. Athol's
5. Athlon
6. Dixon
7. Iliad
8. Potercloth

شد که ترکیبی از دویدن، کشتی، بوکس، پنج‌گانه و انواع مختلف اربانه‌رانی بود (جینستا، سان‌اگنیو^۱، ۲۰۲۲). ورزش و تمرینات ورزشی از اساسی‌ترین فعالیت‌های روزمره‌ی مردم ایران باستان بود. جامعه برای ورزش کارانی که به لطف قدرت بدنی و شجاعت خود، در مواقع لزوم از خانواده و وطن خود دفاع کردند، جایگاه ویژه‌ای قائل بود. آن‌ها در همه‌جا با شور و شوق فراوان مورد استقبال قرار گرفتند، مردم به ورزش کاران خود افتخار می‌کردند و آن‌ها را به‌خاطر اقدامات شجاعانه‌شان تحسین و تکریم می‌کردند (چشم‌انداز فوتبال، ۱۴۰۱). نش‌خوار فکری در مورد منشأ و کارکردهای ورزش معمولاً بر مؤلفه‌های فرهنگی آن متمرکز شده است (مانند آشه^۲، ۱۹۹۸؛ کارول^۳، ۲۰۰۸؛ هازینگا^۴، ۲۰۱۲، مک‌کامب^۵، ۲۰۱۴ و شیمانسکی^۶، ۲۰۱۶). فرضیه‌های فرهنگی در مورد ورزش در درجه‌ی اول توصیفی، غیرانحصاری متقابل هستند و چندین دسته را پر می‌کنند: غیرفایده‌گرا (به‌عنوان مثال، هویزینگا، ۲۰۱۲)، مذهبی (مثلاً، براش^۷، ۱۹۷۰)، آیینی (مثلاً، بیکر^۸، ۱۹۸۵). مارکسیست (گاتمن^۹، ۲۰۰۴؛ هابرماس^{۱۰}، ۱۹۹۲) و کاتارتیک^{۱۱}، ۱۹۹۷). فرضیه‌ی سانسون^{۱۲} (۱۹۸۸) مبنی بر این‌که ورزش نشان‌دهنده‌ی فداکاری آیینی انرژی توسط کسانی است که بیش‌ترین انرژی را برای قربانی کردن دارند، به مفهوم بیولوژیکی مدرن نمایش صادقانه‌ی کیفیت فیزیکی نزدیک‌تر است (پالی^{۱۳}، ۲۰۲۰). میلر^{۱۴} (۲۰۰۰)، با این استدلال که ورزش مدرن در درجه‌ی اول به‌عنوان راهی برای مردان عمل می‌کند تا توانایی‌های فیزیکی و ویژگی‌های رفتاری خود را به همسران بالقوه نشان دهند، بر نقش انتخاب جنسی بین‌جنسی در تکامل ورزش تأکید کردند (ماتوس، ۲۰۲۲). دبلاک و دیویت^{۱۵} (۲۰۰۹) این مشکل را پیش‌بینی کردند و استدلال کردند که ورزش ممکن است فرصت‌هایی را برای مردان برای ارزیابی کیفیات متحدان و رقبای بالقوه فراهم کند، اما آن‌ها این ایده را به‌طور کامل توسعه ندادند. نویسندگان مختلف غربی‌شدن و یا آمریکایی‌شدن احتمالی ورزش حرفه‌ای در عصر جهانی شدن را زیر سوال برده‌اند. با این حال، هیچ اتفاق نظری در مورد

1. Jyeshta & Sanogneio
2. Ashe
3. Carol
4. Hozinga
5. Macomb
6. Shimansky
7. Brush
8. Bicker
9. Guttman
10. Huberman
11. Cathartic
12. Swanson
13. Poly
14. Miler
15. DE block & David



ماهیت این تأثیر فرهنگی غربی در ورزش وجود ندارد (بیل^۱، ۱۹۹۴؛ آچبرگ^۲، ۱۹۸۴؛ گالتونگ^۳، ۱۹۹۱؛ کلاین^۴، ۱۹۹۱). این موضع نظری ورزش مدرن را به‌عنوان ساختاری با اقتصاد سیاسی که در آن تأثیر تعیین‌کننده‌ی شرکت‌های چندملیتی غربی وجود دارد، درک می‌کند (مگوایر^۵، ۱۹۹۹). این دیدگاه به ما اجازه می‌دهد تا در مفهوم ملموس‌تر آمریکایی‌سازی ورزش کاوش کنیم (لامونت، ۲۰۲۱). دانلی^۶ (۱۹۹۶) آن را به ایده‌ی "ورزش شرکتی" مرتبط می‌کند. یعنی معرفی روال مدیریتی در اداره‌ی سازمان‌های ورزشی. با این حال، این ایده حاکی از آن است که ورزش به‌خودی خود اهمیت کمتری نسبت به توانایی آن در جذب مخاطبان انبوه پیدا کرده است (پالکو، ۲۰۲۱). نوائی و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی شهر تهران و ارائه‌ی مدل انجام دادند، نتایج بخش کیفی بیانگر آن بود که از کدگذاری نظری در ارتباط با منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی شهر تهران، سه زیر مقوله‌ی (۱) درآمد روز مسابقه، (۲) درآمدهای حق پخش رسانه‌ای و (۳) درآمدهای تجاری شناسایی شد. و در نهایت مشخص گردید که این زیر مقوله‌ها در سه مقوله‌ی بستر زمینه‌ای، بستر ساختاری و بستر رفتاری که به‌عنوان مقوله‌ی اصلی در نظر گرفته شده است، جای دارند. نتایج بخش کمی بیانگر آن بود که متغیر منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی در حد متوسط توان تبیین واریانس متغیرهای درآمد روز مسابقه، درآمد حق پخش رسانه‌ای و درآمد حق تجاری را دارد. همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان داد که بین سه عامل منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد همان‌گونه که مشاهده می‌شود درآمد‌های حق پخش رسانه‌ای با میانگین ۱۱/۳۰ رتبه‌ی اول و بهترین رتبه و درآمد روز مسابقه با میانگین ۱۰/۱۳ رتبه‌ی سوم و کمترین رتبه را دارا هستند. سلطانی و کارگر (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی ارتباطی منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بیان کردند؛ متغیرهای منابع اطلاعاتی و ارتباطاتی، منابع انسانی، منابع مالی، دارایی‌معنوی و زیرساخت‌ها بیشترین

1. Bale
2. Aichberg
3. Galton
4. Klein
5. Magwayer
6. Danley

تاثیر را بر درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران دارند. گایو، روبرتی و ورنّا^۱ (۲۰۲۰) تحقیقی را تحت‌عنوان اثر محدودیت‌های مالی بر کارایی هزینه‌های پخش تأثیر بازی‌های دوستانه‌ی اقتصادی بر باشگاه‌های فوتبال ایتالیا انجام دادند. در این تحقیق تأثیر محدودیت‌های مالی بر نتایج ورزشی و اقتصادی در یک بازه‌ی زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ مورد ارزیابی قرار گرفت. منظور از بازی‌های دوستانه‌ی اقتصادی مقرراتی است که باشگاه‌ها را ملزم به پذیرش تورنمنت‌های فوتبال اروپا (یوفا) می‌کند. تحلیل داده‌های این تحقیق نشان داد که مقررات بازی‌های دوستانه‌ی اقتصادی تأثیری بر کارکرد تیم‌های اول جدول رده‌بندی لیگ فوتبال ایتالیا ندارد و همچنین مشخص گردید که مقررات بازی‌های دوستانه‌ی اقتصادی فاصله‌ی بین تیم‌های رده‌ی پایین و رده‌ی بالای جدول را کاهش داده است. دریودال و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان حمایت از دوچرخه‌سواری حرفه‌ای: برای قیمت سهام چه معنایی دارد؟ به این نتیجه دست یافتند که یک ارتباط منفی بین رسوایی‌های دوپینگ در تیم حمایت‌شده با حمایت مالی از سوی حامیان مالی وجود دارد. همچنین زمانی که تیم‌های دوچرخه‌سواری به‌طور کلی به‌عنوان ارزش خنثی برای حامی مالی در نظر گرفته می‌شود هیچ واکنش مثبتی به اعلام حمایت‌های مالی وجود ندارد.

