



Doi: 10.30486/4s.2023.1990484.1139



Designing the Optimal Financial Governance Model of Professional Football Clubs in Iran from the Experts' Point of View

Zahra Sadat Mirzazadeh ^{1*}, Fatemeh Gharaei ², Sanaz Soroori ³, Hassan Fahim Devin⁴

¹ Department of Motor Behavior and Sports Management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

^{2,3,4} Department of Physical Education and Sports Sciences, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Mashhad, Iran.

Received: 2023/07/04

Accepted: 2023/12/19

Original Research

Abstract

Objective: This research was conducted to design the optimal financial governance model for professional football clubs in Iran from the experts' point of view.

Methodology: In terms of practical purpose, this research is descriptive-analytical from the point of view of data collection, and Delphi methods and Q methodology were used for data analysis. First, the factors of the optimal financial governance of Iranian football were identified using library studies, and the components and indicators of the optimal financial governance of Iranian football were identified using Q methodology. The statistical population of this research were all financial experts, financial managers of clubs, auditors, and accountants in the field of football, and based on the purposeful sampling method, 20 experts were interviewed.

Results: Based on the research findings, the components of optimal financial reporting include norms, financial transparency, financial strategies, technical factors, and political and economic factors.

Conclusion: Based on this, it can be concluded that a culture of financial governance should be created in Iran's football clubs to provide optimal financial management and create suitable conditions for financial management and resources.

Keywords: Financial governance of football clubs, Professional football in Iran

* Corresponding author's e-mail address: z.mirzazadeh@um.ac.ir

طراحی مدل حاکمیت مالی مطلوب باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران از دیدگاه خبرگان

زهرا سادات میرزازاده^{۱*}، فاطمه قرایی^۲، ساناز سروری^۳، حسن فهیم دویین^۴
^۱ گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
^۲ و ^۳ گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۸

چکیده

هدف: این تحقیق با هدف طراحی مدل حاکمیت مالی مطلوب باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران از دیدگاه خبرگان انجام شد. **روش‌شناسی:** این تحقیق از نظر هدف کاربردی و جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی بوده که از روش‌های دلفی و روش‌شناسی کیو برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، عوامل حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران و با استفاده از روش‌شناسی کیو، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی شد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه خبرگان بخش مالی، مدیران مالی باشگاه‌ها، حسابرسان و حسابداران حوزه فوتبال بودند و بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند با ۲۰ نفر خبره مصاحبه شد.

یافته‌ها: براساس یافته‌های تحقیق، مؤلفه‌های حاکمیت مالی مطلوب شامل هنجارها، شفافیت مالی، راهبردهای مالی، عوامل فنی و عوامل سیاسی اقتصادی بودند.

نتیجه‌گیری: بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت در باشگاه‌های فوتبال ایران باید فرهنگ حاکمیت مالی ایجاد شود تا بتوان زمینه مدیریت مطلوب مالی را در باشگاه‌ها فراهم و شرایط مناسبی برای مدیریت مالی و منابع ایجاد کرد.

واژه‌های کلیدی: حاکمیت مالی، باشگاه‌های فوتبال، فوتبال حرفه‌ای ایران

مقدمه

رویکرد حکمرانی مطلوب، به مثابه رویکردی ارزش‌بنیان با عطف توجه به مفاهیمی نظیر پاسخگویی، شفافیت، برابری و عدالت اجتماعی، برای سامان دادن به امور اجتماعی و تسریع توسعه کارآمد است. این رویکرد به‌ویژه با اصلاح نظام حقوقی، جلب مشارکت عمومی، توسعه بازار، مشارکت نهادهای مدنی و افزایش شفافیت، می‌تواند شرایط مطلوبی را برای حل مسائل کشورهای در حال توسعه فراهم کند. حاکمیت مالی به روشی اطلاق می‌شود که یک شرکت اطلاعات مالی را جمع‌آوری، مدیریت، نظارت و کنترل می‌کند. حاکمیت مالی شامل نحوه ردیابی تراکنش‌های مالی، مدیریت عملکرد و کنترل داده‌ها، انطباق، عملیات و افشای اطلاعات است. علاوه بر این، حکمرانی مالی خوب شامل دقت اطلاعات مالی، صدور گزارش‌های نظارتی و افشای مالی سازگار، وجود بودجه، طرح‌ها و مدل‌ها، تکمیل سریع عملیات مالی با استفاده از رویه‌های صحیح و شناسایی ریسک است. خطرات حاکمیت^۱ مالی ضعیف می‌تواند شامل تقلب، اختلاس، اشتباهات مادی، مجازات‌های نظارتی، تصمیم‌گیری ضعیف و کاهش اعتماد ذی‌نفعان باشد. همچنین حاکمیت مالی در عمل، سیاست‌ها و رویه‌هایی است که شرکت‌ها برای مدیریت داده‌های تجاری و اطمینان از صحت داده‌ها از آن استفاده می‌کنند. حکمرانی مالی عمومی خوب، هدف اصلی سیستم‌های بودجه‌ریزی مدرن است (Habibzadeh, Tavakol, Seifi, Hafezeh, 2013).

در بین تمام رشته‌های ورزشی که در سراسر دنیا دارای مسابقات منظمند، بی‌تردید فوتبال پرطرفدارترین و پرمشارکت‌ترین فعالیت و رشته ورزشی به شمار می‌آید (Gorji, Salimi, 2022). فوتبال منبع مهم درآمد کشورهای است (Askari Karizi, Peymanizad, Ismaeelzadeh Fahim devinv 2022).

