

ارائه مولفه های موثر در راهبرد استقلال مالی باشگاه ورزشی حرفه ای خصوصی

تاریخ ارسال: .../.../... تاریخ پذیرش: .../.../... تاریخ چاپ: .../.../... (توسط نشریه تکمیل می شود)

چکیده

این پژوهش جهت ارائه مولفه های موثر در راهبرد استقلال مالی باشگاه های ورزشی خصوصی حرفه ای بود. روش پژوهش حاضر کیفی با رویکرد گلیزر و از نوع اکتشافی است. جامعه آماری شامل متخصصین و اساتید حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی، و مدیران و مسئولین باشگاههای خصوصی بود. روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری غیر احتمالی، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یاناهمگونی صورت گرفت. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۵ نفر بود. ابزار اندازه گیری مصاحبه باز بود و بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. جهت افزایش کیفیت و روائی پژوهش بر اساس چهار معیار پیشنهادی گوبا و لینکلن، اعتبار، قابلیت تأیید، قابلیت اطمینان، و قابلیت انتقال را مد نظر قرار داده و برای سنجش پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. با تحلیل داده ها ۶۷ مفهوم اولیه، ۱۲ مولفه اصلی شناسایی شد. مولفه های موثر در تحقیق حاضر شامل عوامل حقوقی و قانونی، تعامل با رسانه ها، بسترسازی جذب حامی مالی، توسعه جذب حامی مالی، بهبود قوانین برای حامیان مالی، اعطای تسهیلات به حامیان مالی، تربیت نیروهای متخصص، درآمدهای تجاری، عوامل مدیریتی، راهبردهای توسعه و رویکرد اقتصادی بود. نتایج این تحقیق مولفه ای موثر در راهبرد استقلال مالی باشگاهها را جهت رفع مسائل و مشکلات مالی نشان می دهد تا از این طریق بتوان سازوکارهای اجرایی را پیرو مرتفع کردن چالشهای مالی این نهاد ارائه داد.

کلید واژگان: استقلال مالی، باشگاههای خصوصی، حامی مالی، درآمدزایی.

مقدمه

اگر ورزش از دریچه ساختاری بررسی شود، مشاهده می شود که باشگاه، یکی از مهم ترین و مؤثرترین نهادهای ورزش یک کشور است؛ بنابراین برای ساماندهی ورزشکاران در دو بعد سلامت محور و رقابت محور، ایجاد و راه اندازی باشگاههای عمومی و باشگاههای حرفه ای و نظام مند کردن آنها بسیار حائز اهمیت است. طی دو دهه اخیر ورزش ایران در برخی از رشته ها به سمت حرفه ای شدن پیش رفته است، بر همین اساس برای اداره این بعد از ورزش مقرراتی وضع شده است. طبق برنامه ششم توسعه،

پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای ممنوع است و در حکم تصرف غیرقانونی در وجه و اموال دولتی است (Pourkiani et al., 2016). همواره ضعف در اجرای قوانین مربوط به حقوق مالکیت معنوی به عنوان دلیل اصلی محرومیت باشگاه‌ها از این منبع درآمدی مهم در ایران عنوان می‌شود، در حالی که به نظر می‌رسد باشگاه‌ها می‌توانند با پشتکار و پیگیری حقوقی، از حقوق خود در برابر جاعلان دفاع کنند، علاوه بر آن با مدیریت درست بازاریابی هم می‌توان حتی با قوانین موجود درآمد کسب کرد؛ که یکی از بهترین شیوه‌ها در این راه می‌تواند بازاریابی مشارکتی باشد، مقوله‌ای که امروزه بسیار رایج است و باشگاه‌ها در ایران می‌توانند از آن در ارتباط با شرکای تجاری خود، از جمله اسپانسر، تأمین کننده البسه ورزشی و همچنین تولیدکنندگان اقلام تجاری مرموز به نام و نشان باشگاه برای هواداران استفاده کنند (Ghobadi Ywgane et al., 2019). ترکیب تأثیر اقتصادی ورزش همراه با اهمیت اجتماعی و فرهنگی آن باعث شده که جایگاه ویژه‌ای را در بین صنعت‌های مختلف پیدا کند و در سال ۲۰۱۵ میلادی صنعت ورزش با ارزش ۱۴۵ میلیارد دلار ۳ درصد از فعالیت اقتصادی جهان را به خود اختصاص داده است (Manoli, 2018). در عرصه تجارت جهانی، ورزش استثناست، زیرا مشتریانی دارد که در ازای تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می‌کنند. بی‌شک، یکی از حوزه‌های عملکردی که در سال‌های اخیر نقش پر رنگی در سازمان‌های ورزشی به خود گرفته است، حوزه بازاریابی ورزشی است. بازاریابی، مبحث پیچیده‌ای است و در این بین بازاریابی ورزشی به واسطه ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش، پیچیده‌تر می‌باشد (Smit & Stovart, 2023). حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلین متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذینفع این صنعت فراهم آورد (Shank, 2014). در فضای رقابتی امروز، می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه سازمان‌های ورزشی مبدل شده است و سازمان‌ها می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند. همچنین دستیابی به اهداف اقتصادی و کسب منابع مالی هرچه بیشتر از اهداف اساسی هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شود. از این رو، این مولفه از دیرباز مورد توجه برنامه‌ریزان سازمان‌ها بوده است (Geisenberg, 2014). اهمیت مسائل مالی برای باشگاه‌های ورزشی در زمان اپیدمی‌های همه گیر، همچون کووید-۱۹، دو چندان می‌شود که ضررهای مالی و آسیب‌های زیادی بر بخش تجاری باشگاه‌های ورزشی دارد. (Parnell et al., 2021) این آسیب‌های مالی بر بدنه باشگاه‌های فوتبال، لزوم تغییر در ساختار و برنامه‌های راهبردی باشگاه‌های ورزشی، در جهت رسیدن به استقلال مالی را برجسته نمود.

امروزه باشگاه‌های ورزشی جهان، درآمدهای میلیاردی از طریق یک بازار جهانی کسب می‌کنند (Dimitropoulos et al., 2016)، اما باشگاه‌های ورزشی ایران به دلیل عیوب زیر بنایی و به طور خاص‌تر کنترل و دخالت دولت برآنان و قوانین ضعیف فدراسیون‌های ورزشی، درآمد مالی ناچیزی دارند (Mansouri, Boroujerdi, Dickson & Hossini, 2022)، به طوری که باشگاه‌های ایرانی توانایی رقابت با باشگاه‌های آسیایی را ندارند. به همین خاطر اهمیت بازطراحی قوانین دولتی و تغییر در مدل‌های مالکیت (خصوصی سازی، استفاده از سهامداران خارجی و ...) باشگاه‌های ورزشی در جهت رسیدن به استقلال مالی برجسته می‌شود؛ بنابراین تقویت پایه‌های مالی باشگاه‌های ورزشی از طریق یک برنامه استراتژیک برای باشگاه‌های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بنابراین استقلال مالی می‌تواند به عنوان یک عامل رقابتی، کلیدی برای موفقیت باشگاه‌های ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی باشد. (Rohde & Breuer, 2018) در سال‌های گذشته، در فوتبال جهان، عمده منابع مالی که هر باشگاه به دست می‌آورد، از محل فروش بلیت به تماشاگران تأمین می‌شد. اگرچه این منبع درآمدی هنوز هم جایگاه خود را حفظ کرده اما اکنون با موارد دیگری همچون فعالیت‌های تجاری و تبلیغاتی و نیز حق پخش تلویزیونی که برای باشگاه‌های کوچک‌تر نیز کاربرد دارد، همراه شده است. ذکر این نکته نیز جالب است که تنها در چند سال اخیر، سهم بخش تجاری از کل درآمدهای یک باشگاه، به بزرگ‌ترین مقدار تبدیل شده است. حتی به‌رغم اینکه حق پخش تلویزیونی از برخی شبکه‌ها برای باشگاه‌های انگلیسی در طول ۳ سال درآمدی معادل ۵ میلیارد پوند به همراه داشته است، باز هم باشگاه‌های تراز نخست، بیشترین تزریق پول را از فعالیت‌های تجاری خود کسب می‌کنند (Bishop et al, 2022).

در کشورهای پیشرو، فروش اقلام تجاری جزو اصلی‌ترین منابع درآمدزایی باشگاه‌ها به شمار می‌رود؛ به عنوان مثال باشگاه‌های رئال مادرید، بایرن مونیخ و بارسلونا به عنوان سه باشگاه پر درآمد دنیا در سال ۲۰۱۷، بیشترین درآمد را از این محل در بین تمام باشگاه‌های دنیا، به ترتیب با ۳۵۶/۲، ۳۴۸/۷ و ۳۲۲/۶ میلیون دلار که معادل ۴۷/۴۴، ۵۵/۴۲ و ۴۶/۷۳ درصد از مجموع درآمد این سه باشگاه بود، کسب کردند. اما در ایران، فروش اقلام تجاری مانند البسه ی ورزشی و کالاهای هواداری، سهمی در درآمدهای باشگاه‌ها ندارد (Asgarian and Azadan, 2013). باشگاه‌ها می‌توانند با احداث و راه‌اندازی فروشگاه در نقاط مختلف کشور، جهت فروش مستقیم و یا فروش اینترنتی و آنلاین محصولات تا حدودی بر این مشکل فائق آیند. آکادمی و مدارس باشگاه‌ها در رشته‌های تحت فعالیت باشگاه و به‌ویژه در رشته فوتبال نیز در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به منبع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها در ایران تبدیل شود (Soltani et al., 2017). مدرسه فوتبال اختصاصی بارسلونا معروف به لاماسیا از سن هفت سالگی افراد مستعد را پرورش می‌دهد تا در آینده از آن‌ها در تیم اصلی استفاده کند؛ یا با مبلغی بالا بفروشد (Desen Ojino et al., 2017)، باشگاه بوکاجونیورز نیز بیش از ۳۵۰ بازیکن در یک دهه اخیر به باشگاه‌های معتبر انتقال داده است، به‌طوری که به کارخانه بازیکن سازی فوتبال معروف است، بنابراین 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، چنانکه باشگاه فولاد خوزستان در این زمینه در بین باشگاه‌های داخلی و در رشته فوتبال پیشرو است (Zarei et al., 2022).

