



Providing a Framework for the Development of Financial Resources for Professional Sports in Iran

Midia Rahmani*

PhD student in Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Nima Majedi

Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mehdi Naderinasab

Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Abstract

The purpose of this research was to provide a framework for the development of financial resources for professional sports in Iran. Therefore, the present research presents a framework for the development of financial resources of sports federations and clubs using a qualitative approach and semi-structured interviews. The statistical population of the research included all the managers of federations, managing directors, members of the board of directors and the board of directors of sports federations and clubs. 17 members of Iranian sports federations and clubs participated in this study to investigate the dimensions of the development of financial resources in Iran's professional sports. The analysis of the research data and coding was done using a three-step method (open, central and selective coding). In this research, it was found that various factors such as planning, organizational structure and capabilities, management stability, governance, media, removing legal and legal obstacles, economic and commercial, job creation, strategic alliance, financial support, transfers, the network for the development of financial resources, the development of financial platforms and the covering of costs may help the development of financial resources in professional sports in Iran. According to the findings of the present research, it can be said that these dimensions, when combined in a collective approach, can develop the financial resources of sports federations and clubs.

Key words: Financial resources, Job creation, Financial support, Management stability, Financial platforms.

Extended Abstract

* Corresponding Author: E-mail: midiaarahmani@gmail.com

How to Cite: Rahmani M., Majedi N., Naderinasab M. Providing a Framework for the Development of Financial Resources for Professional Sports in Iran, Journal of Innovation in Sports Management, 2026; 4(4):15-29.

Extended Abstract

Introduction

Today, sports clubs have various motivations to earn profit, under the influence of the club's competitive views and based on the principles of free market capitalism; Also, sports clubs and federations need to function like an economic enterprise to develop financial resources. The importance of financial issues for sports clubs doubles during epidemics, such as Covid-19, which causes financial losses and damages to the commercial sector of sports clubs. These financial damages on the bodies of sports clubs and federations highlighted the need to change their structure and strategic plans in order to achieve the development of financial resources; Therefore, the aim of the current research is to investigate the main components and dimensions of the financial resources development framework in professional sports in Iran.

Methodology

The method of this qualitative research was a systematic type of foundation data. First, by reviewing previous literature, primary questions were extracted. These questions were slightly modified for localization. Then research tools (semi-structured interview questions and open-ended questions) were made. By reviewing the previous literature, 5 questions were extracted to be used in the semi-structured interview. The required changes in the questions were made by the researchers. The questions that were used in the semi-structured interview were mostly about financial issues such as the ability to generate financial income in professional sports. Other questions revolved around whether Iranian sports clubs and federations have the ability to create job opportunities, attract financial resources and develop them.

In this research, three criteria were determined for the selection of people participating in the research. 1) at least 5 years of experience managing Premier League clubs, 2) member of the board of directors of sports clubs (for a long time and at least 5 years) and 3) member of Iranian sports federations (for a long time and at least 5 years) so in order to obtain rich information, purposeful sampling was used to select participants. The research team examined the history of active managers of sports federations and clubs. Then an e-mail was sent to the people who had the conditions to participate in the research. 17 people agreed to participate in the study. Finally, 17 managers and board members of sports federations and clubs and members of the club's economic and marketing group with several years of experience participated in this study. In this research, due to its exploratory nature, inductive coding was used. Also, a foundational data approach was used by Strauss and Corbin to identify, organize and present patterns in this data set. In this research, data analysis and coding were done using a three-step method (open, central and selective coding). In this research, several peer review sessions were conducted to ensure the verifiability and validity of the research.

Findings

The results showed that different aspects of the development of financial resources are a platform and have different dimensions. This framework shows that a professional sport in Iran needs to be planned in order to use the provided dimensions (planning, organizational structure and capabilities, stability of management, governance, media, solving It has legal and legal, economic and commercial barriers, job creation, strategic alliance, financial support, transfers, financial resources development network, development of financial platforms and cost coverage). As specified in the dimensions of this framework, the use of one of the presented dimensions does not necessarily facilitate the process of developing financial resources, and when they are combined in a collective approach, they strengthen and develop financial resources in professional sports in Iran.

Conclusion

This study tried to provide a conceptual framework for the development of financial resources in professional sports in Iran; which can highlight the dimensions of the development of its financial resources and help to improve financial performance in Iran's professional sports. The present study argues that reaching the development of financial resources of federations and sports clubs and strengthening it depends on the use of a financial approach, taking into account the dimensions presented in this research. These dimensions include planning, organizational structure and capabilities, stability of management, governance, media, removing legal and legal obstacles, economic and commercial, job creation, strategic alliance, financial support, transfers, development network of financial resources, development Financial bases and cost coverage. It can also be said that the above dimensions play an important role in financial decisions and financial management of sports federations and clubs. Because these sports organizations are operating in dynamic environmental conditions and high uncertainty, and the managers of federations, clubs and economic-marketing teams need to formulate a financial plan to overcome these changing conditions; that the dimensions presented in this research can be included in this financial plan as a guide.



ارائه چارچوب توسعه منابع مالی ورزش حرفه‌ای ایران

میدیا رحمانی*

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

نیما ماجدی

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مهدی نادری نسب

استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه چارچوب توسعه منابع مالی ورزش حرفه‌ای ایران بود. از این‌رو پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، یک چارچوب برای توسعه منابع مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ارائه می‌کند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران فدراسیون‌ها، مدیران عامل، اعضا هیئت مدیره و هیئت رئیسه فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی بود. برای بررسی ابعاد توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران، ۱۷ نفر از اعضا فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایران در این مطالعه شرکت کردند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و کدگذاری‌ها با استفاده از روش سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) انجام گرفته است. در این پژوهش مشخص شد که عوامل مختلفی همچون برنامه‌ریزی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، ثبات مدیریت، حاکمیت، رسانه، برطرف کردن موانع حقوقی و قانونی، اقتصادی و تجاری، اشتغال‌زایی، اتحاد استراتژیک، حمایت مالی، نقل و انتقالات، شبکه توسعه منابع مالی، توسعه بسترهای مالی و پوشش هزینه‌ها ممکن است به توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران کمک کند. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، می‌توان گفت که این ابعاد هنگامی که در یک رویکرد جمعی ترکیب شوند، می‌توانند باعث توسعه منابع مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی شوند.

واژه‌های کلیدی: منابع مالی، اشتغال‌زایی، حمایت مالی، ثبات مدیریت، بسترهای مالی.

* نویسنده مسئول: E-mail: midiarahmani@gmail.com

مقدمه

امروزه باشگاه‌های ورزشی انگیزه‌های مختلفی برای کسب سود، تحت تاثیر دیدگاه‌های رقابتی باشگاه (چاودیک^۱، ۲۰۲۲) و مبتنی بر اصول سرمایه‌داری بازار آزاد قرار دارند؛ همچنین باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی برای توسعه منابع مالی، نیازمند عملکردی به مانند یک بنگاه‌های اقتصادی (شجاعی و همکاران، ۲۰۲۱) دارند. اهمیت مسائل مالی برای باشگاه‌های ورزشی در زمان اپیدمی‌های همه‌گیر، همچون کووید-۱۹، دو چندان می‌شود که ضررهای مالی و آسیب‌های زیادی بر بخش تجاری (پارنل و همکاران^۲، ۲۰۲۱) باشگاه‌های ورزشی دارد. این آسیب‌های مالی بر بدنه باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، لزوم تغییر در ساختار و برنامه‌های راهبردی آنان، در جهت رسیدن به توسعه منابع مالی را برجسته نمود.