این ورزش محبوب‌ترین و ثروتمندترین ورزش جهان از نظر درآمد باشگاه و هزینه بازیکنان است. با وجود اهمیت فوتبال در اقتصاد جهانی، هنوز نگرانی در مورد مدیریت و حاکمیت مالی باشگاه‌ها و تأثیر آن بر جوامع وجود دارد. این حوزه برای تحلیلگران و محققان سیاست ورزشی که می‌خواهند بدانند چگونه ورزش می‌تواند دغدغه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی را در بر بگیرد، اهمیت دارد.

باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای یک واحد تجزیه و تحلیل پیچیده‌اند. اول از همه، مهم است که اهداف یک باشگاه فوتبال را که بیشتر برای تشویق به تمرین و ورزش است، در مقایسه با باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای که به تجارت واقعی تبدیل می‌شوند، از هم متمایز کنیم. باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای را می‌توان در این دو رویکرد دید؛ ابتدا جنبه نمادین و احساسی ورزش فوتبال و سپس مشارکت هواداران. از سوی دیگر، سهامداران و حامیان مالی نیز هستند که به این پدیده به عنوان تجارتي نگاه می‌کنند که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند و از آن سود مالی می‌خواهند (Miragaya, 2019).

فوتبال صنعتی است که قادر به جابه‌جایی مقادیر زیادی از سرمایه‌های مالی و دستیابی به سطح گردش مالی در حدود ۱۷ میلیارد یورو در تنها یک فصل است (Lima & Ribeiro 2012, Plamli, 2017)؛ می‌توان گفت که فوتبال، یکی از بزرگترین اجزای صنعت سرگرمی جهانی است؛ با این حال و با وجود این سطوح چشمگیر گردش مالی، برخی از باشگاه‌ها سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای را روی تیم‌های خود انجام داده‌اند و در نتیجه برخی از آن‌ها با گزارش بدهی‌های هزاران میلیون یورویی سالانه و مواجهه با خطر ورشکستگی، درگیر شیوه‌های مدیریتی کاملاً ویرانگری می‌شوند (Drot, 2012; Nagi, 2012). کوران و ساسموت^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که باشگاه‌های برتر، سالانه حدود ۵۰ میلیون یورو برای این سرمایه‌گذاری‌ها بیش از حد خرج می‌کنند. باشگاه‌هایی مانند بارسلونا (۲۳۰ میلیون یورو)؛

1. corporate

2 Curran & Sasmoot

بوروسیا دورتموند، لاتزیو، اینترمیلان (۲۸۱ میلیون یورو)؛ یا آ اس روم (۲۲۴ میلیون یورو)؛ سطح بدهی انباشته بسیار بالایی را گزارش می‌کند (Miragaya, 2019; Androf, 2007). چنین حقایقی نشان می‌دهد که فقط برخی از باشگاه‌ها این موقعیت را دارند که به طور مؤثری به تغییرات اقتصادی مداوم پاسخ دهند و با الزامات لازم برای رقابت در شرایط حرفه‌ای مطابقت داشته باشند (Nagi, 2012). حمیل^۱ و همکاران (۲۰۱۰) در مورد ۲۰ باشگاه برتر فوتبال ایتالیا بیان کردند که کل بدهی انباشته شده بیش از ۴,۲ میلیارد یورو است. همچنین گارسیا^۲ و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند که باشگاه‌های اسپانیایی با سطح کل بدهی در منطقه ۱,۶ میلیارد یورو، وضعیت مالی نامطمئن را گزارش می‌کنند. این سطوح بدهی، خود ارتباط نزدیکی با مقررات مالی خاص در هر کشور دارد و محدودیت‌های حاکم در فرانسه و آلمان بسیار شدیدتر از اسپانیا، ایتالیا و انگلیس است. (Drot, Rayaland, 2012). احمدی و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی دیگر به این نتیجه رسیدند که هر هفت بعد ارزیابی هیأت مدیره، تأثیر معناداری بر عملکرد هیأت مدیره دارند که به ترتیب اولویت، شامل تعامل محیطی و ارتباطات، بیشترین نقش را با ۹۲ درصد، بعد نظارت و کنترل ۹۱ درصد، مدیریت منابع سازمانی ۸۸ درصد، مدیریت مالی ۸۷ درصد، مدیریت تغییر ۸۴ درصد، خودسازمان‌دهی هیأت مدیره ۸۱ درصد و در نهایت بعد استراتژی و برنامه‌ریزی ۷۹ درصد از تغییرات ارزیابی هیأت مدیره را تبیین می‌کنند؛ بنابراین در ارزیابی هیأت مدیره باشگاه‌های فوتبال، ارتباطات محیطی و تعامل بیرونی با رسانه‌ها، هواداران، حامیان و دیگر منابع سیاسی و اقتصادی همراه با نظارت و کنترل مستمر بر امور تیم، اهمیت و اولویت بیشتری دارند. عسکری و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی در باب «تحلیل ساختار نظام برنامه‌ریزی حکمرانی فدراسیون فوتبال ایران» به این نتیجه رسیدند که باید مدیران سطح بالا براساس توانایی، شایستگی شغلی، کیفیت کاری، ظرفیت رهبری و صداقت و تجربه کاری انتخاب شوند و افراد متخصص در حوزه حقوق ورزشی، جذب فدراسیون شده و برنامه‌ها نیز براساس ویژگی‌های حقوقی بین‌الملل پیش رود.