تجزیه و تحلیل مالی، نقش مهمی در تصمیم‌گیری مدیریت باشگاه‌های ورزشی ایفا میکند (Atghia & Nazarian, 2023). مدیران و تیم اقتصادی و مالی باشگاه‌های ورزشی باید بتوانند شاخصهای مالی را برای استقلال مالی باشگاه ورزشی در محیط‌های پویا شناسایی و برنامه ریزی لازم را انجام دهند، اما تا به حال تحقیقی که به صورت منسجم رویکرد استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی 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 استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی ایران را برجسته میکند. درحالی که اندیشمندان حوزه توسعه ورزش، اهمیت مسائل مالی را برای باشگاه‌های ورزشی برای ادامه فعالیت در محیط پویا را برجسته کرده اند (Millington, Giles, van Luijk & Hayhurst, 2022)، اما دیدگاه‌های محدودی در زمینه باشگاه‌های ورزشی وجود دارد (Buck & Ifland, 2022). برخی تحقیقات، ورشکستگی باشگاه‌های فوتبال را تحلیل کرده اند (Alaminos & Fernández, 2019) که لزوم بررسی استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی را برجسته میکند؛ بنابراین باید از زوایای مختلفی استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی بررسی شود. علیرغم اهمیت استقلال مالی برای باشگاه‌های ورزشی، هنوز یک ساختار جامع و یا یک دستورالعمل اجرایی مربوط به استقلال مالی در ادبیات مدیریت ورزشی ارائه نشده است. در نتیجه صنعت ورزش فاقد یک نوآوری برای ارائه یک رویکرد ساختاری مبتنی بر استقلال مالی است؛ از این رو مولفه‌های موثر در راهبرد استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی، باید رمزگشایی شود.

بنابراین سوال ما این است که: مولفه‌های موثر در راهبرد استقلال مالی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش کیفی است. راهبرد تحقیق در این مطالعه تحلیل داده بنیاد روش گلیزر بود. جامعه آماری شامل متخصصین و اساتید حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی، و مدیران و مسئولین باشگاه‌های خصوصی بود. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی با انتخاب هدفمند و حداکثر تنوع یلناهمگونی صورت گرفت. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۵ نفر بود. ابزار اندازه‌گیری مصاحبه باز بود و بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی صورت گرفت. رشته تحصیلی و داشتن تألیفات علمی مرتبط با برند، دارا بودن سمت‌های مدیریتی و تجارب اجرایی در عرصه باشگاه‌داری و بازاریابی، از جمله شاخص‌های انتخاب لیست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به‌صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی^۱، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری

¹-Non probability

ادامه داشت. وقتی کفایت نظری حاصل شد هیچ نوع داده‌های اضافی نمی‌توان یافت که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند خواص یا ویژگی‌ها (مقوله‌ها) را تدوین کند. به موازاتی که داده‌های مشابه را جمع‌آوری می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است، از این‌رو، تعداد مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ۱۵ نفر بود. برای گردآوری اطلاعات ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی مورد بررسی قرار گرفت. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد. طول مدت مصاحبه‌ها ۹۰-۳۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط دیجیتالی ثبت شد. قبل از مصاحبه با افراد به‌منظور حداکثر مشارکت متخصصان و استادان، نام‌های همراه با جزئیات اساسی اهداف مطالعه و سؤال‌ها مرتبط با آن توسط E-mail به مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آن‌ها جهت ملاقات حضوری درخواست شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد ویرایشی^۱؛ تئوری مبتنی بر داده^۲ گلاسر و استراوس که یکی از رویکردهای تحلیل داده‌ها در مصاحبه‌ها است استفاده شد. نخستین گام در ساخت نظریه زمینه‌ای انجام کدبندی باز است. کدگذاری باز شامل تعداد کدهای اولیه می‌باشد که شناسایی شده است و با توجه به مفاهیم آن‌ها دسته‌بندی می‌شود (Kreuger & Newman, 2006). مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در الگوی کدگذاری^۳ جای می‌گیرد، الگوی کدگذاری روابط بین مقوله‌هایی که شناسایی شد را ترسیم می‌کند. در نهایت مرحله سوم یا کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد که مدل نهایی پژوهش شکل گرفته و ارائه می‌شود. لازم به ذکر است به جهت جنبه نو بودن تحقیق و محدودیت احتمالی داده‌ها، از رویکرد مثلث‌سازی^۴ استفاده شد. مثلث‌سازی به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون جهت جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق اطلاق می‌شود (Skinner et al., 2014). با توجه به استفاده از شیوه مثلث‌سازی (استفاده از منابع چندگانه شامل منابع کتابخانه‌ای، گروه کانونی با کارشناسان و مصاحبه با متخصصان) در این تحقیق از موارد منابع متنوع به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. علاوه بر این، در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای (Skinner et al., 2014) استفاده شد. این معیارها شامل، درگیری طولانی‌مدت، مشاهده پایدار، بازرسی مجدد مسیر، کسب اطلاعات، چک کردن، مثلث‌سازی و مقایسه مستمر بود. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به‌عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل گدها}} \times 100\%$$

در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۴۳ کد، تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۷ می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۸۰ درصد است؛ لذا، با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کانونی مناسب می‌باشد.

جدول ۱- محاسبه پایایی

Table 1- Reliability calculation

-
- 1- Editorial approach
 - 2- Data-driven theory
 - 4- Coding pattern
 - 5- Triangulation approach

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی
Row	Interview number	Total number of codes	Agreed codes	Disagreement codes	Reliability
۱	۴	۱۲	۵	۲	۰/۸۳
۲	۹	۱۶	۶	۳	۰/۷۵
۳	۱۲	۱۵	۶	۴	۰/۸۰
جمع	۴۳	۱۷	۹	۰/۷۹	

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲(الف) - توصیف ویژگی‌ها جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 2(A)- Description of demographic characteristics of interviewees

شماره مصاحبه	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار در حوزه ورزش
Interview number	Ggender	Education	Job	Work experience in the field of sports
۱	زن	کارشناسی ارشد	صاحب باشگاه	۱۵ سال
	Female	Master's	Club owner	15 Years
۲	زن	کارشناسی	مربی	۱۲ سال
	Female	Bachelor	Coach	12 Years
۳	مرد	کارشناسی	مربی	۱۸ سال
	Male	Bachelor	Coach	18 Years
۴	مرد	کارشناسی ارشد	صاحب باشگاه	۲۴ سال
	Male	Master's	Club owner	24 Years
۵	مرد	کارشناسی	صاحب باشگاه	۲۳ سال
	Male	Bachelor	Club owner	23 Years
۶	زن	کارشناسی ارشد	صاحب باشگاه	۱۱ سال
	Female	Master's	Club owner	11 Years
۷	مرد	کارشناسی ارشد	مربی	۱۷ سال
	Male	Master's	Coach	17 Years
۸	زن	کارشناسی ارشد	مربی	۹ سال
	Female	Master's	Coach	9 Years
۹	مرد	کارشناسی	صاحب باشگاه	۱۳ سال
	Male	Bachelor	Club owner	13 Years
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مربی	۲۱ سال
	Male	Master's	Coach	21 Years
۱۱	زن	دکترا	هیئت علمی دانشگاه	۴۵ سال
	Female	Ph.D	University faculty	45 Years
۱۲	زن	دکترا	هیئت علمی دانشگاه	۵۲ سال
	Female	Ph.D	University faculty	52 Years
۱۳	مرد	دکترا	هیئت علمی دانشگاه	۳۹ سال
	Male	Ph.D	University faculty	39 Years
۱۴	مرد	دکترا	هیئت علمی دانشگاه	۵۱ سال
	Male	Ph.D	University faculty	51 Years
۱۵	زن	دکترا	هیئت علمی دانشگاه	۴۸ سال
	Female	Ph.D	University faculty	48 Years

درصد	فراوانی	گروه ها	متغیر	ویژگی های جمعیت شناختی
۵۳/۳۰	۸	مرد	جنسیت	
۴۶/۷۰	۷	زن		
۳۳/۳۰	۵	دکتری	سطح تحصیلات	
۴۰/۰	۶	کارشناسی ارشد		
۲۶/۷۰	۴	کارشناسی		