امروزه باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در سطح جهان، درآمدهای میلیاردری از طریق یک بازار جهانی کسب می‌کنند (دیمیتریوپولوس و همکاران^۳، ۲۰۱۶)، اما باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران به دلیل فساد زیربنای و به طور خاص‌تر کنترل و دخالت دولت بر آنان و قوانین ضعیف فدراسیون‌های ورزشی، درآمد مالی ناچیزی دارند (منصوری و همکاران، ۲۰۲۲)، به طوری که باشگاه‌های ایرانی توانایی رقابت با باشگاه‌های آسیا را ندارند. به همین خاطر اهمیت باز طراحی قوانین دولتی و تغییر در مدل‌های مالکیت (خصوصی سازی، استفاده از سهامداران خارجی و ...) باشگاه‌های ورزشی در جهت رسیدن به توسعه منابع مالی برجسته می‌شود؛ بنابراین تقویت پایه‌های مالی باشگاه‌های ورزشی (روهد و بوهر^۴، ۲۰۱۸)، از طریق یک برنامه استراتژیک برای باشگاه‌های ورزشی ایرانی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بنابراین توسعه منابع مالی می‌تواند به عنوان به یک عامل رقابتی، کلیدی برای موفقیت باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایران در سطح ملی و بین‌المللی باشد.

با توجه به موارد گفته شده و تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی و زیست محیطی، یکی از چالش‌های

اصلی مدیریت باشگاه‌های ورزشی، چالش پایداری منابع در جهت حفظ مزیت رقابتی (کانسینو و همکاران^۵، ۲۰۱۸) می‌باشد. با توجه به محدودیت منابع مالی باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایرانی، به منظور دستیابی به توسعه منابع مالی از طریق ورزش، باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی باید کسب و کار مرتبط با ورزش حرفه‌ای را از طریق کارآفرینی (اسکامیلا و همکاران^۶، ۲۰۲۱) توسعه دهند تا بتوانند اشتغال‌زایی (معماری و همکاران، ۲۰۲۱) کنند و درآمدهای مالی گوناگونی برای آنان داشته باشند و باعث رونق اقتصادی و در نتیجه توسعه منابع مالی شوند. این موارد لزوم توجه به توسعه منابع مالی از طریق کارآفرینی و اشتغال‌زایی را برجسته می‌کند.

در کشور ما به دلیل حاکمیت غالب دولت بر بدنه ورزش، درآمد حاصل از آن برای دولت ذخیره شده و صرف مصارفی غیر ورزشی می‌شود. یکی از راه‌های که بتوان باشگاه‌های ورزشی را از انحصار دولت در آورد، خصوصی سازی (منصوری و همکاران، ۲۰۲۲) آنان است. خصوصی سازی در اکثر باشگاه‌های دنیا امر عادی و قانونی تلقی می‌شود، اما در ایران هنوز اجرایی نشده است. در صورتی که باشگاه‌های ورزشی به بخش خصوصی واگذار شوند، این باشگاه‌ها می‌توانند استراتژی‌ها و اهداف خود را به عنوان یک نهاد حقوقی مستقل توسعه دهند و درآمدهای باشگاه را در جهت اجرای برنامه‌های مالی باشگاه و دستیابی به توسعه منابع مالی (اسکامیلا و همکاران، ۲۰۲۱) مصرف کنند. همچنین استفاده از یک سیستم منسجم مالی از طریق تدوین برنامه‌ها و ایجاد شرایطی برای خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی می‌تواند در جهت کاهش مسائل مالی و کمک به توسعه منابع مالی این باشگاه‌ها موثر باشد (اتقیا و نظریان، ۲۰۲۳). با توجه به مسائل مطرح شده، لزوم توجه به توسعه منابع مالی از طریق خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی برجسته می‌شود. مرور ادبیات حاکی از این بود که تحقیقاتی به صورت گسسته به اندازه‌گیری تحلیل مسائل مالی در باشگاه‌های ورزشی (فرناندز-ویلارینو^۷، ۲۰۲۱)، ثبات اقتصادی دو و

⁵ Cancino et al.

⁶ Escamilla-Fajardo et al.

⁷ Fernández-Villarino

¹ Chadwick

² Parnell et al.

³ Dimitropoulos et al.

⁴ Rohde & Breuer

وجود دارد (بناک و ایفلند، ۲۰۲۲). همچنین برخی تحقیقات، ورشکستگی باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی را تحلیل کرده‌اند (آلمینوس و فرناندز، ۲۰۱۹) که لزوم بررسی توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای را برجسته می‌کند؛ بنابراین باید از زوایای مختلفی توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای بررسی شود. علیرغم اهمیت توسعه منابع مالی برای باشگاه و فدراسیون‌های ورزشی، هنوز یک ساختار جامع و یا یک دستورالعمل اجرایی مربوط به توسعه منابع مالی در ادبیات مدیریت ورزشی ارائه نشده است. در نتیجه صنعت ورزش فاقد یک نوآوری برای ارائه یک رویکرد ساختاری مبتنی بر توسعه منابع مالی است؛ از این‌رو چارچوب و اجزای توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای، باید رمزگشایی شود؛ بنابراین سوال ما این است که:

اجزا و ابعاد اصلی چارچوب توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش کیفی از نوع سیستماتیک داده بنیاد بود. ابتدا با مرور ادبیات^۸ قبلی سوالات اولیه استخراج شد. این سوالات برای بومی سازی اندکی تغییر داده شد. سپس ابزار پژوهش (سوالات مصاحبه نیمه ساختار یافته^۹ و سوالات باز پاسخ^{۱۰}) ساخته شد. با مرور ادبیات قبلی، ۵ سوال جهت استفاده در مصاحبه نیمه ساختاریافته استخراج شد. تغییرات مورد نیاز در سوالات توسط محققان انجام شد. سوالاتی که در مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد، بیشتر حول محورهای مالی همچون توانایی ایجاد درآمدهای مالی در ورزش حرفه‌ای بود. دیگر سوالات حول این محورها بود که آیا باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی ایرانی توانایی ایجاد فرصت‌های شغلی، جذب منابع مالی و توسعه آن را دارند.

در این پژوهش سه معیار برای انتخاب افراد شرکت‌کننده در تحقیق تعیین شده بود. (۱) حداقل ۵ سال تجربه مدیریت باشگاه‌های لیگ برتر، (۲) عضو هیئت مدیره

میدانی بین دانشگاهی (میتن و راس^۱، ۲۰۱۳)، ثبات مالی در انجمن‌های ورزشی (بینگهام و والترز^۲، ۲۰۱۳)، مسائل مالی و تنوع جنسیتی در فوتبال حرفه‌ای (کارکسون و فلیپو^۳، ۲۰۲۲)، مدیریت مالی و سود در فدراسیون‌های ورزشی اسپانیا (جیوارا و همکاران^۴، ۲۰۲۱)، تأثیر لیگ اروپای یوفا و لیگ قهرمانان اروپا بر مدیریت مالی، طبقه‌بندی مدل کسب و کار برای باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی حرفه‌ای اروپا: به سوی اقتصاد فوتبال پایدار (بناک و ایفلند^۵، ۲۰۲۲) و پایداری اقتصادی راه حل رفع مشکلات مالی (اتقیا و نظریان، ۲۰۲۳) پرداخته‌اند. در نهایت تسلیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی عوامل موثر بر تامین مالی فدراسیون‌های ورزشی پرداخته‌اند. با توجه به این بررسی مشخص می‌شود که شواهد کافی در زمینه بررسی توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران تا زمان انجام این تحقیق وجود ندارد؛ بنابراین این خلأ در مطالعات پیشین وجود دارد که به تحلیل ابعاد توسعه منابع مالی پایدار باشگاه‌های ورزشی پرداخته نشده است.

