

## بررسی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان در ایران

محمد مهدی پور<sup>۱</sup>، حبیب محمدپور یقینی<sup>۲\*</sup>، محمدرحیم نجف‌زاده<sup>۳</sup>، حمید جنانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکترا، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۳. دانشیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

### چکیده

نزدیک به دو دهه است که ورزش ایران به سمت حرفه‌ای شدن پیش‌رفته، ولی با توجه به بررسی‌ها به نظر می‌رسد تا حرفه‌ای شدن فاصله‌ی زیادی دارد. این پژوهش دارای ماهیت کیفی، توصیفی و اکتشافی می‌باشد. پژوهش حاضر از حیث کلیت، با توجه به فرآیند سناریونویسی، کیفی است. در این پژوهش از رویکرد سناریونویسی پیتتر شوارتز<sup>۱</sup> بهره برده است. جامعه‌ی مورد مطالعه؛ متخصصین مانند اساتید حوزه‌ی بازاریابی ورزشی، مدیرعامل‌های باشگاه‌های لیگ برتر بانوان و سازمان لیگ می‌باشند که معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه‌ها پایان داد. همچنین نحوه‌ی گزینش نمونه‌گیری از نوع سیستماتیک با رویکرد شبکه‌ای صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق ابتدا برای شناسایی وضعیت اثرات متقابل متغیرهای درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در افق ۱۰ ساله، از رویکرد تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک<sup>۲</sup> استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد از مجموع ۲۴ موضوع اثرگذاری مؤثر بر سیستم تنها ۴ مؤلفه پیشران کلیدی آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر بانوان می‌باشد. علت کم بودن درآمدزایی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان: اجازه ندادن صداوسیما به باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان و سازمان لیگ برای فروش مسابقات به شبکه‌های رسانه‌ای خارجی، دولتی و انحصاری بودن صداوسیما و نبود شبکه‌های رسانه‌ی خصوصی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ورزش، درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر بانوان، پیشران‌های کلیدی درآمدزایی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۷

\* نویسنده مسئول: حبیب محمدپور یقینی، استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران، پست الکترونیکی: Mohammadpour@iaut.ac.ir

<sup>1</sup> Pitter Showered

<sup>2</sup> Micmac



**Original Article**

**Investigating Income Generation of Women's Premier Football League Clubs in Iran**

**Mohammad Mehdipoor<sup>1</sup>, Habib Mohammadpoor Yaghini<sup>2\*</sup>, Mohammad Rahim Najafzadeh<sup>3</sup>, Hamid Janani<sup>3</sup>**

1. PhD student, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Associate Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

**Abstract**

It has been almost two decades since Iran's sports have progressed towards becoming professional, but according to the reviews, it seems that it is far from becoming professional. This research has a qualitative, descriptive and exploratory nature. The current research is qualitative in terms of generality, according to the scenario writing process. In this research, Peter Schwartz's scenario writing approach has been used. The studied community; There are experts such as sports marketing professors, CEOs of women's premier league clubs and the league organization, and the theoretical saturation criterion in this method ended the number of interviews. Also, the selection method of systematic sampling was done with a network approach. In order to analyze the data in this research, firstly, to identify the status of mutual effects of revenue generating variables of Premier League football clubs in a 10-year horizon, the approach of structural analysis and Micmac software was used. The analysis of the findings showed that only 4 components of the total 24 issues of effective influence on the system are the key drivers of the future revenue generation of the Women's Premier League clubs. The reason for the low revenue generation in the women's premier football league clubs is: not allowing Sedavasima to the clubs of the women's premier football league and the league organization to sell matches to foreign media networks, the state and monopoly of Sedavasima and the absence of private media networks.

**Keywords:** Sports, Income Generation of Women's Premier league Clubs, Key Drivers of Income Generation.

---

Received: 17/12/2023

Accepted: 28/08/2024

\*Corresponding Author: Habib Mohammadpoor Yaghini, Assistant Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran, Email: Mohammadpour@iaut.ac.ir