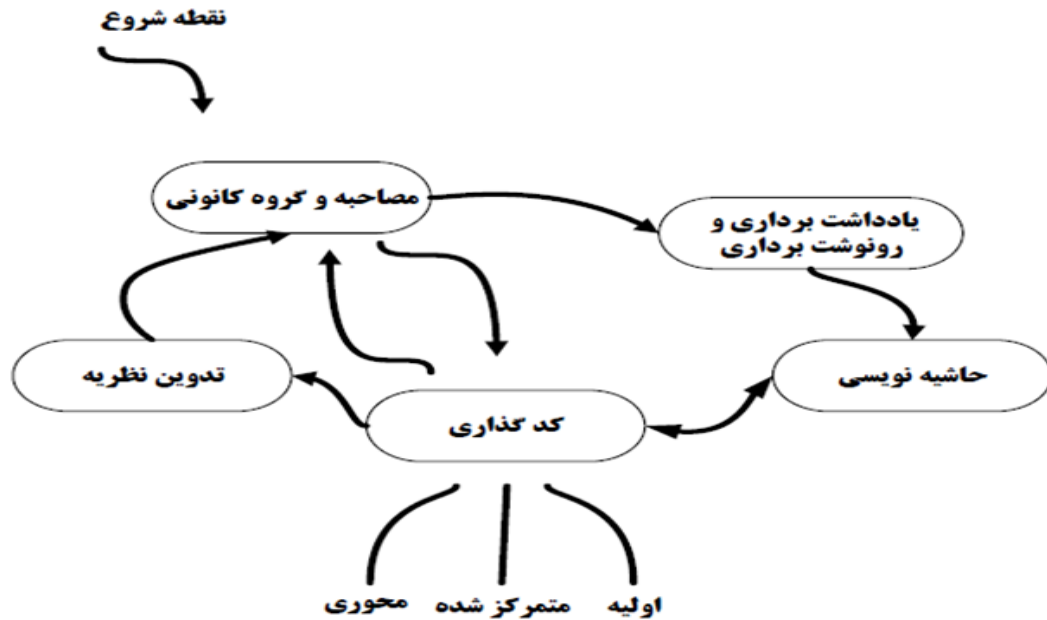
کد مصاحبه	7 مفاهیم حاصل شده از کدگذاری اولیه
P10, P11, P13	حمایت قانونی از خصوصی سازی در حوزه ی ورزش
P11, P12, P13, P15	کمبود و نقصان قوانین مصوب حقوقی و حمایتی در باشگاه های ورزشی
P12, P13, P14	قانون مند شدن فرایند حامی مالی شدن فعالیت های ورزشی از سوی شرکت ها و بنگاه های اقتصادی
P9, P12, P15	شفاف و جامع بودن قوانین حمایت مالی
P15, P6	وضع قوانین اجباری در خصوص حمایت از باشگاه های ورزشی برای شرکت های اقتصادی
P1, P9, P13, P15,	قوانین تخصیص درصد خاصی از سود فعالیت های اقتصادی به باشگاه های ورزشی
P4, P8, P10	حمایت از حق پخش تلویزیونی
P3, P5	پوشش رسانه ای مناسب مسابقات و رویدادهای باشگاه ها
P6, P9, P6, P8, P2	ایجاد جذابیت برای حامیان مالی از طریق افزایش پخش رسانهای
P4, P5, P8, P1	پوشش رسانه ای ورزش بانوان در باشگاه ها
P2, P3, P14, P13	حمایت رسانه در زمینه ترویج ورزش در باشگاه ها
P1, P9, P14, P6	تعامل صحیح مدیران و چهره های محبوب رشته های ورزشی و مدیران شرکت ها با مدیران رسانهای
P8, P9, P15	بسترسازی برای خصوصی سازی از طریق دولت
P2, P8, P9	همکاری بیشتر نهادهای دولتی و خصوصی در جهت توسعه ورزش باشگاه های حرفه ای خصوصی
P8, P10, P14	کاهش تصدی دولت در ورزش کشور و واگذاری به بخش خصوصی
P2, P8, P10, P14, P15	تامین زیرساخت های سخت افزاری توسط دولت و سایر ارگان های متولی ورزش
P4, P8, P6	خط مشی گذاری موثر توسط نهادهای دولتی در زمینه حمایت از باشگاه های حرفه ای خصوصی
P9, P7, P10	واگذاری زمین هایی با کاربری ورزشی به شرکت ها جهت سرمایه گذاری در حوزه ورزش و ایجاد باشگاه های حرفه ای خصوصی
P3	داشتن استراتژی و سیاستهای روشن ومدون برای توسعه باشگاه های حرفه ای خصوصی
P3, P15, P10	گسترش باشگاه های حرفه ای خصوصی در سطح استان ها از طریق توسعه مشارکت دستگاهها، سازمان ها و نهادهای دولتی و خصوصی، بهره گیری از آمایش سرزمین برای شناسایی ظرفیت های توسعه ورزش
P3, P12	ایجاد نظام حمایت مالی پایدار برای باشگاه های حرفه ای خصوصی
P1, P5, P9	توسعه فرهنگ ورزش کردن از طریق آموزش، پژوهش، تبلیغ و اطلاع رسانی جامع رسانهای
P1, P9	ارتقای جایگاه بخش خصوصی و تعاونیها در عرصه فعالیت های ورزشی با توجه به اصل 44 قانون اساسی
P7, P11, P14, P15	ایجاد قوانین تشویقی برای حامیان ورزش مانند معافیت های مالیاتی
P14, P15, P7	تغییر و اصلاح قوانین دولتی که مانع جذب حامیان ورزش می شود
P3, P11, P13, P14	وضع قوانین تسهیل کننده در بحث حمایت مالی
P11, P12	فراهم کردن تسهیلات اقتصادی برای شرکت های حامی باشگاه های حرفه ای خصوصی
P3, P7, P12, P15,	مشارکت های مالی و معنوی با سازمان های خصوصی و دولتی
P1, P7, P9, P2	ایجاد بسترهای لازم برای رابطه برد- برد بین سرمایه گذاران و مدیران باشگاه های حرفه ای خصوصی
P11, P16, P7,	حمایت از سرمایه گذاری در بخش باشگاه های حرفه ای خصوصی با توجه به اصل 44 و ماده 88
P2, P14	تخفیف های تعرفه ای از سوی صدا و سیما برای تبلیغات به شرکت های حامی باشگاه های حرفه ای خصوصی
P2, P14	واگذاری سانس های رایگان اماکن ورزشی به سرمایه گذاران بخش خصوصی
P2, P15, P9	به کارگیری افراد متخصص بازاریابی ورزشی و تربیت و پرورش و آموزش افراد با تأکید بر بازاریابی ورزشی
P14, P7, P2	ایجاد کمیته بازاریابی، سرمایه گذاری و حمایت مالی در باشگاه های حرفه ای خصوصی
P3, P11, P5	ایجاد نظام مدیریت بازاریابی ورزشی در ورزش هیئت و تقویت آن
P9, P11, P12	آموزش نحوه جذب حامیان مالی و سرمایه گذاران به مدیران
P11, P12, P9	حق پخش مسابقات، تصاویر منتخب و.. در شبکه مجازی
P3, P4	حق پخش مسابقات داخلی و خارجی از شبکه های رادیویی
P15, P2	پخش تلویزیونی
P7, P9, P11, P13	استفاده از ظرفیت های مجازی
P14, P1	نمایشگاه های فرهنگی ورزشی همراه با بازیکن های محبوب
P2, P14, P15, P9	خرید و فروش بازیکن

طراحی اپلیکیشن های هواداری	P14, P11, P10
بهره برداری از وب سایت باشگاه های حرفه ای خصوصی	P4, P9, P14, P15, P9
بازدید از موزه افتخارات باشگاه های حرفه ای خصوصی	P13, P2
شرکای تجاری و حامیان مالی	P10, P11, P12
درآمد حاصل از وجود امکاناتی مانند مهد کودک و شهر بازی در محل باشگاه	P10, P2
درآمد حاصل از به نمایش گذاشتن نشان شرکای تجاری	P10
وجود مدیران قوی	P1, P4, P12
تجارتگر بودن مدیران ورزشی	P3, P5, P7
ثبات در کار مدیران	P3, P9, P6, P1
تدوین برنامه متناسب در جهت درآمدزایی باشگاه	P10, P11, P2
داشتن استقلال مدیریتی	P3, P4, P8, P11
بهره گیری از مدیران با تجربه	P3, P2
مدیریت منابع سرمایه	P2, P4, P5
ایجاد شخصیت برند برای باشگاه	P9, P15
شخصیت سازی برای محصولات و خدمات باشگاه	P9, P4, P15
ارزشمند کردن مسابقاتی که در باشگاه برگزار می شود یا در آن شرکت می کند به لحاظ اقتصادی	P5, P15, P2
راه اندازی کسب و کارهای خرد	P3, P10
توانمندسازی عوامل اجرای	P1, P3, P9, P10
استفاده از خرده فروشی های دیگر	P10
ایجاد سازمان اقتصادی و بازاریابی برای باشگاه های حرفه ای خصوصی	P10, P11
ایجاد مرکز فروش لوازم اقتصادی و اختصاصی رشته ها	P7, P9, P14, P12
تامین منافع اقتصادی اسپانسر ها	P1, P3, P4, P6
ساماندهی صحنه گذاری قهرمانان و بهره گیری بیشتر از آن	P3, P4, P6
استفاده از بازاریابان اقتصادی قوی و با تجربه	P4, P8
تمرکز بر رشد ارام و پیوسته برای درآمد پایدار	P3, P14, P15, P13, P19
حمایت قانونی از خصوصی سازی در حوزه ی ورزش	P3, P16, P21, P8
کمبود و نقصان قوانین مصوب حقوقی و حمایتی در باشگاه های ورزشی	P4, P5, P6, P10

جدول ۲(ب)- توصیف ویژگی ها جمعیت شناختی مصاحبه شونده گان

Table 2(B)- Description of demographic characteristics of interviewees

در این پژوهش از ۱۵ نمونه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در جدول شماره ۳، نحوه کدبندی سطح اول (اولیه) و سطح دوم (متمرکز) با عنوان شناسایی مولفه‌های مدیریت و منابع انسانی موثر در استقلال مالی باشگاه ورزشی خصوصی آمده است. به موجب نتایج این جدول، با تحلیل متن مصاحبه‌ها و پس از مفهوم‌پردازی در مرحله کدبندی باز، ۶۷ مفهوم اولیه (سطح اول) و ۱۲ مضامین فرعی (سطح دوم) و عامل اصلی (سطح سوم) شناسایی شد.