روش شناسی پژوهش

تحقیق از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن می‌تواند مورد استفاده‌ی دست‌اندرکاران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران قرار گیرد. همچنین تحقیق بر اساس گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی می‌باشد. پژوهش حاضر از حیث کلیت آن باتوجه به فرآیند سناریونویسی، کیفی است. در این پژوهش از رویکرد سناریونویسی پیتر شوارتز استفاده شده است. جامعه‌ی مورد مطالعه در این تحقیق شامل متخصصین؛ مانند اساتید حوزه‌ی بازاریابی ورزشی، مدیرعامل‌های باشگاه‌های لیگ برتر و سازمان لیگ می‌باشند که معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه‌ها پایان داد. همچنین نحوه‌ی گزینش نمونه‌گیری از نوع سیستماتیک با رویکرد شبکه‌ای صورت گرفت. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه‌های مورد مطالعه به‌صورت هدفمند و به‌روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که به اشباع نظری رسید. در نهایت با انتخاب ۱۴ نفر اشباع نظری حاصل شد. ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه؛ مرور منابع، پویش محیطی و پیمایش محیطی از طریق مصاحبه و مدل دلفی خبرگان بود. در این پژوهش ابتدا برای شناسایی وضعیت اثرات متقابل درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در

1. Gaye, Roberti, & Varna

2. Dreidel et al



افق ۱۰ ساله‌ی ۲۰۴۰، از رویکرد تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. همچنین برای گزینش و انتخاب سناریوهای منتخب از رویکرد تحلیل بالانس اثرات متقابل استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱. مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌ی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

ردیف	نماد	عامل
۱	Var01	توسعه‌ی برند باشگاه‌ها
۲	Var02	حق پخش تلویزیونی
۳	Var03	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین
۴	Var04	درآمد در روز مسابقه
۵	Var05	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی
۶	Var06	داشتن فعالیت‌های تجاری
۷	Var07	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها
۸	Var08	تصویب قانون کمی‌رایت
۹	Var09	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال
۱۰	Var10	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور
۱۱	Var11	بازارپردازی
۱۲	Var12	تبلیغات مجازی



نوسانات نرخ ارز	Var13	۱۳
افزایش نرخ تورم	Var14	۱۴
حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	Var15	۱۵
حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	Var16	۱۶
استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	Var17	۱۷
خریدوفروش بازیکنان	Var18	۱۸
مرچندایزینگ (فروش تجاری محصولات تولیدی باشگاه‌ها)	Var19	۱۹
باشگاه‌داری حرفه‌ای	Var20	۲۰
اجرای الزامات تجارت الکترونیک	Var21	۲۱
داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	Var22	۲۲
تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	Var23	۲۳
عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	Var24	۲۴

طبق مصاحبه‌ای که از مشارکت‌کنندگان در رابطه با سوال "به نظر شما مهم‌ترین عوامل (متغیرهای) کلیدی موثر بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در افق ۱۰ ساله، کدامند؟" متغیرهای بالا؛ باشگاه‌داری حرفه‌ای، قرارداد با شرکای تجاری و حامی مالی، حق پخش تلویزیونی، تصویب قانون کپی‌رایت و ... ، به‌عنوان عوامل (مؤلفه‌های) کلیدی مؤثر بر آینده‌ی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انتخاب شدند.



جدول ۲. تشریح ویژگی‌های آرایه (ماتریس) ریشه‌یابی بنیادی^۱

مقدار	شاخص	
۲۴	Matrix size	ابعاد ماتریس
۲	Number of iterations	تعداد تکرار
۱۰۵	Number of zeros	تعداد صفر
۱۷۴	Number of ones	تعداد یک
۲۳۱	Number of twos	تعداد دو
۶۶	Number of threes	تعداد سه
۰	Number of P	تعداد P
۴۷۱	Total	جمع
۸۱٪/۷۷۰۸۴	Fill rate	درجه‌ی پرشدگی

طبق نتایج تحلیل میک‌مک، می‌توان دریافت که ۶۶ رابطه دارای ارزش ۳ و اثرگذاری شدید بوده، ۲۳۱ رابطه دارای ارزش ۲ و اثرگذاری متوسط بوده، ۱۷۴ رابطه دارای ارزش ۱ و اثرگذاری کم بوده، ۱۰۵ رابطه دارای ارزش ۰ و بدون اثرگذاری بوده و ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۵/۶۹ است که از تأثیر زیاد عوامل حکایت دارد.

1. Structural analysis matrix

جدول ۳. درجه‌ی مطلوبیت و بهینه‌شدگی

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	%۹۶	%۹۳
۲	%۱۰۰	%۱۰۰

این پژوهش از بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که نشان از روایی بالای پرسشنامه دارد (جدول ۳).

ارزیابی پلان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری

در سیستم پایدار پراکندگی، بعضی از متغیرها دارای اثرپذیری بالا و بعضی دیگر از آن دارای اثرگذاری بالا هستند. در سیستم‌های ناپایدار این حالت متفاوت‌تر از سیستم‌های پایدار می‌باشد. در سیستم‌های ناپایدار متغیرها نقش بینابینی را بازی می‌کنند و در اطراف مدل پراکنده هستند. آن‌چه از وضعیت پراکندگی متغیرهای مؤثر بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران پیدا است، وضعیت ناپایداری سیستم می‌باشد. به جز چند متغیر که دارای اثرگذاری و تاثیرپذیری بالایی هستند، بیشتر متغیرها در اطراف سیستم پراکنده هستند (شکل‌های شماره‌ی ۱ و ۲).



شکل (۱)

شکل (۲)

جدول ۴. مجموع سطرها و ستون‌های آرایه (ماتریس) ریشه‌یابی نشانه‌های (آثار) جداشونده^۱