امروزه تجزیه و تحلیل مالی، نقش مهمی در تصمیم‌گیری مدیریت باشگاه‌های ورزشی ایفا می‌کند (اتقیا و نظریان، ۲۰۲۳). مدیران و تیم اقتصادی و مالی باشگاه‌های ورزشی باید بتوانند شاخص‌های مالی را برای توسعه منابع مالی باشگاه ورزشی در محیط‌های پویا شناسایی و برنامه‌ریزی لازم را انجام دهند، اما تا به حال تحقیقی که به صورت منسجم رویکرد توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران را بررسی کند هنوز یافت نشده و شواهد حاکی از این است که باشگاه‌های ورزشی ایران از یک طرح مالی منسجم استفاده نمی‌کنند: این موارد لزوم توجه به توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران را برجسته می‌کند.

در حالی که اندیشمندان حوزه توسعه ورزش، اهمیت مسائل مالی را برای باشگاه‌های ورزشی برای ادامه فعالیت در محیط پویا را برجسته کرده‌اند (میلینگتون و همکاران^۶، ۲۰۲۲)، اما دیدگاه‌های محدودی در زمینه ورزش حرفه‌ای

¹ Mitten & Ross

² Bingham & Walters

³ Clarkson & Philippou

⁴ Guevara et al.

⁵ Buck & Ifland

⁶ Millington

⁷ Alaminos & Fernández

⁸ literature review

⁹ semi-structured interviews

¹⁰ Open-ended questions

باشگاه‌های ورزشی (به مدت طولانی و حداقل ۵ سال) و عضو فدراسیون‌های ورزشی ایرانی (به مدت طولانی و حداقل ۵ سال) بنابراین جهت کسب اطلاعات غنی از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افراد شرکت‌کننده استفاده شد. تیم تحقیق سابقه مدیران فعال فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی را بررسی نمود. سپس برای افرادی که شرایط شرکت در تحقیق را داشتند ایمیل ارسال گردید.

تعداد ۱۷ نفر برای شرکت در مطالعه موافقت کردند. در نهایت تعداد ۱۷ نفر از مدیران و عضو هیئت رئیسه فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی و اعضای گروه اقتصادی و بازاریابی باشگاه با چندین سال تجربه در این مطالعه شرکت کردند. اطلاعات جمعیت‌شناسی شرکت‌کنندگان در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در تحقیق

تحصیلات	سابقه در باشگاه	عنوان شغلی	سن	مصاحبه شوندگان
دکتری	۹	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۴۵	P1
دکتری	۵	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۵۱	P2
کارشناسی ارشد	۸	مدیر عامل	۴۸	P3
دکتری	۷	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۳۹	P4
کارشناسی ارشد	۹	عضو هیئت مدیره باشگاه	۴۴	P5
کارشناسی ارشد	۱۱	عضو کارگروه اقتصادی و بازاریابی	۴۲	P6
کارشناسی ارشد	۱۳	مدیر عامل	۵۴	P7
کارشناسی ارشد	۹	مدیر عامل	۴۹	P8
دکتری	۷	عضو هیئت مدیره باشگاه	۳۹	P9
کارشناسی ارشد	۱۰	مدیر عامل	۴۷	P10
دکتری	۶	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۵۶	P11
کارشناسی ارشد	۷	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۵۳	P12
کارشناسی ارشد	۱۴	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۴۹	P13
دکتری	۸	عضو کارگروه اقتصادی و بازاریابی	۳۵	P14
دکتری	۹	عضو کارگروه اقتصادی و بازاریابی	۴۰	P15
کارشناسی ارشد	۶	عضو کارگروه اقتصادی و بازاریابی	۳۸	P16
کارشناسی ارشد	۱۱	عضو هیئت رئیسه فدراسیون	۴۲	P17

پروتکل مصاحبه با سؤالاتی آغاز شد که از شرکت‌کنندگان خواسته شد که در مورد تجربیات خود به عنوان مدیر یا اعضای هیئت مدیره و یا تیم اقتصادی فدراسیون و باشگاه‌های ورزشی در زمینه توسعه منابع مالی باشگاه فوتبال توضیح بیشتری دهند. در بخش بعدی سؤالات از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا در مورد توانایی باشگاه‌های فوتبال برای رسیدن به توسعه منابع مالی توضیح دهند. همچنین از شرکت‌کنندگان خواسته شد که در زمینه توانایی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایرانی در زمینه کارآفرینی توضیح دهند. در بخش دیگری از سؤالات از شرکت‌کنندگان خواسته شد که در زمینه میزان توانایی باشگاه‌های ورزشی در جهت توسعه و رشد فرصت‌های شغلی (کارآفرینی) و امکان ورزشی (توسعه

کمپ و اردوگاه‌های ورزشی) برای توسعه منابع مالی توضیح دهند. در طول هر یک از مصاحبه‌ها، یادداشت برداری انجام شد و از شرکت‌کنندگان سؤالات دیگری بر اساس پاسخ به سؤالات در راهنمای مصاحبه در صورت نیاز برای وضوح یا توضیح بیشتر پرسیده شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، با استفاده از یک سرویس رونویسی، صوت‌های ضبط شده، توسط نویسندگان کلمه به کلمه رونویسی شد. در ادامه در این تحقیق به دلیل ماهیت اکتشافی، از رویکر کدگذاری استقرایی استفاده شد. همچنین از یک رویکرد داده بنیاد به روش استرواس و کوربین برای شناسایی، سازماندهی و ارائه الگو در این مجموعه داده استفاده شد. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌ها با استفاده از روش سه مرحله‌ای (کدگذاری

باز، محوری و گزینشی) انجام گرفته است. برای افزایش اعتبار در پژوهش‌های کیفی از رویکردهای مختلفی استفاده می‌شود. در این پژوهش چندین جلسه بررسی همتایان برای تاییدپذیری و اطمینان از آن، انجام گرفت. در نهایت برای اطمینان از یکپارچگی، تیم تحقیق به محرمانه بودن مجموعه داده‌های ثانویه متعهد ماند.

یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که، ۱۴ موضوع اصلی وجود دارد: برنامه‌ریزی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، ثبات مدیریت، حاکمیت، رسانه، برطرف کردن موانع حقوقی و قانونی، اقتصادی و تجاری، اشتغالزایی، اتحاد استراتژیک، حمایت مالی، نقل و انتقالات، شبکه توسعه منابع مالی، توسعه بسترهای مالی و پوشش هزینه‌ها. این مضامین در طی فرآیندهای تحلیل و بر اساس مجموعه‌ای از کدها استخراج شده‌اند (جدول ۲).