نمودار شماره- (۱) فرایندهای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

Figure No.(1) data collection and analysis processes

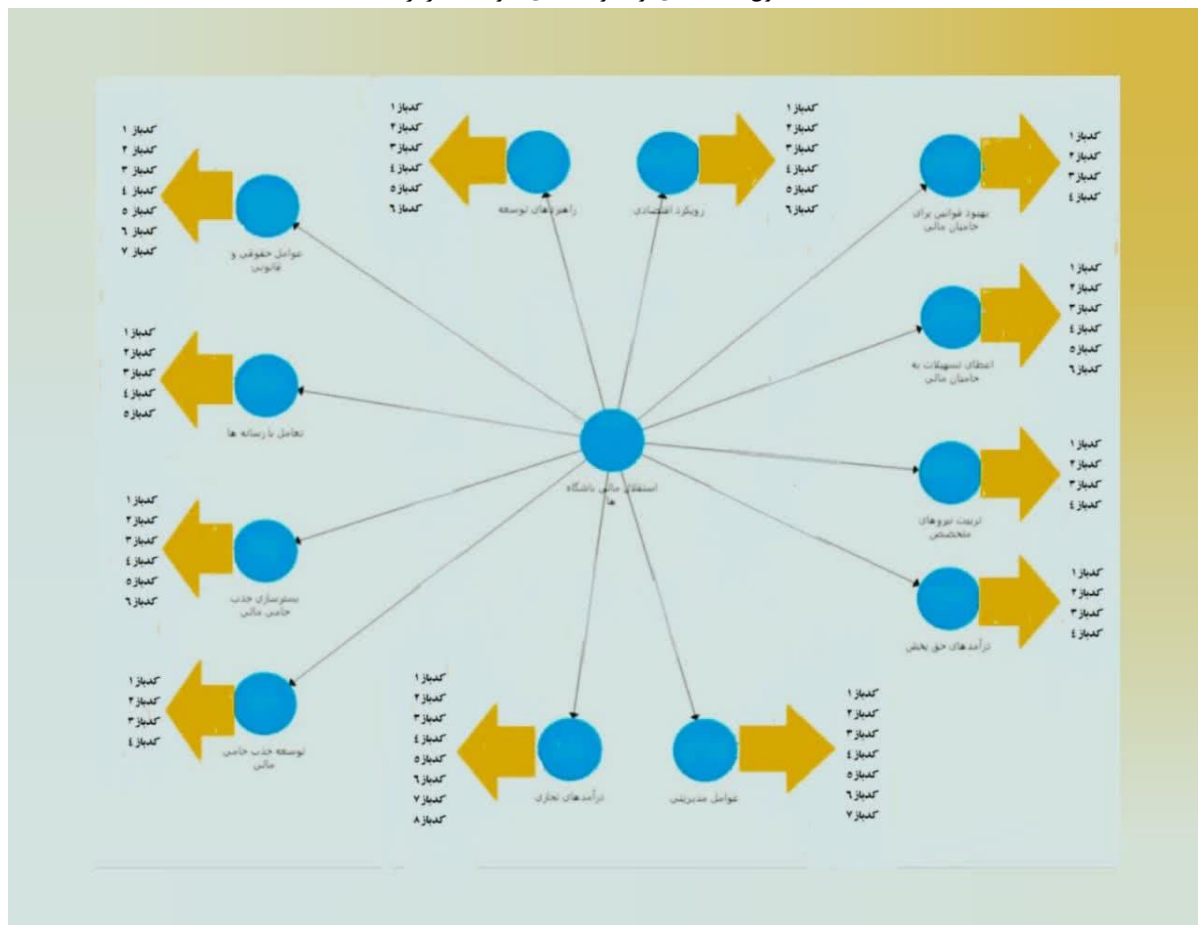
جدول (۳) کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
حمایت قانونی از خصوصی سازی در حوزه ی ورزش	عوامل حقوقی و قانونی	استقلال مالی باشگاه ها
کمبود و نقصان قوانین مصوب حقوقی و حمایتی در باشگاه های ورزشی		
قانون مند شدن فرایند حامی مالی شدن فعالیت های ورزشی از سوی شرکت ها و بنگاه های اقتصادی		
شفاف و جامع بودن قوانین حمایت مالی		
وضع قوانین اجباری در خصوص حمایت از باشگاه های ورزشی برای شرکت های اقتصادی		
قوانین تخصیص درصد خاصی از سود فعالیت های اقتصادی به باشگاه های ورزشی		
حمایت از حق پخش تلویزیونی		
پوشش رسانه ای مناسب مسابقات و رویدادهای باشگاه ها	تعامل با رسانه ها	
ایجاد جذابیت برای حامیان مالی از طریق افزایش پخش رسانه ای		
پوشش رسانه ای ورزش بانوان در باشگاه ها		
حمایت رسانه در زمینه ترویج ورزش در باشگاه ها		
تعامل صحیح مدیران و چهره های محبوب رشته های ورزشی و مدیران شرکت ها با مدیران رسانه ای		
بسترسازی برای خصوصی سازی از طریق دولت	بسترسازی جذب حامی مالی	
همکاری بیشتر نهادهای دولتی و خصوصی در جهت توسعه ورزش باشگاه های حرفه ای خصوصی		
کاهش تصدی دولت در ورزش کشور و واگذاری به بخش خصوصی		
تامین زیرساخت های سخت افزاری توسط دولت و سایر ارگان های متولی ورزش		
خط مشی گذاری موثر توسط نهادهای دولتی در زمینه حمایت از باشگاه های حرفه ای خصوصی		
واگذاری زمین هایی با کاربری ورزشی به شرکت ها جهت سرمایه گذاری در حوزه ورزش و ایجاد باشگاه های حرفه ای خصوصی		
داشتن استراتژی و سیاستهای روشن ومدون برای توسعه باشگاه های حرفه ای خصوصی	توسعه جذب حامی مالی	
گسترش باشگاه های حرفه ای خصوصی در سطح استان ها از طریق توسعه مشارکت دستگاهها ،سازمان ها و نهادهای دولتی وخصوصی، بهره گیری از آمایش سرزمین برای شناسایی ظرفیت های توسعه ورزش		
ایجاد نظام حمایت مالی پایدار برای باشگاه های حرفه ای خصوصی		
توسعه فرهنگ ورزش کردن از طریق آموزش، پژوهش، تبلیغ و اطلاع رسانی جامع رسانه ای		
ارتقای جایگاه بخش خصوصی و تعاونیها در عرصه فعالیت های ورزشی با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی	بهبود قوانین برای حامیان مالی	
ایجاد قوانین تشویقی برای حامیان ورزش مانند معافیت های مالیاتی		
تغییر و اصلاح قوانین دولتی که مانع جذب حامیان ورزش می شود		
وضع قوانین تسهیل کننده در بحث حمایت مالی		
فراهم کردن تسهیلات اقتصادی برای شرکت های حامی باشگاه های حرفه ای خصوصی	اعطای تسهیلات به حامیان مالی	
مشارکت های مالی و معنوی با سازمان های خصوصی و دولتی		
ایجاد بسترهای لازم برای رابطه برد- برد بین سرمایه گذاران و مدیران باشگاه های حرفه ای خصوصی		
حمایت از سرمایه گذاری در بخش باشگاه های حرفه ای خصوصی با توجه به اصل ۴۴ و ماده ۸۸		
تخفیف های تعرفه ای از سوی صدا و سیما برای تبلیغات به شرکت های حامی باشگاه های حرفه ای خصوصی		
واگذاری سانس های رایگان اماکن ورزشی به سرمایه گذاران بخش خصوصی		
به کارگیری افراد متخصص بازاریابی ورزشی و تربیت و پرورش و آموزش افراد با تأکید بر بازاریابی ورزشی	تربیت نیروهای متخصص	
ایجاد کمیته بازاریابی، سرمایه گذاری و حمایت مالی در باشگاه های حرفه ای خصوصی		

		ایجاد نظام مدیریت بازاریابی ورزشی در ورزش هیئت و تقویت آن
		آموزش نحوه جذب حامیان مالی و سرمایه گذاران به مدیران
	درآمدهای حق پخش	حق پخش مسابقات، تصاویر منتخب و.. در شبکه مجازی
		حق پخش مسابقات داخلی و خارجی از شبکه های رادیویی
		پخش تلویزیونی
		استفاده از ظرفیت های مجازی
	درآمدهای تجاری	نمایشگاههای فرهنگی ورزشی همراه با بازیکن های محبوب
		خرید و فروش بازیکن
		طراحی اپلیکیشنهای هواداری
		بهرهبرداری از وب سایت باشگاه های حرفه ای خصوصی
		بازدید از موزه افتخارات باشگاه های حرفه ای خصوصی
		شرکای تجاری و حامیان مالی
		درآمد حاصل از وجود امکاناتی مانند مهد کودک و شهر بازی در محل باشگاه
		درآمد حاصل از به نمایش گذاشتن نشان شرکای تجاری
	عوامل مدیریتی	وجود مدیران قوی
		تجارتگرا بودن مدیران ورزشی
		ثبات در کار مدیران
		تدوین برنامه مناسب در جهت درآمدزایی باشگاه
		داشتن استقلال مدیریتی
		بهره گیری از مدیران با تجربه
		مدیریت منابع سرمایه
	راهبردهای توسعه	ایجاد شخصیت برند برای باشگاه
		شخصیت سازی برای محصولات و خدمات باشگاه
		ارزشمند کردن مسابقاتی که در باشگاه برگزار می شود یا در آن شرکت می کند به لحاظ اقتصادی
		راهاندازی کسب و کارهای خرد
		توانمندسازی عوامل اجرای
		استفاده از خرده فروشی های دیگر
	رویکرد اقتصادی	ایجاد سازمان اقتصادی و بازاریابی برای باشگاه های حرفه ای خصوصی
		ایجاد مرکز فروش لوازم اقتصادی و اختصاصی رشته ها
		تامین منافع اقتصادی اسپانسر ها
		ساماندهی صحنه گذاری قهرمانان و بهره گیری بیشتر از آن
		استفاده از بازاریابان اقتصادی قوی و با تجربه
		تمرکز بر رشد ارام و پیوسته برای درآمد پایدار

با استناد به کدگذاری مرحله اول که به کدبندی اولیه معروف است، از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب‌نظران ۶۳ کد باز شناسایی گردید.