مجموع اعداد	مجموع اعداد	متغیر	ردیف
ستون‌ها	ردیف‌ها		

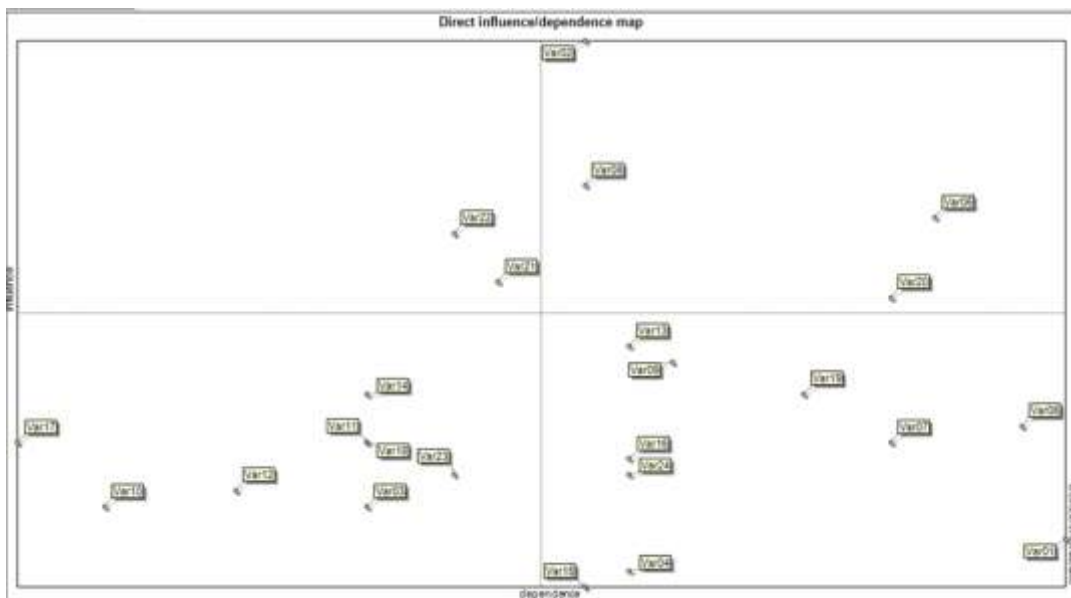
1. Analysis of cross effects matrix



۴۶	۲۶	توسعه‌ی برند باشگاه	۱
۳۵	۵۷	حق پخش تلویزیونی	۲
۳۰	۲۸	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳
۳۶	۲۴	درآمد در روز مسابقه	۴
۴۳	۴۶	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵
۴۵	۳۳	داشتن فعالیت‌های تجاری	۶
۴۲	۳۲	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۷
۳۵	۴۸	تصویب قانون کمی‌رایت	۸
۳۷	۳۷	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۹
۲۴	۲۸	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۱۰
۳۰	۳۲	بازارپردازی	۱۱
۲۷	۲۹	تبلیغات مجازی	۱۲
۳۶	۳۸	نوسانات نرخ ارز	۱۳
۳۰	۳۵	افزایش نرخ تورم	۱۴
۳۵	۲۳	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۱۵
۳۶	۳۱	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۱۶
۲۲	۳۲	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۱۷
۳۰	۳۲	خریدوفروش بازیکنان	۱۸
۴۰	۳۵	مرچندایزینگ (فروش تجاری محصولات	۱۹

تولیدی باشگاه‌ها)		
۴۲	۴۱	باشگاه‌داری حرفه‌ای
۳۳	۴۲	اجرای الزامات تجارت الکترونیک
۳۲	۴۵	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادיום اختصاصی
۳۲	۳۰	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها
۳۶	۳۰	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی
۸۳۴	۸۳۴	مجموع

در ادامه در شکل شماره ۴، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آن‌ها در آرایه‌ی تاثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه‌ی تاثیرگذاری/ تاثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.





شکل ۳. نگاره‌ی کارایی سراسر است مولفه‌های کلیدی^۱

۴ متغیر در بخش شمال شرقی نقشه؛ حق پخش تلویزیونی، قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی، تصویب قانون کپی‌رایت و باشگاه‌داری حرفه‌ای، کدام یک از عوامل دارای تاثیرپذیری کم و تاثیرگذاری زیاد هستند. ۲ متغیر در بخش شمالی غربی ماتریس تاثیرات اجرای الزامات تجارت الکترونیک و داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی، کدام عوامل دارای تاثیرپذیری و تاثیرگذاری نسبی یا متوسط هستند. ۱۰ متغیر در بخش جنوب شرقی ماتریس، توسعه‌ی برند باشگاه‌ها، داشتن فعالیت‌های تجاری، خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، مرچندایزینگ، نوسانات نرخ ارز، اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال، حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام، عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی، درآمد در روز مسابقه، حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت و در نهایت، کدام عوامل نسبت به سایر متغیرهای شناسایی شده دارای تاثیرپذیری و تاثیرگذاری نسبتاً کمتری هستند. ۸ عامل در بخش جنوب غربی ماتریس تاثیرات تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها، افزایش نرخ تورم، خرید و فروش بازیکنان، دیجیتال سازی و فروش آنلاین، بازارپردازی، تبلیغات مجازی، نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور و استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها.

جدول ۵. اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری / پذیری مستقیم

رتبه	مؤلفه	اثرگذاری تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	تأثیرپذیری مستقیم	امتیاز
۱	حق پخش تلویزیونی	۶۸۳	توسعه‌ی برند باشگاه	۵۵۱	
۲	تصویب قانون کپی‌رایت	۵۷۵	داشتن فعالیت‌های تجاری	۵۳۹	
۳	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۵۱	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۱۵	

1. Map of direct effects of key components



۴	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۵۳۹	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۵۰۳
۵	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۵۰۳	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۵۰۳
۶	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۹۱	مرچندایزینگ	۴۷۹
۷	نوسانات نرخ ارز	۴۵۵	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۳
۸	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۳	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۴۳۱
۹	افزایش نرخ تورم	۴۱۹	نوسانات نرخ ارز	۴۳۱
۱۰	مرچندایزینگ	۴۱۹	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۴۳۱
۱۱	داشتن فعالیت‌های تجاری	۳۹۵	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۴۳۱
۱۲	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۳۸۳	حق پخش تلویزیونی	۴۱۹
۱۳	بازارپردازی	۳۸۳	تصویب قانون کی‌رایت	۴۱۹
۱۴	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۳۸۳	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۴۱۹
۱۵	خرید و فروش بازیکنان	۳۸۳	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۳۹۵
۱۶	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۳۷۱	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۳۸۲
۱۷	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	۳۵۹	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	۳۸۲
۱۸	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۳۵۹	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳۵۹
۱۹	تبلیغات مجازی	۳۴۷	بازارپردازی	۳۵۹
۲۰	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳۳۵	افزایش نرخ تورم	۳۵۹



درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در افق ۱۰ ساله با

رویکرد سناریونویسی

۲۱	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۳۳۵	خرید و فروش بازیکنان	۳۵۹
۲۲	توسعه‌ی برند باشگاه	۳۱۱	تبلیغات مجازی	۳۲۳
۲۳	درآمد در روز مسابقه	۲۸۷	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۲۸۷
۲۴	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۲۷۵	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۲۶۳

در ادامه‌ی جدول تاثیرات غیرمستقیم اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها، برای هریک از مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۶. اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری / پذیری غیرمستقیم

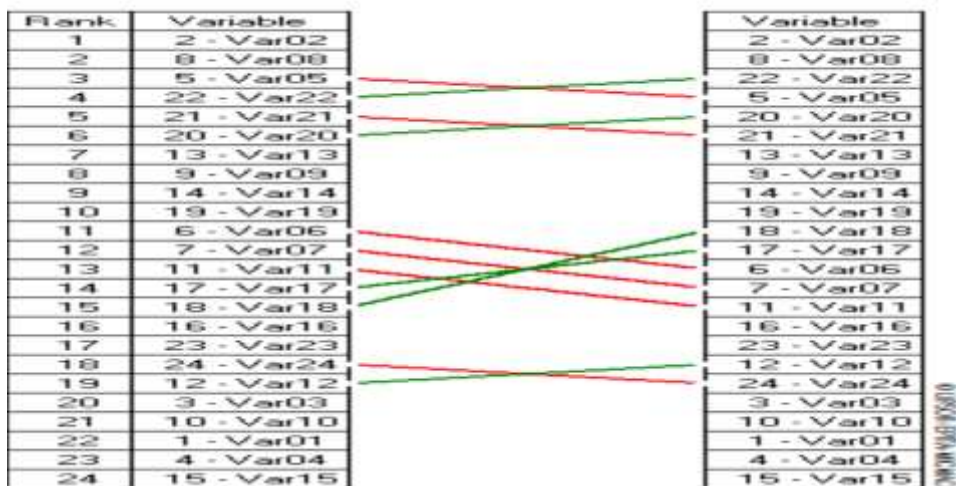
رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۱	حق پخش تلویزیونی	۶۵۵	توسعه‌ی برند باشگاه‌ها	۵۳۹
۲	تصویب قانون کپی‌رایت	۵۵۷	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۳۸
۳	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۵۳۰	داشتن فعالیت‌های تجاری	۵۱۲
۴	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۲۹	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۹۸
۵	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۹۴	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۴۹۷
۶	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۴۸۹	مرچندایزینگ	۴۷۸
۷	نوسانات نرخ ارز	۴۵۲	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۰