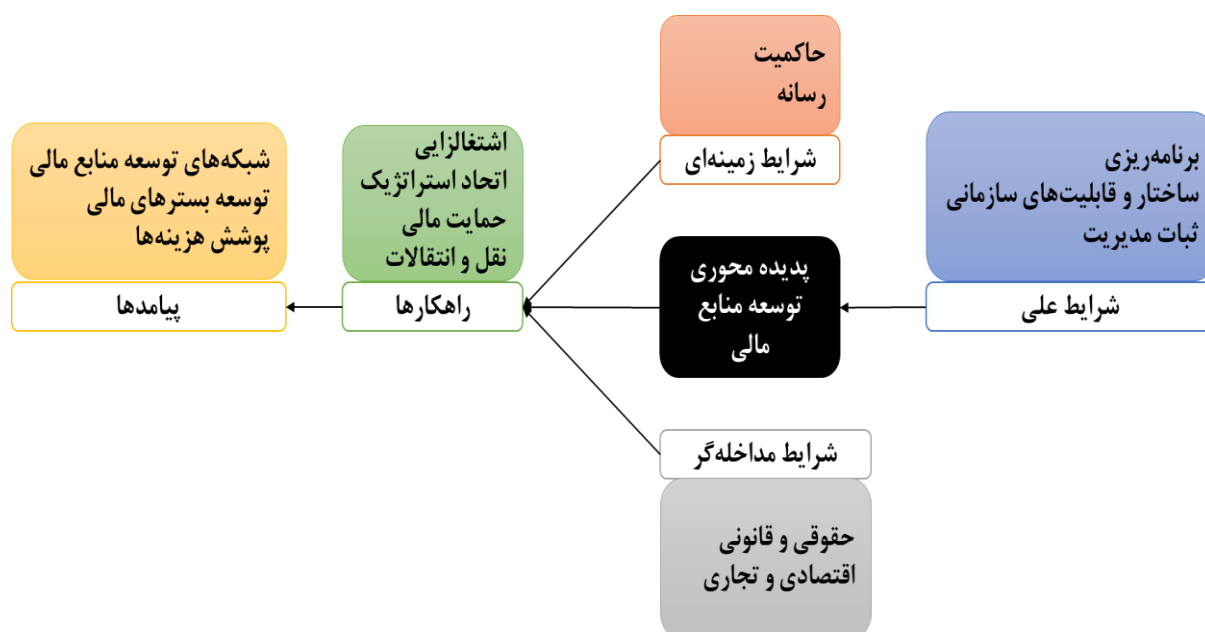
در شکل ۱، نمای کلی از توسعه منابع مالی باشگاه‌های ورزشی ایران ارائه شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود جنبه‌های مختلف توسعه منابع مالی به صورت یک بستر و دارای ابعاد مختلفی می‌باشد. این چارچوب نشان می‌دهد که یک ورزش حرفه‌ای ایران برای توسعه منابع مالی نیاز به برنامه‌ریزی در جهت استفاده از ابعاد ارائه شده (برنامه‌ریزی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، ثبات مدیریت، حاکمیت، رسانه، برطرف کردن موانع حقوقی و قانونی، اقتصادی و تجاری، اشتغالزایی، اتحاد استراتژیک، حمایت مالی، نقل و انتقالات، شبکه توسعه منابع مالی، توسعه بسترهای مالی و پوشش هزینه‌ها) را دارد. همانطور که در ابعاد این چارچوب مشخص شده است، لزوماً استفاده از یکی از ابعاد ارائه شده روند توسعه منابع مالی را تسهیل نمی‌کند و هنگامی که در یک رویکرد جمعی ترکیب شوند، باعث تقویت و توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران می‌شوند.

جدول ۲. کدهای استخراج شده در سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی)

سازه اصلی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
شرایط علی	ساختار ورزش حرفه‌ای	برنامه‌ریزی	باز طراحی برنامه های مالی در ورزش حرفه‌ای ایران
			میزان دانش مدیران حوزه ورزش در زمینه برنامه‌ریزی‌های مالی
			درگیری بیش از اندازه مسئولین فدراسیون با مسائل حاشیه‌ای
		ساختار و قابلیت‌های سازمانی	تشکیل واحد تحقیقات بازاریابی و کمیته اقتصادی در بدنه ورزش کشور
			استفاده از متخصصان بازاریابی در بدنه ورزش حرفه‌ای
			استفاده از رویکردهای منسجم جذب حامیان مالی به ورزش
		ثبات مدیریت	اقدامات سلیقه‌ای مسئولین در عزل و نصب مدیران ورزشی
			بدبینی، کمبود اعتماد به نفس و امید در مدیران ورزشی
			استفاده شاخص‌های شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیران و اعمال آن‌ها در انتخاب افراد
			ضعف در مدیریت فدراسیون‌ها
شرایط زمینه‌ای	حاکمیتی	دولت حاکمیت	حضور سیاست‌مداران در بدنه مدیریت ورزش حرفه‌ای
			اصلاح انتظارات از دولت
			انتظار تأمین مالی از مدیر دولتی که خودش از دولت تأمین مالی می‌کند
			بزرگ بودن بیش از اندازه بدنه دولت
			حمایت ناکافی دولت از فدراسیون‌های پایه
			درگیری بیش از اندازه مسئولین وزارت ورزش در امور جزئی و حاشیه‌ای
			راحتی وابستگی به منابع دولتی
			ضعف مدیریت در سطوح کلان
			فقدان رویکرد مدیریت سیستمی در ورزش کشور و اقدامات سلیقه‌ای مدیران
		رسانه	نداشتن برنامه برای خودکفا کردن فدراسیون‌ها از جانب دولت
			دامن زدن رسانه‌ها به حواشی ورزش