جدول ۳- کدهای اولیه و کدبندی ثانویه (متمرکز)



نمودار شماره ۲- مدل مولفه های موثر در راهبرد استقلال مالی باشگاه

Diagram No. 2 - The model of the effective components in the club's financial independence strategy

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش شناسایی مولفه های موثر بر استقلال مالی باشگاه ورزشی حرفه ای خصوصی بود، در این رابطه ۶۷ عامل شناسایی و زیرمجموعه ۱۲ مؤلفه قرار گرفت. یکی از مؤلفه های استخراج شده در بخش راهکارهای موثر در جذب و گسترش حامیان مالی در باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی، تربیت نیروهای متخصص است که خود شامل به کارگیری افراد متخصص بازاریابی و ورزشی و تشکیل آژانس های تخصصی بازاریابی، تربیت و پرورش و آموزش افراد با تأکید بر بازاریابی ورزشی، ایجاد کمیته بازاریابی، سرمایه گذاری و حمایت مالی در باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی، ایجاد نظام مدیریت بازاریابی ورزشی در باشگاه های ورزشی خصوصی و تقویت آن و آموزش نحوه جذب حامیان مالی و سرمایه گذاران به مدیران ورزشی می باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق (عسکریان و آزادان، ۱۳۹۲) همسو می باشد. نیروی انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمان است و در صورتی که نیروی انسانی متخصص و بهره ور در سازمان ها وجود نداشته باشد سازمان ها به سوی افول و نابودی حرکت می کنند. یکی از مشکلات باشگاه های ورزشی خصوصی نبود افراد متخصص بازاریاب در بدنه باشگاه است. به کارگیری نیروی انسانی موجود و آموزش و تربیت افراد متخصص می تواند این مشکل را حل نماید؛ زیرا بازاریابی و جذب حامی مالی نیازمند فنون خاص خود است. به این منظور می توان از نیروی انسانی بازاریاب ورزشی که هم در ورزش و هم در بازاریابی تخصص دارند استفاده نمود. تشکیل کمیته ای با نام بازاریابی، سرمایه گذاری و حمایت مالی در باشگاه های ورزشی خصوصی که عهده دار کار آموزش، بازاریابی و جذب حامی شود، ثمربخش است. این امر می تواند به ایجاد نظام مدیریت منابع و بازاریابی ورزشی در باشگاه نیز منجر شود. با تشکیل سازوکاری منظم بر قراردادهای منعقد بین باشگاه و حامیان مالی نظارت کند و قراردادهای تنظیم نماید تا زمینه را

برای همکاری‌های بیشتر در آینده فراهم شود. همچنین باشگاه می‌تواند با برگزاری کارگاه‌های آموزش نیروی انسانی نحوه جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران برای مدیران ورزشی، روند جذب حامیان مالی را به آن‌ها آموزش دهد و آنها را با روش‌های نوین جذب حامی آشنا کند.

یکی دیگر از مقوله‌های فرعی استخراج شده در بخش راهکارهای موثر در جذب و گسترش حامیان مالی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی، اعطای تسهیلات به حامیان مالی است که خود شامل فراهم کردن تسهیلات اقتصادی برای شرکت‌های حامی ورزش، مشارکت‌های مالی و معنوی با سازمان‌های خصوصی و دولتی، ایجاد بسترهای لازم برای رابطه برد-برد بین سرمایه‌گذاران و مدیران ورزش حرفه‌ای، حمایت از سرمایه‌گذاری در بخش باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی با توجه به اصل ۴۴ و ماده ۸۸ و تخفیف‌های تعرفه‌ای از سوی صداوسیما برای تبلیغات به شرکت‌های حامی ورزش می‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیق (سلیمی، ۱۳۹۵) همسو می‌باشد. اعطای تسهیلات مالی و خدماتی به شرکت‌های حامی ورزش در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی می‌تواند یکی از راهبردهای مؤثر در جذب و توسعه حمایت مالی از باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی باشد. سلیمی (۱۳۹۵) در نظر گرفتن امتیازات ویژه برای حامی مالی را یکی از زمینه‌های جذب حامی مالی در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی بیان نموده است. این تسهیلات می‌تواند به صورت تسهیلات اقتصادی نمود پیدا کند. با حمایت دولت و اعطای وام‌های کم‌بهره به حامیان مالی توان اقتصادی این شرکت‌ها افزایش می‌یابد و می‌توانند در بحث حمایت پررنگ‌تر ظاهر شوند. همچنین مشارکت‌های مالی و معنوی با سازمان‌های خصوصی و دولتی مانند تقدیر و تشکر از آن‌ها از سوی مسئولان ورزش، انجام تبلیغات اضافه در سالن‌های ورزشی مرتبط با باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی برای حامیان و یا دادن تعدادی بلیت مسابقات برای حضور کارکنان این شرکت‌ها برای تماشای مسابقات می‌تواند برای شرکت‌های حامی و مدیران این شرکت‌ها عواملی انگیزاننده باشد. یکی دیگر از اقداماتی که از طریق آن می‌توان حامیان مالی را به حمایت ترغیب کرد ارائه تخفیف‌های تعرفه‌ای از سوی صداوسیما برای تبلیغات به شرکت‌های حامی ورزش می‌باشد. به دلیل بالا بودن هزینه تبلیغات در صداوسیما برای شرکت‌های اقتصادی، در صورت ارائه تخفیف از سوی صداوسیما بخش زیادی از هزینه‌های تبلیغاتی این شرکت‌ها صرفه‌جویی خواهد شد اما این امر نیازمند موافقت صداوسیما و دولت است زیرا سودی برای این بخش‌ها ندارد.

یکی دیگر از مقوله‌ها در بخش راهبردهای موثر در جذب و گسترش حامیان مالی در باشگاه‌های ورزشی خصوصی، بهبود قوانین برای حامیان مالی است که خود شامل ارتقاء جایگاه بخش خصوصی و تعاونی‌ها در عرصه فعالیت‌های ورزشی با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی، ایجاد قوانین تشویقی برای حامیان باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی مانند معافیت‌های مالیاتی، تغییر و اصلاح قوانین دولتی که مانع جذب حامیان ورزش می‌شود و وضع قوانین تسهیل‌کننده در بحث حمایت مالی می‌باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات (سلیمی، ۱۳۹۵) و (هاشم یسیاوشانی، ۱۳۹۴) و جماعت واحسانی (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. قوانین موجود در کشور در برخی موارد خود مانع حضور حامیان مالی در حمایت از ورزش کشور می‌شوند که این امر نیاز به اصلاح و بهبود قوانین دارد. نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است. بروز برخی معضلات در اجرای خصوصی‌سازی مقامات جمهوری اسلامی را به تغییر اصل ۴۴ قانون اساسی واداشت تا تعریفی جدید از حیطه تصدی اقتصادی دولت ارائه دهند لذا مجمع تشخیص مصلحت نظام طی مصوبه‌ای واگذاری بخشی از صنایع استراتژیک و ما در به بخش خصوصی را مطابق مصلحت دانست. در این راستا می‌توان قوانین را تصویب نمود و شرکت‌های خصوصی که مالکیت بخش‌های دولتی را به عهده می‌گیرند را ملزم به حمایت مالی از ورزش نمود. اگر در قراردادهای واگذاری بخش دولتی به بخش خصوصی چنین قوانینی لحاظ شود شرکت‌های خصوصی که دارای منابع مالی بسیار زیادی هستند، می‌توانند به حمایت مالی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی بپردازند. معافیت‌های مالیاتی می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزاننده برای شرکت‌های حامی ورزش باشد. همچنین دولت می‌تواند با تغییر و اصلاح قوانین دولتی که مانع جذب حامیان ورزش است آنها را به سرمایه‌گذاری در ورزش ترغیب کند. قوانینی مانند قانون کپی رایت که در کشور وجود دارد اما به شکل بسیار ضعیف اجرا می‌شود. امروزه لباس تیم‌ها توسط هر شخصی که بخواهد کپی و به فروش می‌رسد و این برای حامیان مالی تیم‌ها امری زیانده می‌باشد که با اصلاح قوانین می‌توان از این مشکلات جلوگیری نمود. همچنین می‌توان با وضع قوانین تسهیل‌کننده زمینه‌های جذب حامیان مالی را فراهم آورد. قوانینی مانند معافیت‌های مالیاتی که پیش‌تر ذکر شد و یا ارائه مشوق‌های چون، خدمات ورزشی رایگان به جذب افراد و شرکت‌های حامی باشگاه‌های ورزشی خصوصی کمک کند.