## مقدمه

مطالعات نشان می‌دهد که یک "چرخه‌ی معیوب" در نتیجه‌ی توسعه‌نیافتگی ورزش در کشورهای در حال توسعه در حال ظهور است، که در آن سرمایه‌گذاری کمتر در ورزش، پتانسیل ورزش‌کاران زن را برای ایجاد استعدادهای خود کاهش می‌دهد. همچنین به این معنی است که چشم‌انداز کمتری برای ورزش‌کاران زن برای ادامه‌ی تمرینات ورزشی یا دنبال کردن ورزشی حرفه‌ای در یک کشور در حال توسعه وجود دارد (مرادی، ۱۳۹۹). ورزش به‌عنوان یک پدیده‌ی اجتماعی-اقتصادی جهان‌شمول، بهترین و تاثیرگذارترین راه تامین بهداشت روانی و سلامت جسمانی افراد محسوب می‌شود. لذا می‌توان بیان نمود که سرمایه‌گذاری در ورزش بانوان می‌تواند سبب کاهش هزینه‌های ایجاد شده در بخش‌های درمان و بهداشت شده و ناهنجاری‌های اجتماعی را پایین بیاورد (پالکو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). همچنین ورزش سبب ایجاد تعامل بیشتر بین کشورهای مختلف شده و حس هم‌دلی و همکاری را در بین آن‌ها افزایش می‌دهد (لامونت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این‌ها، ورزش موفقیت‌ها و دستاوردهای ملی و بین‌المللی مختلفی را برای کشورها به ارمغان می‌آورد (واینگارد و دینر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). ورزش بر تولید ناخالصی ملی یک کشور هم تاثیر به‌سزایی می‌گذارد و سبب تاثیراتی شگرف بر تولید ناخالصی ملی می‌شود (واحدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). ورزش در بسیاری از فرهنگ‌ها در سرتاسر جهان محبوب است. از آوریل ۲۰۲۱، استاتیکا<sup>۴</sup> نظرسنجی از حداقل ۱۰۰۰ پاسخ‌دهنده را از اروپا منتشر کرد. در گروه‌های سنی ۱۸ تا ۶۵ سال، تقریباً ۵۰ درصد گفتند که فوتبال تماشا می‌کنند. اسپانیا با ۴۸ درصد از پاسخ‌دهندگان که ادعا می‌کردند چندین بار در ماه فوتبال تماشا می‌کنند، پیش‌تاز بود. ایتالیا و بریتانیا به ترتیب با ۴۳ درصد و ۴۱

درصد در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند (خیمینز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). از رویدادهای ورزشی ملی تا بین‌المللی، تأثیرات اقتصادی بسیار زیاد است. به‌عنوان مثال، جام‌جهانی امسال گران‌ترین جام‌جهانی در تاریخ بود. در سال ۱۹۹۴، ایالات متحده ۵۰۰ میلیون دلار برای میزبانی مسابقات هزینه کرد. چهار سال بعد، فرانسه ۲٫۳ میلیارد دلار هزینه کرد. ژاپن در سال ۲۰۰۲، ۷ میلیارد دلار هزینه کرد. در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۸، برزیل و روسیه مجموعاً ۲۶٫۶ میلیارد دلار هزینه کردند. در سال ۲۰۲۲، قطر ۲۲۰ میلیارد دلار اختصاص داد. این شامل میلیاردها دلار برای استادیوم‌ها، هتل‌ها و حمل‌ونقل جدید است (ماتوس<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). باشگاه‌های فوتبال بانوان برای ادامه‌ی حیات خود و حضور در مسابقات مختلف، نیازمند کسب درآمد هستند. مدیریت صحیح و اصولی و تکیه بر منابع و دارایی‌های باشگاه‌ها می‌تواند از موثرترین و مهم‌ترین راهبردهای درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال بانوان در ایران باشد و بدیهی است که رسیدن به این هدف، نیازمند شناسایی و طراحی هوشمندانه‌ی مسیر رقابتی است (شفیعی‌سروستانی، ۱۴۰۱). امروزه، منابع سازمانی به محرکی بسیار حیاتی و مهم برای پایداری و ماندگاری یک سیستم در محیط رقابتی تبدیل شده‌اند (آنزیک و سفزیک<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). روش‌های کسب درآمد باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش بانوان با تاکید بر رشته‌ی فوتبال عبارتند از: حمایت‌های اشخاص حقیقی و حقوقی و کمک‌های فدراسیون‌های مختلف فوتبال و سازمان‌های بین‌المللی از جمله فیفا و ...، حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه، کمک‌های دولتی، تبلیغات، برند و فعالیت‌های تجاری، هواداران، حامیان و اسپانسرهای مالی و .... (ترنر<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). از دیگر منابع مهم درآمدزایی باشگاه‌ها می‌تواند باشد که صعود به مراحل پایانی مسابقات، درآمد بیشتری برای باشگاه‌ها