دولتی بودن صدا و سیما							
ضعف قانون حق پخش تلویزیونی							
فقدان انجام مسئولیت‌های اجتماعی رسانه ملی در قبال ورزش به‌ویژه ورزش‌های پایه							
منع قانونی تأسیس شبکه خصوصی در ایران							
اجرای نادرست قانون یک درصد ورزش	عوامل حقوقی و قانونی	چالش‌های کلان	عوامل مداخله‌گر				
موانع حقوقی ورزش در حوزه توسعه منابع مالی							
شکاف‌های قانونی در سطوح کلان							
عدم استفاده از یک رویکرد منسجم در جهت توسعه قانون نظام باشگاه‌داری							
کمبود و نقصان قوانین مصوب حقوقی و حمایتی در ورزش	عوامل اقتصادی و تجاری						
اقتصاد دولتی وابسته به نفت							
استفاده از بودجه دولتی در مصارف ورزش حرفه‌ا							
کاهش اعتبارات مصوب سازمان‌های ورزشی تا زمان پرداخت توسط دولت							
زنجیره ای بودن پروسه تامین و توسعه مالی در ورزش							
عدم شفافیت بودجه							
کمبود بودجه ورزش کشور							
ضعف در مدیریت بر منابع مالی و گردش پول در ورزش کشور							
اجاره اماکن ورزشی به بخش عمومی برای اجرای مراسمات مختلف	اشتغال‌زایی	کارآفرینی	راهبردها توسعه منابع مالی				
ایجاد موزه ورزشی برای باشگاه ها و فدراسیون‌های ورزشی							
ایجاد رستوران با برند باشگاه‌های ورزشی							
ایجاد هتل در مناطق مختلف جغرافیایی با برند باشگاه‌های های ورزشی							
اتحاد مالی بین باشگاه‌های ورزشی یا فدراسیون‌های مربوطه با شرکت‌های هوایی	اتحاد استراتژیک						
اتحاد مالی بین باشگاه‌های ورزشی یا فدراسیون‌های مربوطه با هتل‌ها							
اتحاد مالی بین باشگاه‌های ورزشی یا فدراسیون‌های مربوطه با و آژانس‌های مسافرتی							
توسعه سیستم‌های بازاریابی و حمایت مالی	حمایت مالی					تجاری‌سازی و بازاریابی	
استفاده از شرکت‌ها بین‌المللی جهت حمایت مالی و اسپانسرشیپ							
سهیم شدن در بازار تامین‌کنندگان کیت مربوط به باشگاه							
پرداخت‌های مالی به باشگاه‌های قهرمان در هر فصل							
درآمدهای حاصل از فروش بازیکنان	نقل و انتقالات						
استفاده از قوانین و طرح‌های دریافت حق رشد بازیکنان							
تدوین قوانین مالی برای پرداخت‌های مالی از حق رشد در بازار نقل انتقالات							
شفاف‌سازی قراردادهای مالی در زمینه نقل و انتقالات							
استفاده بهینه از ظرفیت های فضای مجازی برای برندینگ و درآمدزایی و جذب مخاطب	شبکه‌های توسعه منابع مالی	توسعه منابع مالی	پیامدها				
اعانه یا کمک های بخش خصوصی							
اعطای مجوز به بخش خصوصی جهت برگزاری دوره های آموزشی تحت نظارت فدراسیون و دریافت وجه							
اعطای وام کم بهره از سوی دولت							
برپایی نمایشگاه های تخصصی و غرفه های فروش	حمایت مالی						
بهره گیری از ظرفیت های تجارت بین المللی							
توسعه منابع مالی از طریق ساخت و اجاره اماکن ورزشی و غیرورزشی							
توسعه منابع مالی از طریق صحه گذاری ورزشکاران							
توسعه منابع مالی از طریق تبلیغات تجاری							

توسعه منابع مالی از طریق تبلیغات محیطی و اسپانسرها	پوشش هزینه‌ها		
جذب کمک های مادی و معنوی از خیرین			
توسعه منابع مالی از طریق جذب گردشگر ورزشی			
توسعه منابع مالی از طریق حق پخش تلویزیونی			
توسعه منابع مالی از طریق حق عضویت			
توسعه منابع مالی از طریق حق عضویت سازمانی			
افزایش بهره‌وری های مالی در ورزش حرفه‌ای کشور			
جلوگیری از اتلاف منابع مالی			
خودکفایی در هزینه های جاری در حوزه ورزش			
هزینه حفظ و نگهداری اماکن ورزشی			



شکل ۱. چارچوب استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی ایرانی.

بحث و بررسی

از دیدگاه افراد مصاحبه شونده شرایط علی شامل سه بعد برنامه‌ریزی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی و ثبات مدیریت بود. این یافته تأکیدی بر این است که در توسعه منابع مالی ورزش حرفه‌ای ایران، عواملی همچون ساختار و قابلیت‌های سازمانی و ثبات مدیریت مؤثر می‌باشد. در تاکید این یافته می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود. به طوری که تسلیمی و همکاران (۱۳۹۶) گزارش کردند که دانش ناکافی مدیران در حوزه برنامه‌ریزی و درگیری آن‌ها با مسائل حاشیه‌ای از جمله مواردی است که موجب شده فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی نتوانند از تمام ظرفیت‌های خود به خوبی بهره ببرند. علاوه بر این، شناخت جامعه از ورزش‌های به صورت حرفه‌ای نیز بسیار

اندک است و فضای فرهنگی حاکم بر جامعه، قشر نوجوان و جوان را با فعالیت‌های تبلیغاتی خود به سوی برخی از رشته‌های خاص مانند فوتبال می‌کشاند. از طرفی برخی از ورزشکارانی که به سوی این رشته‌ها گرایش پیدا می‌کنند به دلایل مختلف به درستی مدیریت نشده و دچار بی‌انگیزگی و رکود می‌شوند. نبود قهرمان و رونق نداشتن رویدادهای داخلی رشته‌های ورزشی و مخاطبان بسیار اندک باعث شده است باشگاه‌ها و هیئت‌های ورزشی بسیاری از فرصت‌های درآمدزایی را از دست بدهند. از سویی دیگر در زمینه بی‌ثباتی مدیریت باشگاه‌های ورزشی و اثر آن بر توسعه منابع مالی و ضعف در رسیدن به پایداری اقتصادی، افراد شرکت‌کننده اعتقاد داشتند که بی‌ثباتی مدیریت می‌تواند باعث ناهم‌سویی برنامه‌ریزی‌های

بلندمدت باشگاه در زمینه رسیدن به منابع مالی شود. به طوری اتقیا و نظریان (۲۰۲۳) در پژوهشی بیان کردند که وقتی مدیریت یک باشگاه فوتبال تغییر می‌کند، ممکن است استراتژی‌ها و برنامه‌های طراحی شده تغییر کنند یا متوقف شوند. این نقص استراتژی‌ها و تغییرات مداوم برنامه‌های بلندمدت باشگاه منجر به تصمیمات ناپایدار و عدم پیش‌بینی مناسب منابع مالی می‌شود. در نتیجه بی‌ثباتی مدیریت و نقص استراتژی‌ها، پروژه‌های مالی نیمه تمام می‌شود که باعث افزایش هزینه‌ها و مشکلات مالی برای باشگاه‌های فوتبال می‌شود. از این رو می‌توان گفت که ایجاد شیوه‌های مدیریتی پایدار و شایسته برای توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران بسیار مهم است.

در بخش دیگری از عوامل زمینه‌ای، افراد شرکت کننده ساختار و قابلیت سازمانی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی را به عنوان عاملی که باعث بهبود منابع مالی این بخش از ورزش می‌شود، نام بردند. در تبیین این یافته می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود. به طوری که مشخص شده است که در حال حاضر ساختار بیشتر باشگاه‌های مطرح دنیا به صورت خصوصی اداره می‌شوند، اما باشگاه‌های فوتبال ایران بیشتر به صورت دولتی اداره می‌شوند. به همین خاطر به نظر می‌رسد؛ جهت توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای (بوچولز و لوپاتا^۱، ۲۰۱۷)، می‌توان از طریق تغییر ساختار مالکیت باشگاه (خصوصی سازی، فروش به افراد ثروتمند، تبدیل باشگاه به یک شرکت سهامی عام) اقدام نمود (گروترنر^۲، ۲۰۱۹؛ پرگی و تگتمیر^۳، ۲۰۲۰). با توجه به این موارد، می‌توان گفت که خصوصی سازی به عنوان یک نوآوری و تغییر در ساختار و قابلیت‌های سازمانی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایرانی برای توسعه منابع مالی ضروری می‌باشد.