۴۳۹	درآمد در روز مسابقه	۴۴۸	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۸
۴۳۷	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۴۱۹	افزایش نرخ تورم	۹
۴۲۷	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۴۱۳	مرچندایزینگ	۱۰
۴۲۷	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۴۰۲	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۱۱
۴۲۷	نوسانات نرخ ارز	۴۰۲	خرید و فروش بازیکنان	۱۲
۴۲۰	تصویب قانون کمی‌رایت	۴۰۰	داشتن فعالیت‌های تجاری	۱۳
۴۱۵	حق پخش تلویزیونی	۳۸۰	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۱۴
۴۰۱	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۳۷۹	بازارپردازی	۱۵
۳۸۶	تصویب و اجرایی قانون فرپلی‌مالی برای باشگاه‌ها	۳۷۲	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۱۶
۳۷۴	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳۵۹	تصویب و اجرایی قانون فرپلی‌مالی برای باشگاه‌ها	۱۷
۳۷۳	افزایش نرخ تورم	۳۵۶	تبلیغات مجازی	۱۸
۳۶۹	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۳۵۵	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۱۹
۳۵۸	خرید و فروش بازیکنان	۳۴۷	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۲۰
۳۴۹	بازارپردازی	۳۴۵	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۲۱
۳۳۰	تبلیغات مجازی	۳۲۶	توسعه‌ی برند باشگاه‌ها	۲۲
۲۸۶	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۲۹۳	درآمد در روز مسابقه	۲۳
۲۷۰	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۲۸۴	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۲۴

پارامترهای برون داد^۱ نرم افزار برای اولویت بندی عوامل اصلی برحسب درجه‌ی تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم، به شرح شکل شماره‌ی ۴ است. ستون اول تاثیرگذاری مستقیم و ستون دوم تاثیرگذاری غیرمستقیم است و همان گونه که ملاحظه می شود تفاوت چشم گیری در تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل به چشم نمی خورد.

Classify variables according to their in

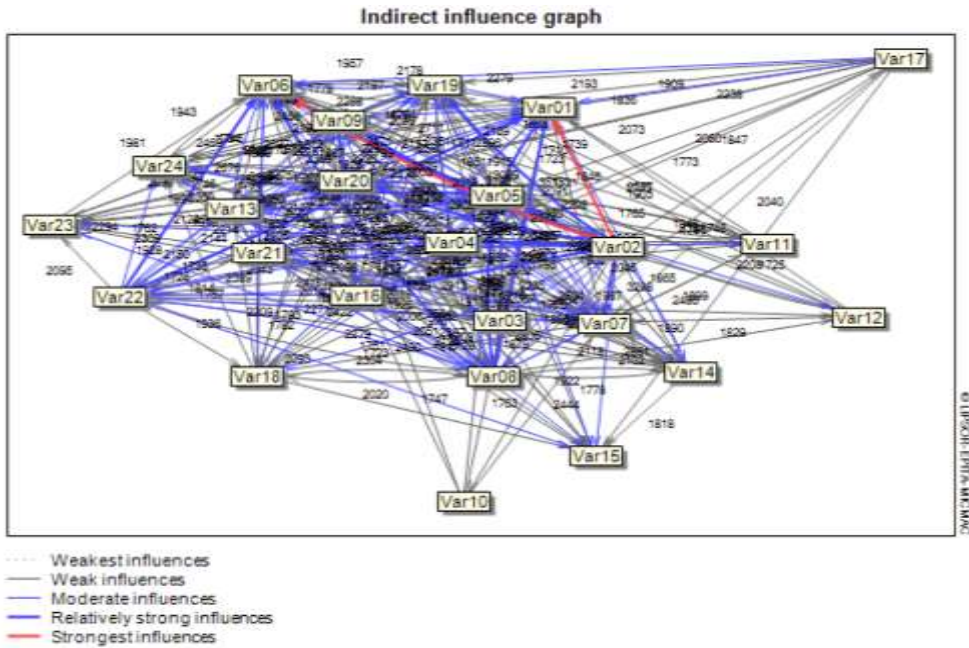


شکل ۴. درجه بندی مولفه های کلیدی به فراخور تأثیرگذاری سراسری (مستقیم) و غیر سراسری (غیرمستقیم)^۲

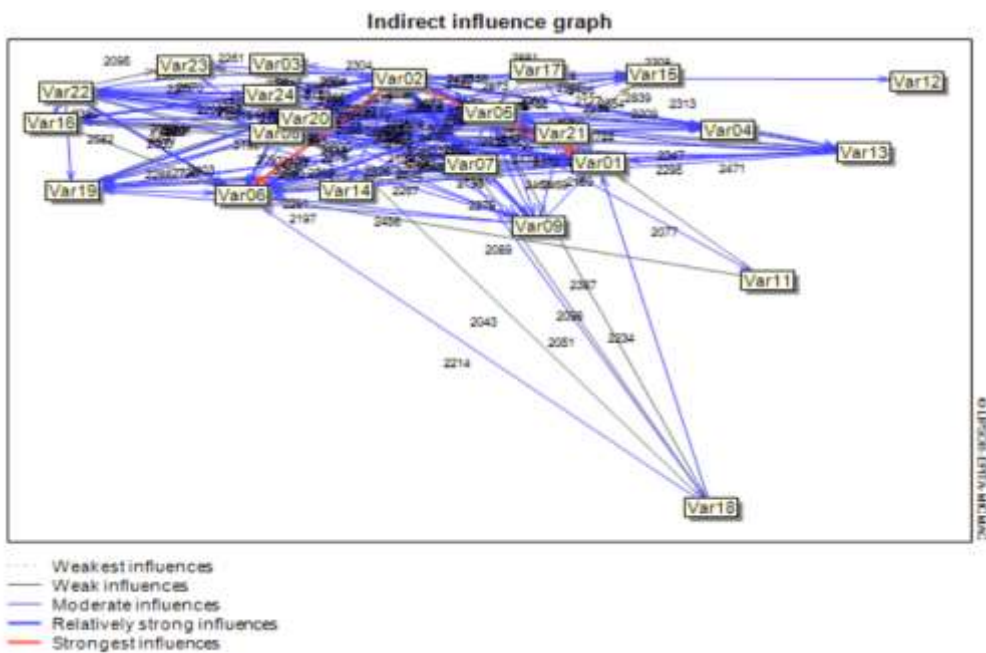
در ادامه براساس تحلیل های برگرفته از برون داد نرم افزار میک مک، در شکل های شماره‌ی ۵ تا ۷ نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل شامل تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم و بالقوه میان متغیرها ارائه شده است. در شکل های شماره‌ی ۷ و ۸، تاثیرات مستقیم پارامترها بر سایر پارامترهای سیستم مشخص شده است. یادآور می شود، هر یک از پارامترها در آرایه‌ی (ماتریس) تاثیرات غیرمستقیم؛ در نرم افزار به توان رسانده شده و بر این اساس، تاثیرات غیرمستقیم پارامترها در شکل شماره‌ی ۷ سنجیده می شود. لازم به ذکر است، به دلیل وضوح بیشتر تصاویر، هر یک از عوامل بر حسب شماره‌ی آن عامل در نمودار شدت تاثیرات درج شده است.