<sup>5</sup> Jimenez

<sup>6</sup> Matos

<sup>7</sup> Atsız & Cifci

<sup>8</sup> Turner

<sup>1</sup> Palo

<sup>2</sup> Lamont

<sup>3</sup> Vaynguard & Diner

<sup>4</sup> Statics

می‌شود. حال مساله این‌جاست که چه عواملی بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان اثرگذارند و ورزش کشور را به سمت حرفه‌ای شدن سوق می‌دهند؟

کلمه‌ی انگلیسی "اسپرت"<sup>۲</sup> از نظر ریشه‌شناسی از کلمه‌ی لاتین قدیمی "دیپورتار"<sup>۳</sup> گرفته شده است که به معنای منحرف کردن خود یا سرگرم کردن است. تا اوایل دوران مدرن، این درک از ورزش در دنیای غرب رایج بود. در قرن نوزدهم پس از این‌که بازی‌ها و سرگرمی‌های جدید در میان طبقه‌ی متوسط رواج یافت، کلمه‌ی «ورزش» در زبان انگلیسی روزمره به کار رفت. این مفهوم جدید "ورزش" با گذشت زمان از "دیپورتار" حتی بیشتر فاصله گرفته است و می‌تواند بیشتر با کلمه‌ی یونانی "اسلیت"<sup>۴</sup> مرتبط شود، اصطلاحی که از اسلوس<sup>۵</sup> (مسابقه) و اسلون<sup>۶</sup> (جایزه) گرفته شده است (دیکسون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). اولین گزارش ادبی دوومیدانی یونان از «ایلیاد»<sup>۸</sup> هومر آمده است، که توضیح می‌دهد چگونه آشیل بازی‌های تشییع جنازه شامل هشت رویداد را برای دوست مرده‌اش پاترکلوس<sup>۹</sup> ترتیب داد. بازی‌های بدوی که با مسابقات ارباب‌سواری و مسابقات پرتاب نیزه آغاز شده بود، به آرامی به یک جشنواره‌ی پنج روزه‌ی المپیک تبدیل شد که ترکیبی از دویدن، کشتی، بوکس، پنج‌گانه و انواع مختلف ارباب‌رانی بود (جینستا، سان‌اگنیو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲). ورزش و تمرینات ورزشی از اساسی‌ترین فعالیت‌های روزمره‌ی مردم ایران باستان بود. جامعه برای ورزش کارانی که به لطف قدرت بدنی و شجاعت خود، در مواقع لزوم از خانواده و وطن خود دفاع کردند، جایگاه ویژه‌ای قائل بود. آن‌ها در همه‌جا با شور و

خواهد داشت (چشم‌انداز فوتبال، ۱۴۰۱). با این وجود؛ فقدان یک نظام مدون ساختاری با مدیریت صحیح و کارآمد و سازوکاری برای تحقق این موارد؛ عامل و مانع اصلی درآمدزایی و سبب عدم شفافیت در درآمد حاصله و منابع مربوط و نارضایتی از وضعیت موجود شده است (بنکدارچیان و همکاران، ۱۳۹۹) که لازم است از سوی وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور تا حصول نتیجه‌ی مطلوب پیگیری شود (قاسمی‌برزین، ۱۴۰۰). یکی از الزامات اولیه‌ی درآمدزایی و توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه‌ی اقتصادی باشگاه‌های فوتبال بانوان در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های تجاری - اقتصادی به‌مثابه‌ی سایر موسسه‌ها و شرکت‌های تجاری می‌باشد (برادو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). بنگاه‌ها، موسسه‌ها و شرکت‌های تجاری ثبت شده از یک سو به صورت یک مجموعه‌ی خودمختار و مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل بیشتری خواهند بود و از سویی دیگر صاحب یک شخصیت حقوقی مستقل می‌گردند (سیف‌پناهی و حمیدی، ۱۳۹۶). با توجه به مطالب مطرح شده به‌نظر می‌رسد فهم این موضوع می‌تواند راهی برای ورود وزارت ورزش و جوانان و سیاست‌گذاران ورزش برای درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان به مطالعات آینده‌پژوهی باشد. تا بتواند از طریق یک رشته مطالعات نظام‌مند و بلندمدت تصمیمات غلط و نادرست را به حداقل برساند و اتفاقات قریب‌الوقوع را پیش‌بینی نمایند. در این راستا یکی از مهم‌ترین روش‌های آینده‌پژوهی، سناریونویسی است که به‌طور کامل و دقیق به مطالعه‌ی آینده می‌پردازد. از آن‌جا که تاریخچه‌ی مطالعه در حوزه‌ی آینده‌پژوهی در ایران به برنامه‌ی ده ساله‌ی کشور باز می‌گردد، سند چشم‌انداز توسعه‌ی کشور در افق ۱۴۱۰ دو دهه‌ی آینده را نشان گرفته است و اولین سند تفکر راهبردی و آینده‌پژوهی در توسعه‌ی کشور قلمداد