محمدزاده افخمی و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با نام «بررسی عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران» انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل ابهام در قدرت ذی‌نفعان باشگاه‌ها، حاشیه‌سازی برخی رسانه‌های جمعی، ناتوانی باشگاه‌ها در حفظ منابع اقتصادی خود، مهارت‌های ارتباطی کم مدیران، عدم نیاز و نگرانی در پاسخگویی به ذی‌نفعان و مشکلات مالی در باشگاه‌های ورزشی، جزو متغیرهای مستقل کلیدی بودند. در تحقیقی دیگر میرسیفی و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که شش مؤلفه حکمرانی خوب یعنی نتیجه‌گرایی، اثربخشی نقش‌ها و وظایف، ارتقای ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی، بر توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، به مسئولان ادارات ورزش و جوانان توصیه می‌شود که بسترهای لازم را برای اجرای اصول الگوی حکمرانی خوب برای توسعه منابع انسانی در این ادارات فراهم آورند. هوت^۳ (۲۰۲۰) نیز به این نتیجه رسید که دل‌بستگی به باشگاه برای سرمایه‌گذاری در یک باشگاه فوتبال ضروری است. نتایج همچنین تأکید می‌کند که اهداف سرمایه‌گذاری سنتی کم و بیش بی‌ربط به ابزارهای مالی حامیانند. همچنین فاسیا^۴ و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که اگرچه بیشتر باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای سود محورند، توزیع ثروت حاصل از ارزش افزوده نامتعادل است. در بیشتر موارد، حداقل از نظر مالی، داده‌ها نشان می‌دهد که سهامداران محروم‌ترینند، در حالی که ورزشکاران بیشترین پاداش را دریافت می‌کنند.

¹ Hamil

² Garsia

³ Huth

⁴ Facia

اقدامات مدیریتی در تیم‌های بزرگ فوتبال جهان و به ظاهر کم‌اهمیت در فوتبال ایران، مهم‌ترین دلیلی است که باعث عقب‌افتادگی و ورشکستگی فوتبال در داخل کشور شده و کمتر مدیر و مسئولی برای بهبود وضعیت ساختار باشگاه‌ها، به آنچه در فوتبال دنیا می‌گذرد، اهمیت می‌دهد.

بررسی منابع درآمدی باشگاه‌های برتر جهان، نشان‌دهنده وجود سه بخش عمده است که شامل درآمدهای روز مسابقه، امور تجاری و حق پخش رسانه‌ای است به طور متوسط ۴۰٪ درآمد باشگاه‌های پردرآمد جهان در سال ۲۰۱۸ حاصل از فعالیت‌های تجاری، ۴۳٪ از طریق فعالیت‌های رسانه‌ای و فروش حق پخش مسابقات ورزشی و ۱۷٪ در پی فعالیت‌های روز مسابقه از طریق فروش بلیت و اقلام باشگاه حاصل شده است. مهم‌ترین راهکارها و منابع درآمدزایی در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران با تأکید بر رشته فوتبال عبارتند از: فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر که در ادامه تشریح می‌شود. بررسی لیگ برتر فوتبال ایران از منظر درآمدی نشان می‌دهد که لیگ و باشگاه‌های حاضر در آن، از لحاظ اقتصادی در شرایط دشواری‌اند. با حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها روش‌های درآمدی زیادی پیش روی آنان قرار دارد و ضروری است با شناخت این روش‌ها به درآمدزایی پایدار دست یابند؛ از جمله مهم‌ترین روش‌های درآمدزایی برای باشگاه‌ها فعالیت تجاری آن‌ها، استفاده از ظرفیت هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمدهای بالقوه روز مسابقه و درآمد از حامیان مالی باشگاه‌هاست. از سوی دیگر وقتی باشگاه‌ها درآمدزایی داشتند باید بتوانند یک حاکمیت مالی برای آن داشته باشند. از طرفی مطمئناً در ایران بانک‌های زیادی به علت داشتن خدمات تخصصی در این زمینه، می‌توانند باشگاه‌های بزرگ ایران از جمله پرسپولیس، سپاهان و استقلال را که هیچ‌گاه صورت‌های مالی واضح و روشنی نداشته‌اند، بهره‌مند سازند و از طرف دیگر به دلیل دیده شدن در این زمینه، مبلغی را هم به عنوان اسپانسر به این دو باشگاه یا سایر باشگاه‌ها مانند تراکتور یا فولاد بدهند. این تنها یک مثال کوچک و به ظاهر کم‌اهمیت است از آنچه در فوتبال روز دنیا می‌گذرد و در ایران به دلیل کم‌اطلاع بودن مدیران از شیوه‌های مدیریتی و درآمدزایی، مغفول مانده است؛ از این رو نیاز است تا حاکمیت مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در ایران مورد بررسی قرار گیرند. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که طراحی الگوی حاکمیت مالی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران از دیدگاه خبرگان باید چگونه باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از منظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی بوده که از روش دلفی و روش‌شناسی کیو برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای (اطلاعات موجود در فیلم‌ها، مقالات، مجلات، کتاب‌ها و ...) عوامل حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی شد. با استفاده از روش‌شناسی کیو و مدل کیفی تفسیری ساختاری، مؤلفه‌ها و شاخص‌های (الگوهای محوری) حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی و اولویت و سطوح حیاتی در حاکمیت مطلوب مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال تعیین شد. روش‌شناسی کیو (Q)، برای شناخت ذهنیت‌های افراد نسبت به موضوعات مختلف استفاده و برای سنخ‌شناسی ذهنیت افراد پژوهش استفاده می‌شود. روش‌شناسی کیو (Q)، تکنیکی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد ادراکات و عقاید فردی را شناسایی نماید و به گروه‌بندی افراد براساس عقاید و نظریاتشان بپردازد. در واقع با استفاده از روش‌شناسی کیو، مؤلفه‌ها و شاخص‌های (الگوهای محوری) حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی شد.