1. Output indicators

2. Grading of key components according to direct and indirect influence

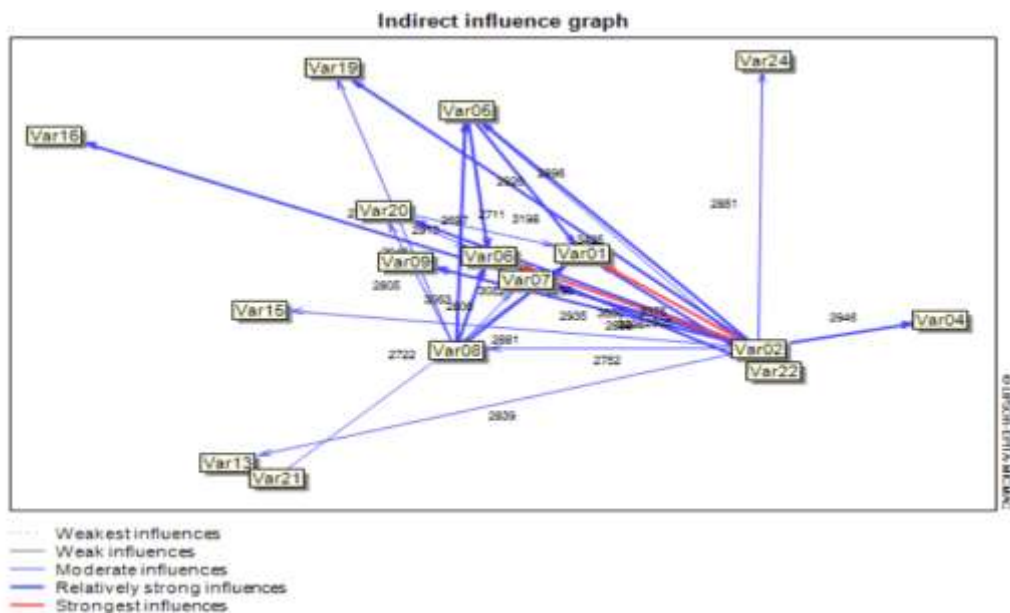


شکل ۵. نگاره‌ی سختی (شدت) پیوند (ارتباط) در تأثیرگذاری سرراست (مستقیم) مولفه‌ها (در سطح ۵۰٪)



1. The diagram of the intensity of the connection in the direct influence of the components

شکل ۶. نگاره‌ی سختی (شدت) پیوند (ارتباط) در تأثیرگذاری سراسرت (مستقیم) مولفه‌ها^۱ (در سطح ۲۵٪)



شکل ۷. نگاره‌ی سختی (شدت) پیوند (ارتباط) در تأثیرگذاری غیر سراسرت (غیرمستقیم) مولفه‌ها (در سطح ۵٪)

جدول ۷. پیشران‌های کلیدی استخراج شده

ردیف	پیشران کلیدی
۱	باشگاه‌داری حرفه‌ای
۲	قرارداد با شرکای تجاری و حامی مالی
۳	حق پخش تلویزیونی
۴	تصویب قانون کی‌رایت

1. Diagram of relationship intensity in indirect influence of components

همان‌گونه که در نمودار تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها و روندهای کلیدی مشاهده می‌شود، چهار مولفه‌ی؛ حق پخش تلویزیونی، قرارداد با شرکای تجاری، تصویب قانون کپی‌رایت و باشگاه‌داری حرفه‌ای در مجموع از بیشترین تاثیرپذیری و بیشترین تاثیرگذاری برخوردارند. بر این اساس، تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی، در گرو روی‌دادن تغییراتی در این مولفه‌هاست؛ بنابراین چهار مولفه‌ی یادشده، در این پژوهش به‌عنوان نیروهای پیشران شناسایی می‌شوند. این نیروهای پیشران، به تایید خبرگان پژوهش به‌واسطه‌ی قدرت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری بالا، از اهمیت و عدم قطعیت نسبتاً زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می‌توانند به‌عنوان عدم قطعیت‌های اصلی پژوهش برای مرحله‌ی بعدی (استفاده از نرم‌افزار سناریویزارد) شناخته شوند.

جدول ۸. بررسی همجواری پیشران‌های شناسایی شده

ردیف	باشگاه‌داری حرفه‌ای	قرارداد با شرکای تجاری و حامی مالی	حق پخش تلویزیونی	تصویب قانون کپی‌رایت	سازگاری
۱	ایجاد نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	تنظیم قرارداد با شرکت‌های تجاری	ایجاد حق پخش تلویزیونی	تصویب قانون کپی‌رایت	قابل قبول
۲	توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	توسعه‌ی قرارداد با حامیان مالی	توسعه‌ی حق پخش تلویزیونی	توسعه‌ی قانون کپی‌رایت	قابل قبول
۳	تحکیم نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	تحکیم قرارداد با اسپانسرهای ورزشی	تحکیم حق پخش تلویزیونی	تحکیم قانون کپی‌رایت	قابل قبول
۴	تقویت در توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	تقویت ارتباط و همکاری با شرکای تجاری و حامی مالی	تقویت حق پخش تلویزیونی	تقویت قانون کپی‌رایت	قابل قبول
۵	ضعف در توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	عدم تنظیم قرارداد با شرکت‌های تجاری	ضعف در حق پخش تلویزیونی	ضعف در توسعه‌ی قانون کپی‌رایت	ضعیف



۶	بحران در توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	عدم تنظیم قرارداد با حامیان مالی	انحصاری بودن حق پخش تلویزیونی	بحران در توسعه‌ی قانون کپی‌رایت	ضعیف
۷	توسعه‌نیافتگی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای	عدم همکاری با شرکای تجاری و حامی ورزشی	عدم وجود شبکه‌ی رسانه‌ای خصوصی	توسعه‌نیافتگی قانون کپی‌رایت	ضعیف

پس از مشخص شدن همجواری مقبول و سازگاری مورد نظر بین پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های نهایی، چهار سناریوی محتمل زیر با ارائه‌ی راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی مشخص شد.

جدول ۹. راهبردهای استخراج شده بر اساس چهار سناریوی پیش‌روی محتمل در آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های

لیگ برتر فوتبال ایران در افق ۱۰ ساله

ردیف	سناریوهای محتمل	پیشران	راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی
۱	برنامه‌ریزی	ایجاد نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، تنظیم قرارداد با شرکت‌های تجاری، ایجاد حق پخش تلویزیونی و تصویب قانون کپی‌رایت	تمرکز بر نهادینه کردن فرآیند ایجاد نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در تمامی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران تمرکز بر تعامل و ارتباط دوسویه با شرکت‌های تجاری، اسپانسرهای مالی تمرکز بر روی هدف و مسیر اجرای باشگاه‌داری حرفه‌ای تمرکز بر ایجاد پایگاه‌های مجازی برای هواداران
۲	توسعه‌ی زیرساخت‌های	توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، توسعه‌ی قرارداد با حامیان مالی،	ترویج نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ترویج ارتباط اثربخش و مستمر با اسپانسرهای



ورزشی	توسعه‌ی حق پخش تلویزیونی و	مالی و شرکت‌های تجاری
	توسعه‌ی قانون کپی‌رایت	ترویج و توسعه‌ی حق پخش تلویزیونی
		ترویج و توسعه‌ی قانون کپی‌رایت
	تحکیم نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای،	تمرکز بر رویکرد استراتژی‌محوری در نظام
	تحکیم قرارداد با اسپانسرهای	باشگاه‌داری حرفه‌ای
۳	سازماندهی	سازماندهی ظرفیت‌های ورزشی و بالفعل نمودن آن‌ها
	ورزشی، تحکیم حق پخش تلویزیونی	
	و تحکیم قانون کپی‌رایت	نظم دادن به نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای
	تقویت در توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری	
	حرفه‌ای، تقویت ارتباط و همکاری	توانمندسازی مدیران و مسئولان ورزشی
	با شرکای تجاری و حامی مالی،	توانمندسازی ورزشکاران و قهرمانان
۴	تحول	تقویت و توانمندسازی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای
	تقویت حق پخش تلویزیونی و تقویت	
	قانون کپی‌رایت	