<sup>2</sup> Sport

<sup>3</sup> Deportar

<sup>4</sup> Athlete

<sup>5</sup> Athol's

<sup>6</sup> Athlon

<sup>7</sup> Dixon

<sup>8</sup> Iliad

<sup>9</sup> Potercloth

<sup>10</sup> Jyeshta & Sanogneio

<sup>1</sup> Berado

در آن تأثیر تعیین‌کننده‌ی شرکت‌های چندملیتی غربی وجود دارد، درک می‌کند (مگ‌وایر<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۹). این دیدگاه به ما اجازه می‌دهد تا در مفهوم ملموس‌تر آمریکایی‌سازی ورزش کاوش کنیم (لامونت، ۲۰۲۱). دانلی<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۶) آن را به ایده‌ی "ورزش شرکتی" مرتبط می‌کند. یعنی معرفی روال مدیریتی در اداره‌ی سازمان‌های ورزشی. با این حال، این ایده حاکی از آن است که ورزش به‌خودی‌خود اهمیت کمتری نسبت به توانایی آن در جذب مخاطبان انبوه پیدا کرده است (پالکو، ۲۰۲۱). نوآئی و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی بانوان در شهر تهران و ارائه‌ی مدل انجام دادند، نتایج بخش کیفی بیانگر آن بود که از کدگذاری نظری در ارتباط با منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی شهر تهران، سه زیر مقوله‌ی (۱) درآمد روز مسابقه، (۲) درآمدهای حق پخش رسانه‌ای و (۳) درآمدهای تجاری شناسایی شد. و در نهایت مشخص گردید که این زیر مقوله‌ها در سه مقوله‌ی بستر زمینه‌ای، بستر ساختاری و بستر رفتاری که به‌عنوان مقوله‌ی اصلی در نظر گرفته شده است، جای دارند. نتایج بخش کمی بیانگر آن بود که متغیر منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی در حد متوسط توان تبیین واریانس متغیرهای درآمد روز مسابقه، درآمد حق پخش رسانه‌ای و درآمد حق تجاری را دارد. همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان داد که بین سه عامل منابع درآمدزایی باشگاه‌های خصوصی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد همان‌گونه که مشاهده می‌شود درآمدهای حق پخش رسانه‌ای با میانگین ۱۱/۳۰ رتبه‌ی اول و بهترین رتبه و درآمد روز مسابقه با میانگین ۱۰/۱۳ رتبه‌ی سوم و کمترین رتبه را دارا هستند. سلطانی و کارگر (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی ارتباطی منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بانوان در ایران

شوق فراوان مورد استقبال قرار گرفتند، مردم به ورزش کاران خود افتخار می‌کردند و آن‌ها را به‌خاطر اقدامات شجاعانه‌شان تحسین و تکریم می‌کردند (چشم‌انداز فوتبال، ۱۴۰۱). نش‌خوار فکری در مورد منشأ و کارکردهای ورزش معمولاً بر مؤلفه‌های فرهنگی آن متمرکز شده است (مانند آشه<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ کارول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ هازینگا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ مک‌کامب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴ و شیمانسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). فرضیه‌های فرهنگی در مورد ورزش در درجه‌ی اول توصیفی، غیرانحصاری متقابل هستند و چندین دسته را پر می‌کنند: غیرفایده‌گرا (به‌عنوان مثال، هویزینگا، ۲۰۱۲)، مذهبی (مثلاً، براش<sup>۶</sup>، ۱۹۷۰)، آیینی (مثلاً، بیکر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵). مارکسیست (گاتمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ هابرمس<sup>۹</sup>، ۱۹۹۲) و (کاتارتیک<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۷). فرضیه‌ی سانسون<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۸) مینی بر این‌که ورزش نشان‌دهنده‌ی فداکاری آیینی انرژی توسط کسانی است که بیش‌ترین انرژی را برای قربانی کردن دارند، به مفهوم بیولوژیکی مدرن نمایش صادقانه‌ی کیفیت فیزیکی نزدیک‌تر است (پالی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰). نویسندگان مختلف غربی‌شدن و یا آمریکایی‌شدن احتمالی ورزش حرفه‌ای در عصر جهانی شدن را زیر سوال برده‌اند. باین‌حال، هیچ اتفاق نظری در مورد ماهیت این تأثیر فرهنگی غربی در ورزش وجود ندارد (بیل<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۴؛ آیچبرگ<sup>۱۴</sup>، ۱۹۸۴؛ گالتونگ<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۱؛ کلاین<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۱). این موضع نظری ورزش مدرن را به‌عنوان ساختاری با اقتصاد سیاسی که