توسعه جذب حامی مالی یکی دیگر از مقوله های شناسائی شده است که خود شامل داشتن استراتژی و سیاست های روشن و مدون برای توسعه ورزش توسط صنعت ورزش در کشور، گسترش ورزش در سطح باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی از طریق توسعه مشارکت دستگاه ها، سازمان ها و نهادهای دولتی و خصوصی، بهره گیری از آمایش سرزمین برای شناسایی ظرفیت های توسعه ورزش در باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی، ایجاد نظام حمایت مالی پایدار در توسعه فرهنگ ورزش کردن از طریق آموزش، پژوهش، تبلیغ و اطلاع رسانی جامع رسانه ای می باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات باقری و همکاران (۱۳۹۷) ورشیدلمیروهمکاران (۱۳۹۶) همسو می باشد. داشتن استراتژی و سیاست های روشن و مدون برای توسعه ورزش توسط صنعت ورزش در کشور، توسعه ورزش باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی را در پی دارد. مسئولان ورزش باید با بهره گیری از آمایش سرزمین ظرفیت های توسعه باشگاه های ورزشی خصوصی را شناسایی و با سرمایه گذاری روی ظرفیت های بالقوه به توسعه باشگاه های ورزشی خصوصی بپردازند. حمایت مالی علاوه بر جذب حامیان نیازمند نگهداری و توسعه حامیان نیز می باشد. بدین منظور مدیران باشگاه های ورزشی خصوصی باید به گونه ای برنامه ریزی کنند که حمایت مالی پایدار در هیئت شکل بگیرد. در این راستا باید قراردادهای حامیان به گونه ای تنظیم شود که دارای موقعیت برد-برد برای دو طرف باشد و حامیان مالی را ترغیب به ادامه همکاری کند. آموزش، پژوهش، تبلیغ و اطلاع جامع رسانه ای یکی دیگر از راه های توسعه فرهنگ ورزش می باشد. ورشیدلمیروهمکاران (۱۳۹۶) تحقیق و توسعه را یکی از عوامل مؤثر بر جذب حامیان مالی در ورزش کشتی کشور عنوان کرده اند که نشان می دهد این امر در ورزش قهرمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین تبلیغ و اطلاع جامع رسانه ای در رسانه های جمعی چون تلویزیون و رادیو منجر به توسعه ورزش هم در بخش همگانی و هم در بخش قهرمانی خواهد شد.

یکی از مقوله های استخراج شده مؤثر بر استقلال مالی باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی، بستر سازی جذب حامی مالی است که این نتیجه با نتایج تحقیقات سید باقری و شریفیان (۱۳۹۶) و قاسمی (۱۳۹۶) همسو می باشد. جذب حامیان مالی جز با بستر سازی مناسب و فراهم سازی پیش نیازها و عوامل انگیزاننده حامیان امکان پذیر نمی باشد. دولت که متولی اصلی ورزش قهرمانی و همگانی در ورزش است می تواند با بستر سازی برای خصوصی سازی باشگاه ها و تیم های ورزشی جذب حامیان را به مالکان خصوصی تیم ها و باشگاه ها بسپارد. بدون شک تیم ها و باشگاه های خصوصی چون به منابع مالی دولت وصل نیستند و هزینه ها را سرمایه گذاران می پردازند، به طور جدی تر به دنبال جذب حامیان مالی می روند و تجربه نشان داده است که در این زمینه موفق تر عمل می کنند. کاهش تصدی دولت در ورزش کشور و واگذاری به بخش خصوصی می تواند بار مالی زیادی را از دوش دولت بردارد. دولت می تواند با واگذاری زمین های با کاربری ورزشی به این شرکت ها یا افراد سرانه ورزشی در باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی را بالا برده و زمینه توسعه ورزش و در نهایت حمایت مالی از ورزش را فراهم آورد. در نهایت خط مشی گذاری مؤثر توسط نهادهای دولتی در زمینه حمایت از ورزش می تواند به حمایت مالی از ورزش منجر شود. اگر تمامی نهادها و سازمان های دولتی برای حمایت مالی از ورزش و توسعه و جذب حمایت مالی برنامه داشته باشند ورزش کشور برای جذب حامی دچار مشکل نخواهد شد و به راحتی می تواند به جذب حامی بپردازد.

یکی از مقوله های استخراج شده مؤثر بر استقلال مالی باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی، تعامل رسانه ها با ورزش است که خود شامل پوشش رسانه ای مناسب مسابقات و رویدادهای ورزشی، ایجاد جذابیت برای حامیان مالی از طریق افزایش پخش رسانه ای، پوشش رسانه ای ورزش بانوان، حمایت رسانه در زمینه ترویج ورزش در باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی و تعامل صحیح مدیران و چهره های محبوب ورزشی و مدیران شرکت ها با مدیران رسانه ای می باشد که این نتیجه با نتایج تحقیقات سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۱) (،رضانی نژاد و همکاران ۱۳۹۱) و (سینگ و بهاتیا، ۲۰۱۳) همسو می باشد. جذب حامیان مالی جز با بستر سازی مناسب و فراهم سازی پیش نیازها و عوامل انگیزاننده حامیان امکان پذیر نمی باشد. یکی از این عوامل پوشش رسانه ای مناسب مسابقات و رویدادهای ورزشی است چنانچه (رضانی نژاد و همکاران ۱۳۹۱) عنوان نمودند که یکی از مهم ترین ملاک های حامیان برای حمایت از یک رشته ورزشی پخش تلویزیونی آن رشته ورزشی است. با افزایش پخش رسانه ای مسابقات استانی می توان جذابیت لازم را برای حامیان مالی برای حمایت از باشگاه های ورزشی حرفه ای خصوصی کرد. به همین دلیل مسئولان ورزش باید راینی های لازم را با مسئولان شبکه استانی جهت افزایش پخش مسابقات و رویدادهای ورزشی در باشگاه های

ورزشی حرفه‌ای خصوصی انجام دهند. (سینگ و بهایتا، ۲۰۱۳) نیز عنوان کردند که میزان پوشش رسانه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل برای شرکت‌های حامی در حمایت از ورزش می‌باشد. پوشش رسانه‌ای ورزش بانوان نیز که نیمی از جامعه را تشکیل می‌دهند می‌تواند حامیان خاص خود را جذب ورزش کند. حامیان مالی برای تبلیغات محصولات خود اقدام به حمایت از ورزش بانوان می‌کنند، این موضوع از این جهت حائز اهمیت است که ورزش بانوان همیشه بودجه و توان مالی کمی را به خود دیده است و از این لحاظ می‌تواند زمینه‌ساز شکوفایی ورزش بانوان نیز باشد. اختصاص برنامه‌های تلویزیونی به پخش مسابقات ورزشی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای خصوصی، مصاحبه با قهرمانان و برنامه‌های علمی در زمینه فواید ورزش می‌تواند محرک‌های ترویج ورزش باشد. همچنین تعامل صحیح مدیران و چهره‌های محبوب ورزشی و مدیران شرکت‌ها با مدیران رسانه‌ای می‌تواند باعث شود ورزش جای خود را در برنامه‌های شبکه استانی باز کند. از مولفه‌ها موثر دیگر در بخش درآمدزایی و استقلال مالی درآمدهای حق پخش در باشگاه‌های ورزشی می‌باشد که خود دارای مقوله‌های فرعی از جمله، حق پخش مسابقات، تصاویر منتخب و... در شبکه مجازی، حق پخش مسابقات داخلی و خارجی از شبکه‌های رادیویی، حق پخش تلویزیونی و رسانه ای، توسعه پلتفرم‌های مجازی برای باشگاه، ایجاد پیج‌های مجازی باشگاه که این نتیجه بانایج تحقیقات (سلطان حسینی و همکاران ۱۳۹۱)، (رضانی نژاد و همکاران ۱۳۹۱) و (سینگ و بهایتا ۲۰۱۳) همسو می‌باشد. در حال حاضر انتقادهای زیادی به نحوه اداره و مدیریت باشگاه‌های ورزشی وجود دارد، یکی از انتقادهای که به باشگاه‌های ورزشی ایران وارد است، عدم استفاده از یک رویکرد منسجم در جهت تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال است سلیمی (۱۳۹۵). از دیدگاه اقتصادی، تجاری سازی می‌تواند از طریق تغییر ساختارهای تخصیص منابع در جهت استفاده بیشتر از مکانیسم بازار به کار رود (ما و کورشیدت، ۲۰۲۰). همچنین تجاری سازی به عنوان یک رویکرد برای کسب درآمد مالی و رسیدن به یک استقلال مالی در بین باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته می‌شود فریتز، شوئن مولر و برون^۲ (۲۰۱۷). تجاری سازی در بخش‌های مختلفی همچون ساختار مالکیت باشگاه، حمایت مالی و تعامل با هواداران، می‌تواند به استقلال مالی باشگاه ورزشی کمک کند وینل، آرمبرشت، (لوندبرگ و نیلسون^۳ ۲۰۲۲) علاوه بر این طی دهه‌های گذشته، باشگاه‌های ورزشی در کشورهای توسعه یافته، روند تجاری سازی را طی کرده است استورم، (واگنر و نیلسن، ۲۰۱۷) اما باشگاه‌های ورزشی ایران از این قضیه مستثنی هستند و از لحاظ اقتصادی به سازمانها و شرکت‌های دولتی وابسته اند. با توجه به مشکلات سد راه باشگاه‌های ورزشی ایرانی، میتوان گفت که تجاری سازی و خصوصی سازی فرصتهایی را برای باشگاه‌های ورزشی ایرانی ایجاد می‌کند تا به یک سود مستمر رسیده و در جهت استقلال مالی حرکت کنند.