نتیجه‌گیری

برنامه‌ها محصول آینده‌نگاری سیاست‌مداران هستند؛ هر چند سرنوشت این برنامه‌ها بستگی به تصویرسازی دست‌اندرکاران و مشارکت‌کنندگان در عمل دارد. آینده‌نگاری قابلیت‌ی است که با داشتن آن، رهبران و مدیران ورزشی می‌توانند از وضعیت‌های گذشته و حال درس بگیرند و با تصمیماتی که می‌گیرند در آینده‌ی سازمان ورزشی تاثیرگذار باشند. در آینده‌نگاری تاکید بر پیش‌بینی عوامل تاثیرگذار است که به سازمان ورزشی در راستای آگاهی دادن به دست‌یابی به نتایج مطلوب یا بازماندن از آن کمک می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، آینده‌نگاری، وزن‌دهی به عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده است و هم‌چنین ارزیابی روش‌های مختلف قبل از تصمیم‌گیری است. اگر رهبران به روندها توجه کنند و بدانند که چگونه مشکلات در گذشته برای سازمان‌شان و توسط رقبایشان اتفاق افتاده است، بازدارنده‌ها و سوق‌دهنده‌ها راحت‌تر شناسایی می‌شوند هدف از پژوهش حاضر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در افق ۱۰ ساله با بود. تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها نشان داد از مجموع ۲۴ موضوع اثرگذاری موثر بر سیستم تنها ۴ مولفه، پیشران کلیدی آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات واحدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد. آن‌ها در مطالعه‌ای به بررسی راهکارهای

توسعه‌ی منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که حق پخش تلویزیونی، جذب حامیان مالی، تصویب قانون کپی‌رایت، باشگاه‌داری حرفه‌ای، حضور بخش خصوصی و در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب از مهم‌ترین عوامل درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند. باشگاه‌داری حرفه‌ای یکی دیگر از پیشران‌های کلیدی بود که باید توجه ویژه‌ای به آن شود. به‌نظر می‌رسد تا زمانی که نظام باشگاه‌داری توسعه نیابد، نمی‌توان به درآمدهای کلان ناشی از صنعت فوتبال نیز امید داشت. از سوی دیگر، توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای صنعت فوتبال کشور می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد. در این راستا می‌توان به نقل‌وانتقال بازیکنان، احداث رستوران، هتل و فروشگاه‌های زنجیره‌ای با نام باشگاه، مدارس و آکادمی‌های مختلف باشگاه، فروش البسه به آرم باشگاه و ... اشاره کرد. امروزه در کشورهای پیشرو، فروش اقلام تجاری جزو اصلی‌ترین منابع درآمدزایی باشگاه‌ها به‌شمار می‌روند. به‌عنوان نمونه باشگاه‌های رئال مادرید، بایرن مونیخ و بارسلونا به‌عنوان سه باشگاه پردرآمد دنیا در سال ۲۰۱۷، بیشترین درآمد را از این محل در بین تمام باشگاه‌های دنیا، به ترتیب معادل ۳۵۶،۲، ۳۴۸،۷ و ۳۲۲،۶ میلیون دلار که ۴۷،۴۴، ۵۵،۴۲ و ۴۶،۷۳ درصد از مجموع درآمد این سه باشگاه بود، کسب کردند. اما در ایران، فروش اقلام تجاری مانند پیراهن ورزشی و کالاهای هواداری، سهمی در درآمدهای باشگاه‌ها ندارند. همواره ضعف در اجرای قوانین مربوط به حقوق مالکیت معنوی به‌عنوان دلیل اصلی محرومیت باشگاه‌ها از این منبع درآمدی مهم عنوان می‌شود، درحالی‌که به‌نظر می‌رسد باشگاه‌ها می‌توانند با پشتکار و پیگیری حقوقی، از حقوق خود در برابر جاعلین دفاع کنند. ضمن آن‌که، علاوه بر آن با مدیریت درست بازاریابی هم می‌توان حتی با قوانین موجود، درآمد کسب کرد. یکی از بهترین شیوه‌ها در این راه، می‌تواند بازاریابی مشارکتی باشد که امروزه بسیار رایج است و باشگاه‌ها در ایران می‌توانند از آن در ارتباط با شرکای تجاری خود، از جمله اسپانسر، تامین‌کننده‌ی البسه‌ی ورزشی و همچنین تولیدکنندگان اقلام تجاری مهور به نام و نشان باشگاه برای هواداران، استفاده کنند. باشگاه‌ها می‌توانند با احداث و راه‌اندازی فروشگاه در نقاط مختلف کشور جهت فروش مستقیم و یا اینترنتی و آنلاین محصولات تا حدودی بر این مشکل فائق آیند. در این رابطه پالی (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان فهم جهانی‌شدن از طریق فوتبال؛ بیان کرد که ضعف در ثبت برند و بی‌توجهی مسئولان ورزشی به ثبت برند و برندسازی یکی از موانع توسعه‌ی لیگ‌های فوتبال به‌شمار می‌آید، نتایج مطالعات پالی با این بخش از پژوهش هم‌خوانی دارد. موضوع دیگری که اهمیت آن در

آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی مهم است، قانون کی‌رایت است. در دنیا باشگاه‌های ورزشی بزرگ مانند رئال مادرید، منچستریونایتد و ... بخشی از درآمد خود را از طریق فروش پیراهن و البسه باشگاه تامین می‌کنند. در این رابطه باشگاه منچستریونایتد در سال ۲۰۲۱، از زمان آغاز فروش پیراهن شماره‌ی هفت منچستریونایتد با اسم رونالدو، در عرض ۱۲ ساعت، باشگاه منچستریونایتد ۳۲،۵ میلیون پوند از فروش پیراهن‌های رونالدو درآمدزایی کرده است، ولی متاسفانه در کشور ایران، این امر که هیچ شرکت و فروشگاه‌ای حق تولید و فروش پیراهن‌های یک باشگاه را به‌جز خود باشگاه متولی ندارد، رعایت نمی‌شود و باشگاه‌ها از این منبع درآمد که به‌صورت پایدار هم هست محروم هستند. از این رو در آینده با اجرایی کردن این قانون که می‌تواند منبع درآمد مناسبی برای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران باشد، و هواداران تیم‌ها نیز از این طریق می‌توانند در درآمدزایی باشگاه‌ها نقش مهمی را ایفا نمایند. این بخش از یافته‌ها با مطالعات مرادی (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد. مرادی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران پرداخت و به این نتیجه رسید که بی‌توجهی به قانون کی‌رایت در ورزش ایران یکی از عوامل اصلی ناکامی و عدم موفقیت باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. یکی از مشکلات عدم درآمدزایی مناسب از سوی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در ایران، ضعف پخش رسانه‌ای و دولتی بودن آن است. در واقع انحصار صداوسیما از سوی دولت، راه را بر روی فعالیت بخش‌های خصوصی در جهت درآمدزایی مناسب خواهد بست. در کشورهای پیشرو جهان، حقوق پخش تلویزیونی مسابقات، از اصلی‌ترین منابع درآمد باشگاه‌ها محسوب می‌شود. به‌عنوان نمونه، باشگاه‌های لیورپول، رئال مادرید و منچسترسیتی در سال ۲۰۱۷، بیشترین درآمد را از این محل، به ترتیب با ۲۵۱،۳، ۲۵۱،۳ و ۲۳۸،۸ میلیون دلار که ۴۸،۹۲، ۳۳،۴۶ و ۴۲،۰۱ درصد از مجموع درآمد این سه باشگاه بود، کسب کردند. در این‌باره، شایان ذکر است که محل اصلی تامین اعتبارات مالی سازمان صداوسیما به‌عنوان موسسه‌ی دولتی، بودجه‌ی عمومی کشور بوده و درآمدهای ناشی از تبلیغات و آگهی‌های بازرگانی به‌عنوان درآمدهای اختصاصی به‌حساب خزانه‌ی عمومی کشور واریز شده تا از طریق ردیف بودجه‌ی سنواتی برای مصارف خاص و پیش‌بینی شده هزینه گردد، پیش‌بینی ردیف بودجه‌ای از سوی دولت برای تحقق این مهم رافع این مساله است. در این رابطه سیف‌پناهی و حمیدی (۱۳۹۶)، بیان کردند یکی از شیوه‌های درآمدزایی در باشگاه‌های معتبر فوتبال، درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای است که بخش اعظم درآمدهای تجاری یک باشگاه را درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای تشکیل می‌دهند.