جامعه آماری این تحقیق، کلیه خبرگان حوزه مالی، مدیران مالی باشگاه‌ها، حساب‌رسان و حسابداران حوزه فوتبال، مربیان نام‌آشنا و مدیران میرز این رشته ورزشی بودند. در واقع خبرگان در این تحقیق، نخبگان حوزه فوتبال و آشنا به

مباحث کلان مالی در ورزش و مسلط به حوزه مدیریت مالی بودند. بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند برای شناسایی عوامل حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران، از ۲۰ نفر خبره و کارشناس تمام حوزه‌های فوتبال برای مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته دعوت شدند. برای مصاحبه و گردآوری داده‌ها از روش نیمه ساختاریافته و به صورت تعاملی- مشارکتی^۱ استفاده شد. مدت زمان انجام هر مصاحبه، ۱۵ تا ۲۰ دقیقه بود که مصاحبه‌ها با دستگاه ضبط صوت، ضبط می‌شد. در نهایت پس از اتمام مصاحبه‌ها و با توجه به اشباع نظری داده‌ها، اطلاعات در قالب متن نوشته و نهایی‌سازی شد.

به طور کلی موارد زیر در این تحقیق به کار گرفته شد:

- ۱) ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای (اطلاعات موجود در فیلم‌ها، مقالات، مجلات، کتاب‌ها و ...)، عوامل حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی شد.
- ۲) سپس با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با رویکرد پدیدارشناسی از خبرگان فوتبال ایران، عوامل حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی گردید.
- ۳) با استفاده از نظرسنجی خبرگان (روش دلفی)، عوامل شناسایی شده تأیید شد.
- ۴) با استفاده از روش‌شناسی کیو، مؤلفه‌ها و شاخص‌های (الگوهای محوری) حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران شناسایی شد.
- ۵) با استفاده از روش تفسیری - ساختاری نیز اولویت‌بندی و سطوح حیاتی حاکمیت مالی مطلوب فوتبال ایران تعیین شد.

یافته‌های پژوهش

آسیب‌های شناسایی شده را می‌توان بر اساس اهمیت الگوهای ذهنی بیان نمود؛ به این صورت که موانع شناسایی شده در الگوی ذهنی شماره ۱، اهمیت بیشتری نسبت به دیگر الگوهای ذهنی دارد؛ زیرا مقادیر بیشتری از واریانس کل را تبیین می‌کند؛ بنابراین، اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده در الگوهای ذهنی پنج‌گانه به همان ترتیبی است که در جدول ۱ آمده است. برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها از ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها استفاده شد. به کمک این ماتریس مشخص می‌شود که کدام یک از عبارات، باعث ایجاد هر یک از الگوهای ذهنی در مؤلفه‌ها شده‌اند. همان طور که در جدول ۱ مشخص است، برای تعیین اینکه کدام موارد در کدام الگوی ذهنی جای می‌گیرد، از ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها استفاده شده است؛ به گونه‌ای که بزرگترین عدد مثبت برای هر الگوی ذهنی، نشان‌دهنده جای گرفتن مؤلفه در آن الگو نیز هست.

جدول ۱. ماتریس چرخش‌یافته عامل‌ها

					مشارکت‌کنندگان
۵	۴	۳	۲	۱	
				۰/۸۸	۵
				۰/۷۱	۱۰
				۰/۵۲	۱۵
				۰/۶۴	۲۰

			۰/۴۹		۳
			۰/۷۳		۹
			۰/۶۶		۱۱
			۰/۴۱		۲۴
			۰/۶۵		۲۱
		۰/۵۵			۱۹
		۰/۷۲			۲
		۰/۷۹			۴
		۰/۵۱			۸
		۰/۴۰			۶
		۰/۶۸			۱۲
	۰/۷۱				۱
	۰/۷۲				۷
	۰/۴۳				۱۳
	۰/۵۹				۱۶
۰/۳۹					۱۷
۰/۴۷					۱۸
۰/۶۶					۲۲
۰/۷۱					۲۳
۰/۴۵					۱۴

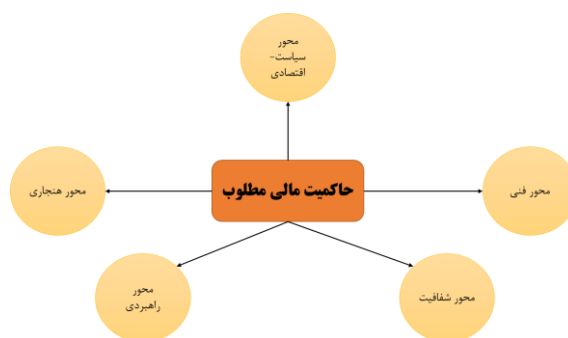
جدول ۲ نتیجه نهایی الگوهای ذهنی را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۲. الگوهای ذهنی

الگوهای ذهنی	مهم‌ترین آسیب‌ها بر اساس الگوی ذهنی	ردیف	مشارکت‌کنندگان
سیاسی- اقتصادی گرایان	اراده دولت در واگذاری اختیار و استقلال	۱	P5,p10,p15,p20
	همبستگی و وفاق سیاسی	۲	
	توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه	۳	
	هدایت ظرفیت‌های سیاسی	۴	
	ترسیم سازوکارهای کلان مالی	۵	
	شایسته‌سالاری در بدنه مالی ورزش	۶	
فنی گرایان	مدیریت ریسک	۷	P3,p9,p11,p21,p24
	بازنگری قوانین و مقررات	۸	
	کنترل و نظارت	۹	
	بودجه‌بندی مطلوب	۱۰	
	حسابرسی مطلوب و عادلانه	۱۱	
	بازرسی و نظارت عادلانه	۱۲	
	تسهیل دسترسی به اطلاعات مالی	۱۳	