از دیگر مقوله‌های استخراج شده در بخش جذب منابع مالی راهبردهای توسعه است که شامل، ایجاد شخصیت برند برای باشگاه، شخصیت سازی برای محصولات و خدمات باشگاه، ارزشمند کردن مسابقاتی که در باشگاه برگزار می‌شود یا در آن شرکت میکند، راه اندازی کسب و کارهای خرد، ایجاد رستوران با برند باشگاه، ایجاد هتل در مناطق مختلف جغرافیایی با برند باشگاه است. این نتیجه با نتایج، تحقیق (هامراشمیت و همکاران، ۲۰۲۵)، (حضرت قلی زاده و همکاران ۱۳۹۲) همسومیباشد. راهبردهای توسعه، برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، ایجاد فرصت‌های جدید درآمدزایی، مدیریت مؤثر منابع و جذب سرمایه‌گذاری است. این راهبردها می‌توانند به باشگاه‌ها کمک کنند تا با ایجاد درآمدهای پایدار از طریق فروش بلیط، حق پخش تلویزیونی، اسپانسر، فروش محصولات و خدمات مرتبط با برند باشگاه، به استقلال مالی برسند. برای مثال، باشگاه‌هایی که توانسته‌اند برند خود را به خوبی توسعه دهند، معمولاً از درآمد بیشتری نسبت به سایرین برخوردارند. این درآمدها می‌توانند به تأمین هزینه‌های جاری، جذب بازیکنان باکیفیت و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها کمک کنند. با این حال، باشگاه‌های ورزشی در ایران با چالش‌های متعددی در زمینه اجرای راهبردهای توسعه مواجه هستند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، عدم وجود شفافیت مالی و ساختار مدیریتی نامناسب است که می‌تواند مانع از جذب سرمایه‌گذاران شود. همچنین، نداشتن برنامه‌ریزی بلندمدت و عدم توانایی در شناسایی

^۱ Ma, Y., & Kurscheidt

^۲ Fritz, Schoenmueller & Bruhn

^۳ Winell, Armbrrecht, Lundberg, & Nilsson

^۴ Storm, Wagner & Nielsen

^۵ Hammerschmidt et al

فرصت‌های جدید درآمدزایی نیز از دیگر مشکلاتی است که باشگاه‌ها با آن روبرو هستند. به عنوان مثال، بسیاری از باشگاه‌ها هنوز نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های موجود در حوزه برندینگ و بازاریابی بهره‌برداری کنند. با وجود این چالش‌ها، فرصت‌هایی نیز برای توسعه وجود دارد. ایجاد همکاری‌های استراتژیک با برندهای معتبر، استفاده از فناوری‌های نوین برای جذب هواداران و افزایش فروش محصولات مرتبط با برند باشگاه می‌تواند به افزایش درآمدها کمک کند. همچنین، برگزاری رویدادهای ویژه و مسابقات دوستانه می‌تواند منبع جدیدی از درآمد را برای باشگاه‌ها فراهم آورد. علاوه بر این، توجه به نیازها و خواسته‌های هواداران و ایجاد ارتباط نزدیک‌تر با آن‌ها می‌تواند منجر به افزایش وفاداری هواداران و در نتیجه افزایش درآمدها شود. برای دستیابی به یک اکوسیستم پایدار و مستقل در ورزش ایران، ضروری است که مدیران باشگاه‌ها توجه ویژه‌ای به تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک داشته باشند. اگر این روند ادامه یابد، ممکن است شاهد رشد قابل توجهی در استقلال مالی باشگاه‌ها باشیم که این امر نه تنها برای خود باشگاه‌ها بلکه برای کل اکوسیستم ورزشی کشور نیز مفید خواهد بود. بنابراین، توجه به توسعه مهارت‌های مدیریتی و استراتژیک باید در اولویت قرار گیرد؛ همچنان که در نقش عوامل مدیریتی که شامل (وجود مدیران قوی، تجارت‌گرا، با برنامه‌های کوتاه و بلند مدت و رعایت استقلال و ثبات در مدیریت) نشان داده شده است، با اتخاذ تصمیمات و رویکرد صحیح می‌توان به درآمد مستمر رسید که نیاز باشگاه‌های فوتبال در عصر حاضر بوده و باشگاه‌های ورزشی از روش‌های مختلفی برای رسیدن به این درآمد مستمر استفاده می‌کنند (Hammerschmidt, Krauss and Jones, 2022).

عوامل مدیریتی به عنوان یکی از ارکان کلیدی در استقلال مالی باشگاه‌های خصوصی ورزشی شناخته می‌شوند. این عوامل شامل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، مدیریت منابع مالی، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های تجاری و همچنین ایجاد روابط مؤثر با ذینفعان مختلف هستند. مدیریت مؤثر می‌تواند به باشگاه‌ها کمک کند تا منابع مالی خود را بهینه کنند و از طریق ایجاد درآمدهای پایدار، استقلال مالی بیشتری را تجربه کنند. به عنوان مثال، مدیران با تجربه می‌توانند استراتژی‌های مناسبی برای جذب اسپانسرها و سرمایه‌گذاران پیدا کنند که این امر به تأمین منابع مالی لازم برای خرید بازیکنان و بهبود زیرساخت‌ها کمک می‌کند. همچنین، مدیریت صحیح هزینه‌ها و درآمدها می‌تواند از ورشکستگی باشگاه‌ها جلوگیری کند و آن‌ها را در مسیر رشد و توسعه قرار دهد. در ایران، باشگاه‌ها با چالش‌های مدیریتی متعددی مواجه هستند که می‌تواند تأثیر منفی بر استقلال مالی آن‌ها بگذارد. عدم وجود برنامه‌ریزی بلندمدت، نداشتن شفافیت مالی و عدم توانایی در جذب سرمایه‌گذاران از جمله این چالش‌ها هستند. همچنین، تغییرات مداوم در مدیریت باشگاه‌ها و نبود ثبات در تصمیم‌گیری‌ها باعث ایجاد بی‌اعتمادی بین هواداران و سرمایه‌گذاران می‌شود. در نهایت، عوامل مدیریتی نقش حیاتی در استقلال مالی باشگاه‌های خصوصی ورزشی ایفا می‌کنند. این عوامل نه تنها بر روی توانایی مالی باشگاه‌ها تأثیر گذارند بلکه می‌توانند به رشد و توسعه ورزش حرفه‌ای کمک کنند. برای دستیابی به یک اکوسیستم پایدار و مستقل در ورزش ایران، ضروری است که مدیران باشگاه‌ها توجه ویژه‌ای به برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت منابع مالی داشته باشند. اگر این روند ادامه یابد، ممکن است شاهد کاهش کیفیت ورزش ایران و عدم توانایی در رقابت با سایر کشورها باشیم. 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 (نونیز، پومار و همکاران، ۲۰۱۶). این رویکردهای نوآورانه می‌تواند به شکل "درآمدزایی" برای هواداران، اعضا و باشگاه باشد؛ به عبارتی در زمان‌های که مکان‌های ورزشی باشگاه استفاده ورزشی ندارند، جهت استفاده عموم مردم تغییر کاربری داده شوند (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؛ تا از این روش به یک درآمد مستمر و استقلال مالی برسند.

امروزه 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 مستثنی نیستند و جهت رفع چالشهای مالی، باید به سمت کسب درآمد و استقلال 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 طرف شرکتهای صنعتی حمایت میشوند که موجب عدم حفظ تعادل رقابتی در بین باشگاهها می شود.

از مولفه های دیگر رویکرد اقتصادی در باشگاه های ورزشی می باشد؛ که خود شامل مولفه های فرعی چون ایجاد سازمان اقتصادی و بازاریابی برای باشگاه های حرفه ای خصوصی، ایجاد مرکز فروش لوازم اقتصادی و اختصاصی رشته ها، تامین منافع اقتصادی اسپانسرها، ساماندهی صحنه گذاری قهرمانان و بهره گیری بیشتر از آن، استفاده از بازاریابان اقتصادی قوی و با تجربه، تمرکز بر رشد آرام و پیوسته برای درآمد پایداری باشد. این نتیجه با نتایج تحقیقات، (سلیمی، محمدیان و نظری ۱۳۹۲)، (گروتنر، ۲۰۱۹)، (پریژ و تگتمایر^۲ ۲۰۲۰) همسو میباشد.

در حال حاضر بیشتر باشگاههای مطرح دنیا به صورت خصوصی اداره می شوند، اما باشگاههای ایران بیشتر به صورت دولتی اداره میشوند. به همین خاطر مدیران باشگاه از یک رویکرد که در جهت کسب درآمد باشد، استفاده نمی کنند و به صورت مصرف کننده منابع مالی دولت هستند. به نظر می رسد، جهت استقلال مالی باشگاههای ورزشی، میتوان از طریق تغییر ساختار مالکیت باشگاه (خصوصی سازی، فروش به افراد ثروتمند، تبدیل باشگاه به یک شرکت سهامی عام) اقدام نمود (Prigge & Tegtmeier, 2020).