سناریوی محتمل اول برنامه‌ریزی بود. امروزه بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای توانسته‌اند نقشی مهم و موثر در اقتصاد کشورها داشته باشند. در این زمینه می‌توان به پنج باشگاه پردرآمد اروپایی اشاره کرد که درآمد سالانه‌ی آن‌ها مرزهای میلیارد و تریلیارد را جابه‌جا کرده است. به عنوان مثال صنعت باشگاه‌داری



حرفه‌ای در کشور فرانسه ۱۸۵ هزار شغل مرتبط ایجاد کرده است. اگرچه کشورهای اروپایی در صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای پیش‌رو بوده‌اند، اما این مساله منوط به آن‌ها نمی‌شود؛ در کشورهای آسیایی هم باشگاه‌داری حرفه‌ای به صنعتی پردرآمد و فراگیر تبدیل شده است. به لیگ‌های ژاپن، چین، کره‌ی جنوبی و قطر که نظری بیان‌دازیم، وضوح این مساله نمایان‌تر خواهد شد. همه‌ی کشورهای مزبور توانسته‌اند با مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب، گام‌های اساسی در جهت توسعه‌ی اقتصادی صنعت فوتبال خود بردارند. اما در کشور ایران این مدیریت و برنامه‌ریزی وجود ندارد. سناریوی محتمل دوم توسعه‌ی زیرساخت‌های ورزشی بود. ورزش، همانند سایر بخش‌های اجتماعی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارد. در دنیا دو رویکرد اصلی وجود دارد: یکی رویکرد پایین به بالاست که به دنبال این هستند که قاعده‌ی ورزش را بزرگ کنند مثلاً چینی‌ها به واسطه‌ی حجم جمعیتی بیشتری که دارند دنبال این هستند که قاعده را گسترش دهند، آیا جمعیت ۸۰ میلیونی ایران کشش این رویکرد را دارد؟ به نظر می‌رسد که خیر، وضعیت موجود و قوانین موجود در ورزش ما به خصوص قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نشان‌دهنده‌ی این است که رویکرد اصلاحی می‌تواند ما را به سمت توسعه‌یافتگی حرکت دهد لذا انقلاب در ورزش نمی‌تواند جواب دهد. این اصلاحات دو شرط دارد یکی این که ما تابع نظام‌های داخلی برگرفته از قانون اساسی، به‌ویژه اصل سوم، شویم و دیگر تبعیت از نظام بین‌المللی ورزش است. سناریوی محتمل سوم سازمان‌دهی بود. سازمان ورزشی یک نهاد اجتماعی درگیر در صنعت ورزش است. آن یک سیستم فعالیت آگاهانه‌ی ساختاریافته و یک مرز نسبتاً قابل شناسایی با هدف مشخص است. برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی ورزش کاران را درگیر می‌کند. بدون برنامه، ورزش کاران و مربیان ممکن است انگیزه یا دید هدف را از دست بدهند و پیشرفت چالش برانگیز خواهد بود. سیستم‌ها و روال‌ها نه تنها پیشرفت را پرورش می‌دهند، بلکه به مربیان اجازه می‌دهند تا پیشرفت را با جزئیات دنبال کنند. سازماندهی مستلزم تقسیم کار، طبقه‌بندی وظایف و تفویض اختیارات است. سازماندهی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران باید در جهت نظم و سامان دادن به نظم باشگاه‌داری حرفه‌ای، هماهنگی و نظم در روابط برون و درون سازمانی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، هماهنگی در سطوح بالای سازمانی و مدیران عالی، هماهنگی و تمرکز بر برنامه‌های حمایت از ورزشکاران و مدال‌آوران، سازماندهی ظرفیت‌های ورزشی و بالفعل نمودن آن‌ها، تمرکز بر رویکرد استراتژی‌محوری در نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، سامان دادن به ایجاد قراردادهای ورزشی با اسپانسرهای مالی و شرکت‌های تجاری، سامان دادن

به قوانین کپی‌رایت و فیرپلی مالی، تمرکز و هماهنگی در جهت میزبانی‌های بین‌المللی و نظم و سامان دادن در جهت حق پخش تلویزیونی، باشد. آخرین و یکی از مهم‌ترین سناریوهای محتمل، تحول می‌باشد. بر اساس «سند تحول دولت مردمی» چالش اول و اصلی ورزش ایران ضعف نظام ورزشی حرفه‌ای و ملی است که دارای عوامل چهارگانه بوده و به منظور رفع این چالش بزرگ باید اقدامات مختلفی در دستورکار قرار گیرد. سند تحول دولت مردمی از سوی رییس جمهوری ایران در ۸ اسفندماه ۱۴۰۰ به اعضای هیات دولت ابلاغ شد. در این سند آمده است: در اجرای وعده داده شده در ابتدای تشکیل دولت سیزدهم و در راستای تحقق اهداف مندرج در قانون اساسی، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام و با اتکا و بهره‌مندی از بیانات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، رفع نیازهای مردم، حل مسائل اساسی کشور و در اجرای اصل ۱۳۴ قانون اساسی سند تحول دولت مردمی به‌عنوان برنامه و خط‌مشی دولت و مبنای عمل قوهی مجریه، وزرا و دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود. بر اساس این سند چالش اول ورزش ایران، ضعف نظام ورزشی حرفه‌ای و ملی است که دارای عوامل؛ تصدی‌گری دولت در ورزش، چرخه‌ی ناقص نظام مدیریت به‌ویژه در ورزش قهرمانی، ضعف نظارتی در ورزش و ضعف دیپلماسی ورزشی خلاصه می‌شود.

در این پژوهش وضعیت فعلی صنعت فوتبال در بعد درآمدزایی مورد تحلیل قرار گرفت. در صورتی که بتوان در بسترهای مناسب پیشران‌های شناسایی شده [حق پخش تلویزیونی، قرارداد با شرکای تجاری، تصویب قانون کپی‌رایت و باشگاه‌داری حرفه‌ای] را فراهم نماییم می‌توان گفت وضعیت درآمدزایی در باشگاه‌های فوتبال به شرایط مناسبی خواهد رسید.