افراد مشارکت کننده در تحقیق شرایط زمینه‌ای را مشتمل بر حاکمیت و رسانه، می‌دانستند. این یافته تاکید می‌کند که حاکمیت دولتی در مقابل خصوصی سازی و رفع مسائل مربوط به رسانه‌های ورزشی می‌تواند در جهت توسعه منابع مالی باشگاه‌های ورزشی موثر باشد. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که احتمالا بسترسازی

برای توسعه منابع مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی از طریق اقدامات و سیاست‌گذاری‌های مناسب و مدیریت صحیح دولت امکان‌پذیر خواهد بود. هدایت صحیح پولی که در بخش ورزش هزینه می‌شود که متعلق به همه مردم است و حتی اختصاص حامی دولتی به فدراسیون‌های ورزشی که به دلایل گوناگون در جذب حامی مالی با مشکلاتی روبه‌رو هستند، می‌تواند کمک قابل توجهی به آنها باشد. البته توسعه منابع مالی فدراسیون‌های ورزشی به این معنا نیست که هیچ کمکی از دولت دریافت نکنند. دولت وظیفه دارد برای ورزش قهرمانی هزینه کند، اما دولت موظف است شرایطی را فراهم کند تا فدراسیون‌ها بتوانند بدون دغدغه مالی برنامه‌های خود را اجرایی نمایند. فدراسیون‌ها نیز مکلف هستند تا به‌عنوان یک نهاد غیردولتی و مستقل بخشی از هزینه‌های جاری خود را تأمین کنند و فقط نباید به فکر هزینه باشند. در بخش دیگری افراد مصاحبه شونده اعتقاد داشتند که ورزش حرفه‌ای ایران برای جذب مخاطب و توسعه کمی و کیفی نیاز به دیده شدن دارد. در ایران با منع تأسیس شبکه خصوصی و از طرفی ضعف قانون حق پخش تلویزیونی و انحصاری بودن پخش تلویزیونی در چند رشته ورزشی خاص، باعث شده است فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌های مربوطه نتوانند به خوبی از برخی ظرفیت‌های درآمدزایی بهره ببرند. همانطور که عنوان شد، برخی از راه‌های درآمدزایی مانند دانه‌های زنجیر بهم پیوسته هستند و بایستی اقبال عمومی نسبت به این رشته‌ها وجود داشته باشد و هم تماشاگر و هم بازیکنان خوبی باشند تا رقابت‌های خوبی برگزار شود تا جذابیت بازی در حدی باشد که از طریق رسانه پخش شود و به دنبال پخش رسانه‌ای حامیان مالی هم راه پیدا کنند و جهت حضور در این رویدادها ترغیب بشوند. عدم پخش تلویزیونی و همچنین عدم پرداخت حقوق ورزش در ازای پخش مسابقات، چرخه ورزش حرفه‌ای را معیوب می‌کند و لذا فدراسیون‌ها نمی‌توانند از ورزش حرفه‌ای درآمدزایی داشته باشند. به جای اینکه ورزش حرفه‌ای رونق پیدا کند و به دولت و فدراسیون‌ها کمک کند، دولت به جای رفع مشکل پخش تلویزیونی و پرداخت حق پخش به نوعی به فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها باج می‌دهد (تسلیمی، ۱۳۹۶). از طرفی سودجویی و رانت‌خواری‌هایی هم در مسئله پخش

¹ Buchholz & Lopatta

² Gruettner

³ Prigge & Tegtmeier

تلویزیونی ایجاد شده است تا جایی که برای پخش برخی از رقابت‌های ورزشی، رسانه به جای پرداخت هزینه، آن را طلب می‌کند؛ بنابراین می‌توان گفت که امروزه، رسانه مختلف (وولف و همکاران^۱، ۲۰۱۵) برای تبلیغات، کسب درآمد و بهبود عملکرد مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی بسیار مهم هستند. در این پژوهش مشخص شد که پرداخت حق پخش تلویزیونی و تبلیغات محیطی به فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی، می‌تواند در تقویت و توسعه منابع مالی آن‌ها اثرگذار باشد، اما رسانه‌های ایرانی به دلیل دولتی بودن و استفاده از بودجه دولتی، درآمد حاصل از پخش تلویزیونی مسابقات را برای خود در نظر می‌گیرد و درصد بسیار پایینی از آن را به توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای اختصاص می‌دهند؛ این کاهش و یا عدم پرداخت حق پخش تلویزیونی می‌تواند به عنوان یکی از خطرات اصلی کاهش درآمد باشگاه باشد (رچائو و همکاران^۲، ۲۰۲۱). علاوه بر این سازمان لیگ و صدا و سیما کشور ایران از هیچگونه برنامه‌ای برای سهمیه‌بندی حق پخش تلویزیونی (مقایسه باشگاه پرتعداد با کم طرفدار و یا باشگاه‌های بزرگ و مطرح با دیگر باشگاه‌ها) استفاده نمی‌کنند؛ می‌توان گفت که اگر درآمدهای حاصل از پخش تلویزیونی مسابقات و تبلیغات محیطی به درستی و در یک نسبت مناسب بین فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی تقسیم شود، احتمالاً بنیه مالی باشگاه‌های ورزشی تقویت شود و در جهت توسعه منابع مالی قدم بردارند.

در بخش سوم مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که شرایط مداخله‌گر شامل دو بعد حقوقی و قانونی و اقتصادی و تجاری می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که ضعف در رویکردهای حقوقی و قانونی و اقتصادی و تجاری فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی می‌تواند در جهت رسیدن به توسعه منابع مالی اختلال ایجاد کند؛ بنابراین با بازطراحی قوانین موجود و استفاده از یک رویکرد منسجم اقتصادی - تجاری می‌توان شاهد رشد منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران بود. از این رو فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی، علاوه بر فعالیت‌های ورزشی و ارائه خدمات؛ جهت حفظ مزیت رقابتی، باید به عنوان یک بنگاه اقتصادی و شرکت تجاری فعالیت کنند. باشگاه‌های

ورزشی ایران نیز از این قضیه مستثنا نیستند و جهت رفع چالش‌های مالی، باید به سمت کسب درآمد و توسعه منابع مالی حرکت کنند، اما اکثر باشگاه‌های ورزشی ایران توسط سازمان‌های دولتی اداره می‌شوند و تحت شرایط قانونی دولت، سازمان لیگ و فدراسیون‌های ورزشی هستند. تعداد معدودی از این باشگاه‌ها به صورت خاص از شرکت‌های صنعتی حمایت می‌شوند که باعث ورود منابع درآمدی و عدم حفظ تعادل رقابتی در بین باشگاه‌ها می‌شود.

ابعاد شناسایی شده در بعد راهکارها شامل اشتغال‌زایی، اتحاد استراتژیک، حمایت مالی و نقل و انتقالات بود. در این زمینه افراد مصاحبه شونده معتقد بودند که در جهت توسعه منابع مالی ورزش حرفه‌ای ایران می‌توان از طریق این اهرم‌ها اقدام نمود. شواهد علمی حاکی از این است که توسعه منابع مالی از نیازمندی‌های فدراسیون‌های و باشگاه‌های ورزشی در عصر حاضر می‌باشد (هاممیرسچنایدت و همکاران^۳، ۲۰۲۲)؛ که باشگاه‌های ورزشی از روش‌های مختلفی برای رسیدن به این درآمد مستمر استفاده می‌کنند. به نظر می‌رسد، استفاده از یک رویکرد نوآورانه، جهت تغییر کسب و کار مرتبط با باشگاه بتواند باعث بقا و کسب درآمد مستمر در این محیط رقابتی شود (نئونز-پومار و همکاران^۴، ۲۰۱۶). این رویکردهای نوآورانه می‌تواند به شکل "اشتغال‌زایی" برای هواداران، اعضا و باشگاه باشد؛ به عبارتی در زمان‌های که مکان‌های ورزشی باشگاه استفاده ورزشی ندارند، در جهت استفاده عموم مردم تغییر کاربری دهند (مثل اجاره استادیوم جهت برگزاری کنسرت‌ها)؛ یا شغل‌های جدیدی همچون "ایجاد کمپ ورزشی و اجاره آن"، "موزه ورزشی"، "رستوران با برند باشگاه" در سطح شهر و یا در ورزشگاه، "فروشگاه ورزشی" در سطح شهر یا در فضای ورزشی باشگاه جهت فروش البسه ایجاد نمایند تا از این روش به یک درآمد مستمر و استقلال مالی برسند. از طرفی انتقادهای زیادی به نحوه اداره و مدیریت فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی وجود دارد (واگنر و همکاران^۵، ۲۰۱۲).