بارویکرد اقتصادی، باشگاه ها به عنوان یک واحد اقتصادی در نظر گرفته می شوند و تصمیمات مالی آنها بر اساس اصول و روش های اقتصادی گرفته می شود. یکی از مهمترین عوامل در این رویکرد، بهینه سازی مصارف و درآمدهای باشگاه ها است. این به معنای کاهش هدر رفت منابع مالی و افزایش بهره وری اقتصادی است. با بهره گیری از رویکرد اقتصادی، باشگاه ها می توانند به بهبود مدیریت مالی، کاهش هزینه های اضافی و افزایش منابع مالی برای خود بپردازند. به عنوان مثال، با استفاده از تحلیل های مالی، باشگاه ها می توانند بهترین راهکارها را برای جذب سرمایه گذاران، افزایش فروش بلیط ها و محصولات مرتبط با برندشان و مدیریت بهینه هزینه ها پیدا کنند. با بهبود مدیریت مالی و استفاده از ابزارهای اقتصادی، باشگاه ها می توانند به استقلال مالی بیشتری دست یابند؛ این باعث می شود که آنها بتوانند به شکل مستقل تصمیمات مدیریتی و مالی خود را اتخاذ کرده و به بهترین شکل ممکن از فرصت های مالی استفاده کنند. به طور خلاصه، رویکرد اقتصادی می تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود وضعیت مالی باشگاه ها و افزایش استقلال آنها عمل کند. با بهره گیری از اصول اقتصادی و بهینه سازی منابع، باشگاه ها می توانند به مدیریت مالی کارآمدی دست یابند و از وضعیت مالی قوی تری برخوردار شوند.

امروزه، رسانه های مختلف برای تبلیغات، کسب درآمد و بهبود عملکرد مالی باشگاههای ورزشی بسیار حائز اهمیتند، در این پژوهش مشخص شد که پرداخت حق پخش تلویزیونی و تبلیغات محیطی به باشگاههای ورزشی، میتواند در تقویت و ثبات مالی آنها اثرگذار باشد، اما رسانه های ایرانی به دلیل دولتی بودن و استفاده از بودجه دولتی، درآمد حاصل از پخش تلویزیونی مسابقات را برای خود در نظر میگیرند و درصد بسیار پایینی از آن را در میان باشگاههای فوتبال توزیع می کنند. درآمدهای حق پخش تلویزیونی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در استقلال مالی باشگاههای خصوصی ورزشی به شمار می آید. عدم پرداخت حق پخش تلویزیونی میتواند به عنوان یکی از خطرات اصلی کاهش درآمد باشگاه باشد.

این پژوهش در تلاش برای ارائه مولفه های موثر بر استقلال مالی باشگاههای ورزشی بود؛ تا بتواند راهبرداستقلال مالی آنرا تامین و به عملکرد مالی باشگاه کمک کند. مطالعه حاضر استدلال می کند که رسیدن به استقلال مالی باشگاههای ورزشی و تقویت آن در گرو استفاده از یک رویکرد مالی با در نظر گرفتن مولفه های ارائه شده در این پژوهش است. این مولفه ها شامل "عوامل حقوقی و قانونی، تعامل با رسانه ها، بستر سازی جذب حامی مالی، توسعه جذب حامی مالی، بهبود قوانین برای حامیان مالی،

² Gruettner

³ Prigge & Tegtmeier

اعطای تسهیلات به حامیان مالی، تربیت نیروهای متخصص، درآمدهای تجاری، عوامل مدیریتی، راهبردهای توسعه و رویکرد اقتصادی" می باشد. همچنین میتوان گفت که ابعاد بالا، نقش مهمی در تصمیم گیریهای راهبردی و مدیریت مالی باشگاههای ورزشی ایفا میکنند. زیرا باشگاههای ورزشی در شرایط محیطی پویا و عدم اطمینان بالا در حال فعالیت می باشند و مدیران باشگاه و تیمهای اقتصادی - بازاریابی آن نیازمند تدوین یک برنامه مالی برای عبور از این شرایط متغیر می باشند؛ که مولفه های ارائه شده در این پژوهش می تواند در برنامه ریزی به عنوان یک راهنما گنجانده شوند. در نهایت، استفاده از طبقه بندی ارائه شده در این مطالعه را به مدیران باشگاههای ورزشی در جهت رسیدن به استقلال مالی توصیه می شود. به مسئولان ورزشی کشور پیشنهاد میشود که با تغییر مالکیت باشگاهها از دولتی به خصوصی به استقلال مالی باشگاههای ورزشی کمک کنند. همچنین پیشنهاد میشود که از طریق عرضه سهام باشگاه و جذب سهامداران قدرتمند به عرصه مدیریت باشگاه ورزشی زمینه رسیدن به استقلال مالی باشگاههای ورزشی فراهم شود.

تقدیر و تشکر

برخود لازم می دانیم از شرکت کنندگان و کسانی که در این تحقیق ما را یاری نمودند کمال تقدیر را داشته، همچنین از اساتید و داورانی که نویسندگان را در تصحیح این مقاله یاری نمودند، کمال تشکر را داریم.

References

1. Aghaei Roghieh, Sadeghi Boroujerdi Saeed, Malek Mohammadi Anahita. (2022). Designing a revenue generation model for social media marketing of Iranian football clubs DOI:10.22084/SMMS.2022.25968.3031. (in Persian)
2. Amirian; Muslim, Mir Yousefi; Seyyed Jalil, Hakakzadeh, Mina. (1401). Compilation of the model of commercialization and marketing of sports club services in the country dOI:10.22084/SMMS.2023.26416.3089. (in Persian)
3. Atghia, N., & Nazarian, A. (2023). Economic sustainability: a solution to the financial problems of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(1), 56-79.
4. Becker, J. M. Ringle, C. M. Sarstedt, M. & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26(4), 643-659.
5. Bingham, T., & Walters, G. (2013). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *Voluntas*, 24(3), 606-629.
6. Bishop, R. Smith, A. C. & Read, D. (2022). An introduction to the challenges of distributive equity in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(3), 284-304.
7. Buck, C., & Ifland, S. (2023). Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs. *European sport management quarterly*, 23(5), 1409-1429.
8. Chadwick, S. (2022). From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 685-704.
9. Cheah, J. H. Thurasamy, R. Memon, M. A. Chuah, F. & Ting, H. (2020). Multigroup analysis using smartpls: step-by-step guidelines for business research. *Asian Journal of Business Research*, 10(3), 1-19.
10. 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.
11. Dehghani, M., Atghia, N., Gharekhani, H., & Nazarian, A. (2023). Evidences of Income Sources of Professional Clubs of Iran's Premier Volleyball League. *Research in Sport Management and Marketing*, 4(2), 77-94.
12. de-San-Eugenio, J. Ginesta, X. & Xifra, J. (2017). Peace, sports diplomacy and corporate social responsibility: a case study of Football Club Barcelona Peace Tour 2013. *Soccer & Society*, 18(7), 836-848.
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. Franke, G. & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*. *Internet Research*, 29(3), 430-447.
15. Krolage, C. Peichl, A. & Waldenström, D. (2022). Long-run trends in top income shares: The role of income and population growth. *The Journal of Economic Inequality*, 20(1), 97-118.
16. Manoli, A. E. (2018). "Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing". *Juornal strategic Marketing*, Vol 26, NO 1,
17. 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),

18. 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>
19. 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.
20. 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.
21. Smith, A.C.T. Stewart, B. (2023). *Introduction to Sport Marketing: Second edition (Sport Management Series). 2nd Edition*, Publisher: Routledge, Perspective, 5th edition". Publisher: Routledge, Pp: 498-507.
22. Zarei, H. R., emadi, S., Mirhosseini, S. M. A., & gohari, Z. (2022). Model of effective factors on the development of talent identification system in Iranian beach soccer with a structural-interpretive approach. *Sport Physiology & Management Investigations*, 14(2), 37-53 (in Persian)
23. Zareian, H., Rasooli, M., & Nazarian, A. (2024). Designing the Economic Model of Iranian Sports Federations. *Strategic Studies on Youth and Sports*. (in Persian)
24. Zulfiqari, Mazaher, Nobakht, Zahra, Naderi Nasab, Mehdi. (1401). Designing the economic development model of Iran's premier football league clubs. *Strategic studies of sport and youth*, 21(58), 293-312. (in Persian).

Providing effective components in the financial independence strategy of the private professional sports club

Abstract

This study was to present effective components in the financial independence strategy of professional private sports clubs. The present research method is qualitative with a Glaser approach and is exploratory. The statistical population included experts and professors in the field of sports management and marketing, and managers and officials of private clubs. The sampling method was non-probability sampling, with purposeful selection and maximum diversity or heterogeneity. The sample size in this study was based on the theoretical saturation index equal to 15 people. The measurement tool was an open interview and was analyzed based on three stages of open, axial and selective coding. In order to increase the quality and validity of the research, based on the four criteria proposed by Guba and Lincoln, validity, confirmability, reliability and transferability were considered, and the test-retest reliability method was used to measure reliability. By analyzing the data, 67 initial concepts and 12 main components were identified. The effective components in the present study included legal and regulatory factors, interaction with the media, creating a platform for sponsor attraction, developing sponsor attraction, improving laws for sponsors, granting facilities to sponsors, training specialized personnel, commercial income, management factors, development strategies, and economic approach. The results of this study show an effective component in the club's financial independence strategy to resolve financial issues and problems, so that executive mechanisms can be provided to overcome the financial challenges of this institution.

Keywords: financial independence, private clubs, sponsor, income generation