پیشنهادها

ایجاد نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در جهت نهادینه کردن فرآیند باشگاه‌داری حرفه‌ای در تمامی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها در جهت درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد. مدرسه‌ی فوتبال اختصاصی بارسلونا معروف به لاماسیا از سن هفت‌سالگی افراد مستعد را پرورش می‌دهد تا در آینده از آن‌ها در تیم اصلی استفاده کند یا با مبلغی بالا بفروشد. باشگاه بوکاجونیورز نیز بیش از ۳۵۰ بازیکن در یک دهه‌ی اخیر به باشگاه‌های معتبر انتقال داده است. به‌طوری که به کارخانه‌ی بازیکن‌سازی فوتبال معروف است. در صورت مدیریت صحیح و ایجاد مراکز دیده‌بانی و استقرار سیستم استعدادیابی و استعدادپروری، باشگاه‌های حرفه‌ای ایران می‌توانند از این طریق درآمد بالایی کسب کنند؛ چنان‌چه باشگاه فولاد خوزستان در این زمینه در بین باشگاه‌های داخلی و در رشته‌ی فوتبال پیشرو است. توسعه‌ی قرارداد با حامیان مالی در جهت ارتباط اثربخش و مستمر با حامیان مالی و شرکت‌های تجاری یکی از راه‌های اثرگذار بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران است. رابطه‌ی



ورزش و به‌ویژه فوتبال و تجارت یک رابطه‌ی دوطرفه است و بنگاه‌های تجاری از طریق سرمایه‌گذاری در ورزش و به‌ویژه فوتبال هم برای خود اعتبار بالایی کسب می‌کنند و هم می‌توانند برند خود را در بازار تثبیت کنند. به‌همین خاطر است که شرکت‌های بزرگ خودروسازی، بیمه، لوازم ورزشی، بانک‌ها و سایر شرکت‌ها، سالیانه میلیون‌ها دلار در ورزش و به‌ویژه فوتبال سرمایه‌گذاری می‌کنند تا نسبت به رقبایشان موقعیت بهتری در بازار کسب کنند. حامیان مالی در آلمان و انگلیس بیش از ۴۰ درصد از کل درآمد باشگاه را شکل می‌دهد. در اسپانیا، ایتالیا و فرانسه نیز باشگاه‌ها حدود یک‌سوم درآمدشان را از محل حامیان مالی به‌دست می‌آورند. نقش پخش تلویزیونی در جذب حامیان مالی، بسیار مهم است. شفافیت مالی و اقتصادی باشگاه‌ها عامل مهم حضور حامیان مالی جهت حضور در ورزش را معرفی می‌کند. می‌توان گفت که مدیران عامل باشگاه‌ها برای جذب سرمایه‌ی بیشتر از حامیان مالی باید دنبال راه‌کارهایی برای جذب هوادار بیشتر و نمایش تلویزیونی بیشتر بوده و نیز اطلاعات مالی شفاف با حامیان داشته باشند. تحکیم و به رسمیت شناختن قانون کپی‌رایت در ورزش ایران همسو با نظام ورزش جهانی یکی از تاثیرگذارترین اقدام‌ها در جهت درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد. زیرا که در ورزش کشور به‌خصوص ورزش فوتبال این قانون تعریف نشده است و هنوز راه طولانی برای ایجاد و تثبیت آن در ورزش کشور وجود دارد. همواره ضعف در اجرای قوانین مربوط به حقوق مالکیت معنوی و قوانین کپی‌رایت به‌عنوان دلیل اصلی محرومیت باشگاه‌ها از این منبع درآمدی مهم عنوان می‌شود، درحالی‌که به‌نظر می‌رسد باشگاه‌ها می‌توانند با پشتکار و پیگیری حقوقی، از حقوق خود دفاع کنند. ضمن آن‌که، علاوه بر آن با مدیریت درست بازاریابی هم می‌توان حتی با قوانین موجود، درآمد کسب کرد. کاهش تصدی‌گری و انحصار صداوسیما در پخش و فروش مسابقات ورزشی و خصوصی‌سازی حق پخش تلویزیونی می‌تواند یکی دیگر از راه‌های درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران باشد. چرا که درآمد ناشی از پخش تلویزیونی تاکنون محقق نشده است، لذا باید بر اساس تکلیف قانونی حکم بند (پ) ماده‌ی (۹۲) قانون برنامه‌ی ششم توسعه موضوع نحوه‌ی تقسیم درآمدهای تبلیغاتی ناشی از پخش مسابقات ورزشی اقدام شود. در این‌باره، شایان ذکر است محل اصلی تامین اعتبارات مالی سازمان صداوسیما به‌عنوان موسسه‌ی دولتی، بودجه‌ی عمومی کشور بوده و درآمدهای ناشی از تبلیغات و آگهی‌های بازرگانی به‌عنوان درآمدهای اختصاصی به‌حساب خزانه‌ی کشور واریز شده تا از طریق ردیف بودجه‌ی سنواتی برای مصارف خاص و پیش‌بینی‌شده هزینه گردد. از سوی دیگر در قانون بودجه‌ی سال ۱۳۹۹

مقرر شده بود که از مجموع ۵۰ میلیارد تومان، ۷۰ درصد از درآمدهای تبلیغاتی ناشی از پخش مسابقات ورزشی به سازمان صداوسیما و ۳۰ درصد دیگر به وزارت ورزش و جوانان در راستای کمک به فدراسیون‌ها تعلق گیرد.

منابع

- بنکدارچیان، ن.؛ نظری، ر.؛ باستانی‌فر، ا. (۱۳۹۹). ارائه‌ی مدل اهرم‌سازی برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با رویکرد نظریه‌ی داده بنیاد. مجله‌ی مدیریت بازاریابی، ۴۶(۴)، ۱-۱۹.
- چشم‌انداز فوتبال. (۱۴۰۱). نشریه‌ی رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران. ش ۳۱، تابستان.
- سلطانی، م.؛ کارگر، غ. ع. (۱۳۹۸). تدوین الگوی ارتباطی منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران. نشریه‌ی مدیریت ورزشی، ۱۱(۴)، ۴۲-۵۴.
- سیف‌پناهی، ش. ج.؛ حمیدی، م. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران و جهان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۳)، ۲۱-۳۱.
- شفیعی سروسستانی، ا. (۱۴۰۱). تربیت پهلوانی. نشر موعود عصر، چاپ پنجم، ص ۲۲۵.
- قاسمی برزین، ز. (۱۴۰۰). تاریخچه‌ی فوتبال. انتشارات: خانه‌ی تاریخ و تصویر ابریشمی، چاپ هشتم، ص ۴۸.
- مرادی، م. (۱۳۹۹). شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران (با تاکید بر ورزش فوتبال). معاونت پژوهش‌های اجتماعی- فرهنگی، دفتر مطالعات آموزش و فرهنگ، تهران، اسفندماه ۱۳۹۹.
- واحدی‌زاده، م.؛ آقایی، ن.؛ الهی، ع. ر. (۱۳۹۹). راهکارهای توسعه‌ی منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران: یافته‌های یک مطالعه‌ی کیفی. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۲(۴)، ۱۵۳-۱۶۸.

Dixon, K. (2022). Football fandom and disneyization in late-modern life. *Leisure Studies*, 33(1), 1-21.



Ginesta, X., & San Eugenio, J. (2022). Football fans as place ambassadors: Analyzing the interactions between Girona FC and its fan clubs after its purchase by city football group (CFG). *Soccer & Society* (First Online). 1–16.

Jiménez, J. (2022). El RCD Mallorca jugará en Corea Del Sur en verano. COPE, https://www.cope.es/emisoras/illesbalears/baleares/mallorca/deportes-mallorca/noticias/rcd-mallorca-jugara-corea-del-sur-verano-20220314_1967529

Lamont, M., Hang, N., & Sally, G. (2021). “Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and regularity review”. *Sport management review*, pp: 246- 257.

Matos, C. (2022). “Broadcasting Football Rights in Brazil: The Case of Globe and “Club of 13” in the Antitrust Perspective”, *Est. Econ., São Paulo*, vol. 42, n.2: pp 337-362.

Palco, (2021). El RCD Mallorca sale Del concurso de acreedores más de una década después. Palco23, <https://www.palco23.com/clubes/el-rcd-mallorca-sale-del-concurso-de-acreedores-mas-de-una-decada-despues>

Poli, R. (2020). “Understanding globalization through football: The new international division of labor, migratory channels and transnational trade circuits”. *International Review for the Sociology of Sport*, PP: 4