	ترسیم دقیق سود و زیان	۱۴	
	مدیریت بدهی‌های مالی	۱۵	
	عدم تمرکز در مدیریت مالی	۱۶	
	پاسخگویی و گزارش‌دهی مالی	۱۷	
	استفاده صحیح از منابع	۱۸	
	تعهد و تخصص کارشناسان مالی	۱۹	
	راهبردگرایان	آگاهی از ساختار مالکیت	
	برنامه‌ریزی بر پایه چشم‌اندازها و سیاست‌های کلان	۲۱	
	تبیین ریسک‌ها و فرصت‌های مالی	۲۲	
	آموزش و توانمندسازی اعضای وابسته	۲۳	
	توسعه و ترویج مفاهیم مالی مرتبط با ورزش	۲۴	
	توسعه دانش مدیریت مالی	۲۵	
	ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری مطلوب	۲۶	
	توسعه خدمات الکترونیک و هوشمند	۲۷	P1,p7,p13,p16
شفافیت گرایان	اطمینان از صحیح بودن داده‌های مالی	۲۸	
	شفافیت مالی	۲۹	
	مبارزه با فرار مالیاتی	۳۰	
	مبارزه با شکاف‌های مالی	۳۱	
	تضمین سرمایه‌گذاری و ارائه شفاف مزایا	۳۲	
	اطمینان‌بخشی به سرمایه‌گذاران	۳۳	
	برقراری ارتباط بهینه با ذی‌نفعان	۳۴	
هنجارگرایان	استفاده از تجارب بین‌الملل	۳۵	P17,p18,p14,p22,p23
	سرمایه‌گذاری‌های مؤثر	۳۶	
	دموکراسی مالی	۳۷	
	تو فرهنگ	۳۸	
	عدالت و بی‌طرفی	۳۹	
	شفافیت مالی دولت	۴۰	

در نهایت محورهای استخراج شده در روش کیو در شکل ۱ خلاصه می‌شود؛



شکل ۱. مدل نهایی بخش کیو

برای تعیین اولویت و سطوح حیاتی در حاکمیت مطلوب مالی باشگاه‌های فوتبال ایران از تحقیق از مدل کیفی تفسیری ساختاری نیز بهره گرفته شد. در اینجا از خبرگان خواسته شد در تکمیل جدول نهایی روابط ثانویه را نیز مد نظر داشته باشند؛ به همین منظور بعضی از ارزش مورد تغییر قرار گرفت.

جدول ۳. ماتریس ارزش‌یافته

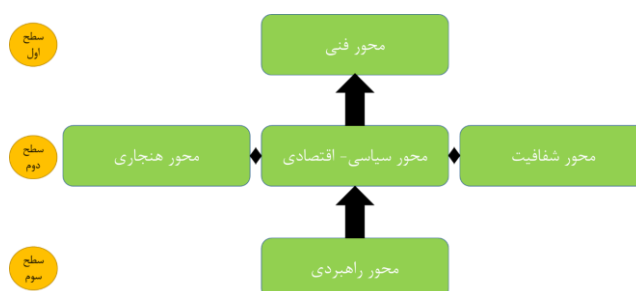
محور فنی	محور سیاسی-اقتصادی	محور هنجاری	محور شفافیت	محور راهبردی	
۱	۰	۰	۰,۰		محور راهبردی
۱	۱	۱		۱	محور شفافیت
۱	۱		۰	۱	محور هنجاری
۱		۰	۰	۱	محور سیاسی-اقتصادی
	۰	۰	۰	۱	محور فنی

در مرحله بعد برای تعیین سطح شاخص‌ها و اولویت آن‌ها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر شاخص شامل شاخص‌هایی می‌شود که از این شاخص تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌نیاز شامل شاخص‌هایی است که بر این شاخص تأثیرگذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دستیابی به دست می‌آید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز هر شاخص، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر شاخص تعیین می‌شود و در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراکات، آن شاخص‌ها به عنوان سطح بالا در نظر گرفته می‌شوند.

جدول ۴. سطوح نهایی مدل

سطح	اشتراکات	مجموعه پیش‌نیاز (ورودی)	مجموعه دستیابی (خروجی)	شاخص‌ها
سوم	۵و۴و۳و۲و۱	۵و۴و۳و۲و۱	۵و۴و۳و۲و۱	محور راهبردی
دوم	۳و۱	۴و۳و۲و۱	۱,۳	محور سیاسی - اقتصادی
دوم	۵و۴	۵و۴و۳و۱	۲,۴,۵	محور شفافیت
دوم	۴و۳و۱	۵و۴و۳و۲و۱	۴و۳و۱	محور هنجاری
اول	۴	۵و۴و۳و۱	۴و۲	محور فنی

شکل زیر اولویت سطوح حیاتی را نمایش می‌دهد؛



شکل ۲. سطوح مدل ساختاری تفسیری

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، فوتبال دیگر تنها یک ورزش نیست، بلکه پدیده‌ای است که هر ساله میلیون‌ها ساعت از وقت انسان‌ها را به خود اختصاص داده است. صنعت فوتبال با تغییر ساختار سنتی باشگاه‌های ورزشی و تجاری شدن آن‌ها، رونق قابل توجهی به خود گرفته و باعث شده بسیاری از مدیران دستگاه‌های اقتصادی ملل جهانی، برای تأمین هزینه‌های موردنیاز، درآمدهای اقتصادی و ملی و برای کسب درآمدهای بیشتر، تفکر آموزش، پرورش و درنهایت صادرات بازیکنان فوتبال را در سر بپروراند و به آن عمل کنند (Huth, 2020).