³ Hammerschmidt et al.

⁴ Núñez-Pomar et al.

⁵ Wagner et al.

¹ Wulf et al.

² Richau et al.

دهند و باعث توسعه منابع مالی باشگاه‌های ورزشی شود (بناک و ایفلند، ۲۰۲۲؛ اتقیا و نظریان، ۲۰۲۳). از طرفی شواهد علمی حاکی از این است که روش‌های تامین منابع مالی از نیازمندی‌های فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی در عصر حاضر می‌باشد (هامیرسچنایدت و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به نظرات افراد شرکت کننده در تحقیق به نظر می‌رسد، استفاده از یک رویکرد نوآورانه، جهت تغییر کسب و کار مرتبط با باشگاه بتواند باعث بقا و توسعه منابع مالی در این محیط رقابتی شود (نئونز-پومار و همکاران، ۲۰۱۶). این رویکردهای نوآورانه می‌تواند به شکل "توسعه بسترهای مالی" و "پوشش هزینه‌ها" برای هواداران، اعضا فدراسیون و باشگاه باشد؛ به عبارتی در زمان‌های که مکان‌های ورزشی باشگاه استفاده ورزشی ندارند، در جهت استفاده عموم مردم تغییر کاربری دهند (مثل اجاره استادیوم جهت برگزاری کنسرت‌ها؛ یا شغل‌های جدیدی همچون "ایجاد کمپ ورزشی و اجاره آن"، "موزه ورزشی"، "رستوران با برند باشگاه" در سطح شهر و یا در ورزشگاه، "فروشگاه ورزشی" در سطح شهر یا در فضای ورزشی باشگاه جهت فروش البسه ایجاد نمایند تا از این روش به یک درآمد بلندمدت برسند و در جهت توسعه منابع مالی گام بردارند.

این مطالعه در تلاش برای ارائه چارچوب مفهومی برای توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای ایران بود؛ که بتواند ابعاد توسعه منابع مالی آن را برجسته نماید و به بهبود عملکرد مالی در ورزش حرفه‌ای ایران کمک کند. مطالعه حاضر استدلال می‌کند که رسیدن به توسعه منابع مالی فدرایون‌ها و باشگاه‌های ورزشی و تقویت آن در گرو استفاده از یک رویکرد مالی با در نظر گرفتن ابعاد ارائه شده در این پژوهش است. این ابعاد شامل برنامه‌ریزی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، ثبات مدیریت، حاکمیت، رسانه، برطرف کردن موانع حقوقی و قانونی، اقتصادی و تجاری، اشتغالزایی، اتحاد استراتژیک، حمایت مالی، نقل و انتقالات، شبکه توسعه منابع مالی، توسعه بسترهای مالی و پوشش هزینه‌ها می‌باشد. همچنین می‌توان گفت که ابعاد بالا، نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های مالی و مدیریت مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایفا می‌کند. زیرا این سازمان‌های ورزشی در شرایط محیطی پویا و عدم اطمینان بالا در حال فعالیت می‌باشند و مدیران

یکی از این انتقادهای که به فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایران وارد است، عدم استفاده از یک رویکرد منسجم در جهت تجاری‌سازی است. از دیدگاه اقتصادی، تجاری سازی می‌تواند از طریق تغییر ساختارهای تخصیص منابع در جهت استفاده بیشتر از مکانیسم بازار به کار رود (ما و کترسچیدت^۱، ۲۰۲۰). همچنین تجاری سازی به عنوان یک رویکرد برای کسب درآمد مالی (فریتز و همکاران^۲، ۲۰۱۷) و توسعه منابع مالی در بین فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته می‌شود. تجاری سازی در بخش‌های مختلفی همچون ساختار مالکیت باشگاه، حمایت مالی و تعامل با هواداران (نئومرتو و جیئلانتی^۳، ۲۰۱۸)، می‌تواند به توسعه منابع مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی کمک کند (وینل و همکاران^۴، ۲۰۲۲). علاوه بر این طی دهه‌های گذشته، باشگاه‌های ورزشی در کشورهای توسعه یافته، روند تجاری‌سازی را طی کرده است (استورم و همکاران^۵، ۲۰۱۷)، اما باشگاه‌های ورزشی ایران از این قضیه مستثنا هستند و از لحاظ اقتصادی به سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی وابسته هستند. با توجه مشکلات سد راه باشگاه‌های ورزشی ایرانی، می‌توان گفت که تجاری‌سازی فرصت‌های را برای باشگاه‌های ورزشی ایرانی ایجاد می‌کند تا به یک سود مستمر برسند و در جقوانینت توسعه منابع مالی حرکت کنند (اتقیا و نظریان، ۲۰۲۳).

پیامدهای توسعه منابع مالی ورزش حرفه‌ای ایران نیز شامل شبکه توسعه منابع مالی، توسعه بسترهای مالی و پوشش هزینه‌ها می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که تحقیقات قبلی مربوط به توسعه منابع مالی در ورزش حرفه‌ای نشان داده است که باشگاه‌های زیادی در رسیدن به توسعه منابع مالی شکست خورده‌اند (کندی^۶، ۲۰۱۳)، در این پژوهش مشخص شد که در صورتی که راهبردهای مناسبی جهت توسعه منابع مالی اتخاذ شود می‌توان شاهد افزایش در توسعه منابع مالی، توسعه بسترهای مالی و پوشش هزینه‌ها ممکن است اثر این شکست را کاهش

¹ Ma & Kurscheidt

² Fritz et al.

³ Numerato & Giulianotti

⁴ Winell et al.

⁵ Storm et al.