پژوهشگران، موفقیت در عرصه جهانی فوتبال را نیازمند داشتن منابع مختلف سازمانی می‌دانند؛ با این حال سازمان‌ها در زمینه منابع مختلف با مسائلی مواجه بوده‌اند که در موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها در رسیدن به استراتژی سازمانی آن‌ها تأثیرگذار است. درآمدهای کلان فوتبال مورد توجه بسیاری از کشورها قرار گرفته و برای رسیدن بدین موفقیت نه تنها از اصل برنامه‌ریزی و نقش آن در پیشبرد اهداف کلان و موفقیت فوتبال ملی غافل نیستند؛ بلکه موفقیت در آن را به منزله موفقیت‌های اقتصادی و سیاسی می‌دانند. بازیکن، مربی، اسپانسر، باشگاه‌های حرفه‌ای، درآمد ناشی از نقل و انتقالات، حق پخش تلویزیونی و به دنبال آن تبلیغات و آگهی‌هایی که رسانه‌ها می‌گیرند همگی بر ورزش و به‌ویژه فوتبال متکی است. در میان ارکان صنعت فوتبال، نقش باشگاه‌ها از بقیه مهم‌تر است؛ باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش‌های خاصی را انتخاب کرده و در این زمینه‌ها فعالیت و در تأسیس باشگاه سرمایه‌گذاری کرده سعی دارند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود، به رده‌های بالا برسند تا بتوانند بر آن اساس، درآمد بیشتری کسب کنند (Mohammadzadeh Afkhami, , Najafzadeh, Rahim, 2019).

براساس یافته‌های تحقیق، مؤلفه‌های حاکمیت مالی مطلوب شامل هنجارها، شفافیت مالی، راهبردهای مالی، عوامل فنی و عوامل سیاسی اقتصادی است. مؤلفه هنجارها که برگرفته از الگوی ذهنی هنجارگرایان در بین خبرگان شرکت-کننده در تحقیق است، به هنجارها و عوامل ضروری مرتبط با ورزش اشاره دارد. این موضوع با پژوهش میرسیفی و همکاران (۲۰۲۱) تا حدی همسوست. بر این اساس برای یک حکمرانی مطلوب در حوزه مالی باید شفافیت مالی در سازمان‌های وابسته به فوتبال را در درجه اول در نظر گرفت؛ زیرا شفافیت مالی می‌تواند از بسیاری از فسادها و معضلات پیش‌رو جلوگیری نماید. همچنین عدالت و بی‌طرفی، دیگر شاخص مطلوب در این حوزه است که بیان می‌کند در حکمرانی و مدیریت مالی مطلوب باید نگاه یکسانی به کلیه پدیده‌های تحت مدیریت داشت تا بتوان عدالت را بین همه ابعاد و به طور خاص تیم‌های پایه و تیم بانوان و تیم‌های بزرگسالان برقرار نمود. از طرفی فرهنگ حاکمیت مالی باید در باشگاه‌های فوتبال ایران ایجاد شود تا بتوان زمینه مدیریت مطلوب مالی را در باشگاه‌ها فراهم نمود و شرایط مناسبی را برای مدیریت مالی و منابع ایجاد کرد. دموکراسی مالی شاخصی است که بر توزیع عادلانه منابع اشاره دارد و اجازه دسترسی بخش‌های مختلف به منابع سازمان را براساس شایستگی ارائه می‌نماید.

شفافیت مالی دیگر شاخص شناسایی شده در تحقیق می‌باشد. شفافیت مالی موجب کاهش موانع حاکمیت مالی مطلوب می‌شود و می‌تواند به مدیران کمک کند تا توزیع منابع را به طور عادلانه انجام دهند. در باشگاه‌های فوتبال که از منابع دولتی استفاده می‌نمایند این موضوع اهمیت بالاتری دارد و باید برای حسابرسی‌های مالی تلاش کافی را انجام داد تا بتوان به استناد شفافیت صورت‌های مالی و حسابرسی دقیق، با اطمینان میزان منابع صرف شده و درآمدزایی ایجاد شده را در ترازنامه‌های مالی تدوین نمود. علی‌رغم بسیاری از شرکت‌ها که از اصول حسابداری در ارائه گزارشات مالی خود استفاده می‌کنند، برخی از باشگاه‌های فوتبال به قوانین حسابداری پایبند نیستند و در ارائه گزارشات مالیاتی

خود به دولت صداقت به خرج نمی‌دهند. هنگامی که در صورت‌های مالی تناقض، تضاد یا ابهام وجود نداشته باشد، شفاف‌سازی مالی رخ می‌دهد. تناقض موجود در صورت‌های مالی برخی از باشگاه‌ها و به ویژه باشگاه‌های دولتی را نمی‌توان نادیده گرفت. این موضوعات باعث تحمیل هزینه‌هایی می‌شود که باشگاه‌ها با درآمد خود آن را به دست نیاورده‌اند. حل این مسائل، به شفاف‌سازی اطلاعات مالی کمک خواهد کرد و اعتماد هواداران را به دنبال دارد. همچنین در صدور مجوزهای فعالیت از طرف فیفا نیز مشکلات را کاهش می‌دهد. بر این اساس می‌توان پیشنهاد داد که با گرایش به شفاف‌سازی مالی توسط مدیران بر عملکرد مثبت حاکمیت مالی خود و اعتمادسازی بیفزایند و به نتایج مطلوبی از عملکرد منجر شوند.