⁶ Kennedy

- problems of football clubs", Sport, Business and Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2023-0024>
- 3- Atghia, N. and Nazarian, A. (2023), "Economic sustainability: a solution to the financial problems of football clubs", Sport, Business and Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2023-0024>
 - 4- Bingham, T., & Walters, G. (2013). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *Voluntas*, 24(3), 606–629. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9275-z>
 - 5- Buchholz, F., & Lopatta, K. (2017). Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506–530. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306870>
 - 6- Buck, C., & Ifland, S. (2022). Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2026448>
 - 7- Cancino, C.A., La Paz, A.I., Ramaprasad, A., Syn, T., 2018. Technological innovation for sustainable growth: an ontological perspective. *Journal of Cleaner Production* 179, 31–41.
 - 8- Chadwick, S. (2022). From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2032251>
 - 9- Clarkson, B., & Philippou, C. (2022). Gender diversity and financial sustainability in professional football: a competitive strategy and proposed interdisciplinary research agenda. *Managing Sport and Leisure*, 1-5.
 - 10- Dimitropoulos, P., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 459–486. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164213>
 - 11- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2021). Effects of entrepreneurial orientation and passion for work on performance variables in sports clubs. *Sustainability* (Switzerland), 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052920>

فدراسیون‌ها، باشگاه و تیم‌های اقتصادی - بازاریابی آن
نیازمند تدوین یک برنامه مالی برای عبور از این شرایط
متغیر می‌باشند؛ که ابعاد ارائه شده در این پژوهش
می‌تواند در این برنامه مالی به عنوان یک راهنما گنجانده
شوند. در نهایت، استفاده از طبقه‌بندی ارائه شده در این
مطالعه را به مدیران فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی در
جهت توسعه منابع مالی توصیه می‌شود. همچنین به
مسئولان ورزشی کشور پیشنهاد می‌شود که با تغییر
مالکیت باشگاه‌های فوتبال از دولتی به خصوصی به توسعه
منابع مالی باشگاه‌های ورزشی کمک کنند. همچنین
پیشنهاد می‌شود که از طریق عرضه سهام باشگاه‌های
ورزشی به سهامداران قدرتمند به عرصه مدیریت باشگاه
ورزشی در جهت توسعه منابع مالی به باشگاه‌های ورزشی
کمک کنند.

در نهایت می‌توان گفت که چارچوب ارائه شده در این
پژوهش نیز به مانند هر تحقیقی دارای محدودیت‌های
می‌باشد، اول، این پژوهش بر توسعه منابع مالی متمرکز
بوده است که یک بعد از مدیریت مالی در ورزش حرفه‌ای
است؛ از این رو پیشنهاد ما این است که در تحقیقات
آینده مسائل و چالش‌های مالی باشگاه‌های ورزشی در یک
مطالعه کیفی ارائه شود. دوم، در این پژوهش ابعاد به
دست آمده در زمینه توسعه منابع مالی، از طریق یک
مطالعه کیفی که حاصل تجربیات مدیران و اعضا
فدراسیون و باشگاه‌های ورزشی بود، فراهم شد؛ به عبارتی
یافته‌های این تحقیق بر گرفته از نظر پاسخ دهندگان بود
و ما به عملکرد مالی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی
دسترسی نداشتیم؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات
بعدی با استفاده از اسناد مالی و اداری فدراسیون‌ها و
باشگاه‌های ورزشی، میزان همسویی برنامه‌های تجاری
فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی در راستای توسعه منابع
مالی سنجیده شود.

References

- 1- Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. *PLoS ONE*, 14(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>
- 2- Atghia, N. and Nazarian, A. (2023), "Economic sustainability: a solution to the financial

- 12- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2021). Effects of entrepreneurial orientation and passion for work on performance variables in sports clubs. *Sustainability* (Switzerland), 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052920>
- 13- Fernández-Villarino, R. (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07318>
- 14- Fritz, K., Schoenmueller, V. and Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity, *European Journal of Marketing*, 51(2), 324-348, [doi:10.1108/EJM-10-2014-0633](https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633)
- 15- Gruettner, A. (2019). What we know and what we do not know about digital technologies in the sports industry. Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems.
- 16- Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial sustainability and earnings management in the spanish sports federations: A multi-theoretical approach. *Sustainability* (Switzerland) 13(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13042099>
- 17- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport entrepreneurship: definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10.
- 18- Kennedy, P. (2013). ‘Left wing’ supporter movements and the political economy of football. *Soccer & Society*, 14(2), 277–290. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.776462>
- 19- Ma, Y., & Kurscheidt, M. (2020). Doing It the Chinese Way: The Politically-led Commercialization of Professional Football in China. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1753332>
- 20- Mansouri, H., Boroujerdi, S. S., Dickson, G., & Hossini, R. N. S. (2022). The Corruption Formation Process in Iranian Football. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 94(1), 1–10. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2022-0001>.
- 21- Memari, Z., Rezaei Pandari, A., Ehsani, M., & Mahmudi, S. (2021). Business management in the football industry from a supply chain management perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(4), 737–763. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2020-0025>
- 22- Millington, R., Giles, A. R., van Luijk, N., & Hayhurst, L. M. C. (2022). Sport for Sustainability? The Extractives Industry, Sport, and Sustainable Development. *Journal of Sport and Social Issues*, 46(3), 293–317. <https://doi.org/10.1177/0193723521991413>
- 23- Mitten, M., & Ross, S. F. (2013). A Regulatory Solution to Better Promote the Educational Values and Economic Sustainability of Intercollegiate Athletics. *Or. L. Rev.*, 92, 837.
- 24- Numerato, D. and Giulianotti, R. (2018), “Citizen, consumer, citimer: the interplay of market and political identities within contemporary football fan cultures”, *Journal of Consumer Culture*, 18. 2, 336-355. [doi: 10.1177/1469540517744692](https://doi.org/10.1177/1469540517744692).
- 25- Núñez-Pomar, J. M., Prado-Gascó, V., Añó Sanz, V., Crespo Hervás, J., & Calabuig, F. (2016). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*, 69(11), 5336–5341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.134>
- 26- Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., & Cockayne, D. (2021). Football worlds: Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1-2), 19–26. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1782719>
- 27- Prigge, S., & Tegtmeier, L. (2020). Football stocks: A new asset class attractive to institutional investors? Empirical results and impulses for researching investor motivations beyond return. **Sport, Business and Management: An International Journal**, 10(4), 471–494. <https://doi.org/10.1108/SBM-07-2019-0063>
- 28- Richau, L., Follert, F., Frenger, M., & Emrich, E. (2021). The sky is the limit?! Evaluating the existence of a speculative bubble in European football. *Journal of Business Economics*, 91(6), 765–796. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-01015-8>
- 29- Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563–581. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.01.001>
- 30- Shojaei, H., Ameri, M. H. S., & Talebpour, M. (2021). Identification of effective indicators in the economic valuation model for intangible assets of Iranian FUTSAL Premier League clubs with future research approach.
- 31- Storm, R. K., Wagner, U., & Nielsen, K. (2017). When sport meets business: A brief introduction.
- 32- Tan, F. T. C., Hedman, J., & Xiao, X. (2017). Beyond moneyball to analytics leadership in sports: An ecological analysis of FC Bayern Munichs digital transformation. Americas Conference on Information Systems.

- 33- Taslimi, Z., Hemati nejad, M. A., Gholizade, M. H., & Pasvar, M. H. (2019). Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency. *Sport Management and Development*, 8(4), 41-50. [doi:10.22124/jsmd.2019.3800](https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3800) [In Persian]
- 34- Wagner, U., Storm, R. K., & Cortsen, K. (2021, September 1). Commercialization, governance problems, and the future of European football—or why the European super league is not a solution to the challenges facing football. *International Journal of Sport Communication*. Human Kinetics Publishers Inc. <https://doi.org/10.1123/IJSC.2021-0049>
- 35- Winell, E., Armbrrecht, J., Lundberg, E., & Nilsson, J. (2022). How are fans affected by the commercialization of elite sports? A review of the literature and a research agenda. *Sport, Business and Management: An International Journal*, (ahead-of-print).