راهبردهای مالی بعد دیگر شناسایی شده‌اند. این مورد با تحقیق کشاورز (2021) تا حدی همسوست. ورزش حرفه‌ای، ورزشی است که توسط متولیان خصوصی خود یعنی باشگاه‌های ورزشی سیاست‌گذاری و اداره می‌شود. سازمان‌های ورزش حرفه‌ای، توسعه و ترویج رشته‌های ورزشی تیمی یا انفرادی و یا هر دو را می‌توانند همراه با اهداف حرفه‌ای خود به عهده گیرند. در ورزش‌های حرفه‌ای، ورزشکار در ازای شرکت در برنامه‌های تمرینی و انجام مسابقات ورزشی پول دریافت می‌کند که به عنوان هزینه‌های زندگی و دیگر موارد از آن استفاده می‌شود. وقتی از ورزش حرفه‌ای صحبت می‌شود؛ منظور فعالیت‌های ورزشی‌اند که برای افراد درگیر آن، حمایت مالی را به دنبال می‌آورد و برای توسعه این فرایند در باشگاه‌های فوتبال، باید سیاست‌های کلان بر مبنای حاکمیت مالی مطلوب باشگاه‌ها تدوین شود تا باشگاه‌ها بتوانند درآمدهای خود را توسعه دهند و منابع مالی برای فعالیت‌های خود داشته باشند. توسعه و ترویج مفاهیم مالی مرتبط با ورزش و توسعه دانش مدیریت مالی نیز در مدیران باشگاه‌ها باید توسعه یابد تا به استناد آن بتوان برای فعالیت‌های مالی در باشگاه‌ها دانش لازم را فراهم نمود و از مشکلات بعدی و عدم شفافیت و مشکلات مالیاتی و ترازنامه‌های گنگ جلوگیری و بهبود استفاده از فرصت‌های مالی را فراهم نمود.

عوامل فنی دیگر شاخص شناسایی شده در این زمینه است. بر اساس این شاخص، برای حاکمیت مالی مطلوب در باشگاه‌های فوتبال باید شاخص‌های فنی مدیریت مالی را به طور دقیق در باشگاه‌های فوتبال اجرا نمود و با این ابزارها بازرسی و حسابرسی صحیح و مدیریت سرمایه را در باشگاه انجام داد و از بدهی زیاد جلوگیری نمود. در باشگاه‌های فوتبال مدیریت دارایی و بدهی شامل مجموعه‌ای از ابزارهای مدیریتی است که بدهی‌های سالانه باشگاه‌ها را محاسبه می‌نماید و نشان می‌دهد که باشگاه چه درآمدهایی را از چه طریقی داشته است. این ابزارها از کسب مال‌های خارج از قانون توسط اعضای باشگاه جلوگیری می‌نماید و باعث می‌شود همه درآمدها و هزینه‌هایی که توسط باشگاه کسب شده یا هزینه شده به طور دقیق قابل تفکیک و ارزیابی می‌شود.

عوامل سیاسی و اقتصادی دیگر عامل شناسایی شده در این زمینه‌اند. در نفوذ ورزش همین بس که گفته شود تنها حوزه‌ای است که توانسته استخدام مربی یا همان مدیر یا مستشار خارجی را عملی کند؛ درحالی‌که در زمینه‌های دیگر، چنین کاری هنوز پذیرفته شده نیست. حتی کوشش رسمی برای اینکه از مربی ایرانی استفاده کنیم نیز با استقبال روبه‌رو نمی‌شود؛ چون ورزش قهرمانی نتایج به نسبت روشن و قابل سنجشی دارد و مثل حوزه‌های دیگر نیست که بتوان آن‌ها را لاپوشانی و توجیه کرد. اگر می‌خواهیم از این امکان برای هویت‌دهی و تقویت روحیه ملی به جامعه خود استفاده کنیم، چاره‌ای نیست جز اینکه استقلال نسبی فدراسیون‌های ورزشی را بپذیریم. دخالت دادن سیاست در ورزش و اینکه با چه کسی مسابقه دهند یا ندهند، چه کسی در تیم ملی باشد یا نباشد، بی‌توجهی به مقررات فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی از قبیل رفع تبعیض جنسیتی و نژادی و احترام به همه آنان و امکان حضورشان در

ورزشگاه‌ها و پرهیز از طرح مسائل سیاسی در ورزش، امری ضروری است؛ سیاست‌هایی که اثرات مثبتی نیز در بهبود فضای عمومی جهان داشته است. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد که شرایط سیاسی و اقتصادی جامعه را برای مدیریت مطلوب مالی در باشگاه‌های فوتبال در نظر گرفت و با توجه به خواست جامعه، اقدامات و برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داد. همچنین در صورت اعلام استقلال مالی توسط دولت برای باشگاه‌های وابسته به دولت، می‌توان آزادی عمل بیشتری را در باشگاه‌ها مشاهده کرد که می‌تواند به شفافیت مالی بیشتر و در نتیجه حاکمیت مالی مطلوب در باشگاه‌های فوتبال را زمینه‌سازی نمود. به علاوه با ایجاد زمینه‌های کارآفرینانه، عملکرد اقتصادی و مالی باشگاه‌های فوتبال را بهبود داد. همچنین سازوکارهای مالی باشگاه‌ها نیز طبق قوانین مصوب بودجه تنظیم می‌شود و تداخل این دو می‌تواند حاکمیت مالی باشگاه‌ها را با مشکلاتی روبه‌رو کند.

به طور کلی و براساس نتایج تحقیق باید به موارد زیر توجه کرد:

- با توجه به اهمیت عوامل فنی توصیه می‌شود از مدیران مالی خبره برای شفافیت مالی و بهبود ترازنامه‌ها و اسناد مالی در باشگاه‌های فوتبال ایران استفاده شود.
- با توجه به اهمیت عوامل سیاسی توصیه می‌شود که سیاست‌گذاری مطلوبی برای انطباق با سیاست‌های مالی کلان کشور انجام شود.
- با توجه به اهمیت عوامل راهبردی توصیه می‌شود استراتژی‌های مدیریت مالی بر مبنای وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تدوین شود.
- با توجه به عوامل مربوط به مسائل اجتماعی توصیه می‌شود با ایجاد شفافیت مالی هواداران را از ساختار مالی آگاه نمود.

ضمناً چالش دست‌رسی به خبرگان و مدیران فوتبال ایران برای انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌ها، از محدودیت‌های اصلی این تحقیق به شمار می‌رفت.

منابع

- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport management review*, 16(4), 498-513.
- Ahmadi, Ramzaninejad, Ranjbar, Javid, & Mohaddeth. (2021). Identifying the dimensions and evaluation indicators of the board of directors of professional football clubs. *Journal of Sports Management*. (Persian)
- Ahmadi, S., Naqshbandi, S. S., & Baghrian Farahabadi, M. (2021). Mapping the impact model of good governance with public trust of municipal sports organization employees; Mediating role of silence and organizational voice. *Sport Management and Development*, 10(3), 61-70. (Persian)
- Askari Karizi, E., Peymanizad, H., Ismaeelzadeh, M., & Fahim devin, H. (2022). Analysis of the governance planning system of Iran football federation. 3(1).
- Barlow, A., & Forrest, D. (2015). Benefits to their communities from small town professional football clubs. *National Institute Economic Review*, 232, R18-R29.
- Curran, K., Rosenbaum, S., Parnell, D., Stubbs, B., Pringle, A., & Hargreaves, J. (2017). Tackling mental health: The role of professional football clubs. *Sport in Society*, 20(2), 281-291.
- Faccia, A., Mataruna-Dos-Santos, L. J., Munoz Helù, H., & Range, D. (2020). Measuring and monitoring sustainability in listed European football clubs: A value-added reporting perspective. *Sustainability*, 12(23), 9853.
- Geeraert, A. (2016). *Governing in the Shadow of Bosman: A Principal-Agent Perspective on Sports Governance and the EU*. In *The Legacy of Bosman* (pp. 213-232). TMC Asser Press, The Hague.
- Gorji, R., & Salimi, M. (2022). Presenting a structural model for the development of Ethical Climate in Iranian professional football. *Sociological Studies in Sport*, 2(2).
- Grimm, D. (2015). *Sovereignty*. Columbia University Press.

- Habibzadeh, Tavakol, Seifi, & Hafezeh. (2013). The impact of good governance on the execution of the right to development with emphasis on the national dimension. *Quarterly Journal of Judicial Law Perspectives*, 62, 38-11. (Persian)
- Huth, C. (2020). Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 500-519.
- Keshavarz, L. (2021). Compilation of Iran's public sports governance model, *Quarterly Journal of Strategic Studies of Sports and Youth*, 50, 131-148. (Persian)
- Li, G., & Zhou, H. (2015). Globalization of financial capitalism and its impact on financial sovereignty. *World Review of Political Economy*, 6(2), 176-191.
- Mehrabi, Q., Sajjadi, N., & Jalali Farahani, M. (2017). Comparison of governance model in team and individual sports federations. *New approaches in Sports Management*, 6(22), 9-24. (Persian)
- Mirseyfi, S., Bahreini, E., & Bigleri, N. (2021). Investigating the role of good governance dimensions in explaining the development of human resources in sports and youth departments. *Journal of Sports Management*, 13(2), 659-686. (Persian)
- Mohammadzadeh Afkhami, Y., & Najafzadeh, M. (2019). Studying the effective factors in the occurrence of negative pressures from the stakeholders of professional football clubs in Iran. *Sports Management Studies*, 11(58), 119-140. (Persian)
- Rostamzadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. (2018). Presenting a good electronic governance model in the Ministry of Sports and Youth. *Sports Management Studies*, 11(56), 43-62. (Persian)
- Seyed Ameri, M., Abbasi, H., & Jamshidi, E. (2019). Explaining the effect of absorption capacity, organizational governance and social wear on the innovative behavior of employees of the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Contemporary Researches in Sports Management*, 9(17), 1-17. (Persian)
- Sheikhi, D., Abbasi, H., & Eidi, H. (2020). Explaining the effect of ethical leadership on innovative performance with regard to the mediating role of good governance in sports and youth departments in western Iran. *Scientific-Research Quarterly of Applied Researches in Sports Management*, 8(4), 39-48. (Persian)
- Siburian, E. E., & Afriansyah, A. (2018). Sport diplomacy and state sovereignty: Case study on Indonesia's effort to guard the sovereignty of Papua. *Yustisia Jurnal Hukum*, 7(1), 58-84.
- Tooze, A., & Ivanov, M. (2011). Disciplining the 'black sheep of the Balkans': financial supervision and sovereignty in Bulgaria, 1902-38. *The Economic History Review*, 64(1), 30-51.
- Uhrich, S. (2021). Antecedents and consequences of perceived fan participation in the decision making of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 504-523.
- Van den Hurk, M., & Verhoest, K. (2015). The governance of public-private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium. *International Journal of Project Management*, 33(1), 201-211.
- Zareian, H., & Rasakh, N. (2019). Validation and standardization of good governance questionnaire in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Journal of Sports Management*, 11(4), 685-704. (Persian)