<sup>1</sup> Ashe

<sup>2</sup> Carol

<sup>3</sup> Hosing

<sup>4</sup> Macomb

<sup>5</sup> Shimansky

<sup>6</sup> Brush

<sup>7</sup> Bicker

<sup>8</sup> Guttmann

<sup>9</sup> Huberman

<sup>10</sup> Cathartic

<sup>11</sup> Swanson

<sup>12</sup> Poly

<sup>13</sup> Bale

<sup>14</sup> Aichberg

<sup>15</sup> Galton

<sup>16</sup> Klein

<sup>17</sup> Magway

<sup>18</sup> Darnley

در این پژوهش از رویکرد سناریونویسی پیتز شوارتز استفاده شده است. جامعه‌ی مورد مطالعه در این تحقیق شامل متخصصین؛ مانند اساتید حوزه‌ی بازاریابی ورزشی، مدیرعامل‌های باشگاه‌های لیگ برتر بانوان و سازمان لیگ می‌باشند که معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه‌ها پایان داد. همچنین نحوه‌ی گزینش نمونه‌گیری از نوع سیستماتیک با رویکرد شبکه‌ای صورت گرفت. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه‌های مورد مطالعه به صورت هدفمند و به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که به اشباع نظری رسید. در نهایت با انتخاب ۱۴ نفر اشباع نظری حاصل شد. ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه؛ مرور منابع، پویش محیطی و پیمایش محیطی از طریق مصاحبه و مدل دلفی خبرگان بود. در این پژوهش ابتدا برای شناسایی وضعیت اثرات متقابل متغیرهای درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان در افق ۱۰ ساله‌ی ۲۰۴۰، از رویکرد تحلیل ساختاری و نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. همچنین برای گزینش و انتخاب سناریوهای منتخب از رویکرد تحلیل بالانس اثرات متقابل استفاده شد.

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

### روش‌شناسی

تحقیق از نظر هدف کاربردی است، همچنین تحقیق بر اساس گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات اسنادی (کتابخانه‌ای) و میدانی می‌باشد. پژوهش حاضر از حیث کلیت آن باتوجه به فرآیند سناریونویسی، کیفی است.

<sup>1</sup> Gaye, Roberti, & Varna

<sup>2</sup> Dreidel *et al*

## نتایج

جدول ۱- مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر آینده‌ی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان

ردیف	نماد	عامل
۱	Var01	توسعه‌ی برند باشگاه‌ها
۲	Var02	حق پخش تلویزیونی
۳	Var03	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین
۴	Var04	درآمد در روز مسابقه
۵	Var05	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی
۶	Var06	داشتن فعالیت‌های تجاری
۷	Var07	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها
۸	Var08	تصویب قانون کپی‌رایت
۹	Var09	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال
۱۰	Var10	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور
۱۱	Var11	بازارپردازی
۱۲	Var12	تبلیغات مجازی
۱۳	Var13	نوسانات نرخ ارز
۱۴	Var14	افزایش نرخ تورم
۱۵	Var15	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت
۱۶	Var16	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام
۱۷	Var17	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها
۱۸	Var18	خریدوفروش بازیکنان
۱۹	Var19	مرچندایزینگ (فروش تجاری محصولات تولیدی باشگاه‌ها)
۲۰	Var20	باشگاه‌داری حرفه‌ای
۲۱	Var21	اجرای الزامات تجارت الکترونیک
۲۲	Var22	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی
۲۳	Var23	تصویب و اجرایی قانون فریلی مالی برای باشگاه‌ها
۲۴	Var24	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی

حرفه‌ای، قرارداد با شرکای تجاری و حامی مالی، حق پخش تلویزیونی، تصویب قانون کپی‌رایت و ... ، به‌عنوان عوامل (مؤلفه‌های) کلیدی مؤثر بر آینده‌ی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انتخاب شدند.

طبق مصاحبه‌ای که از مشارکت‌کنندگان در رابطه با سوال "به‌نظر شما مهم‌ترین عوامل (متغیرهای) کلیدی مؤثر بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان در افق ۱۰ ساله، کدامند؟" متغیرهای بالا؛ باشگاه‌داری

جدول ۲- تشریح ویژگی‌های آرایه (ماتریس) ریشه‌یابی بنیادی<sup>۱</sup>

مقدار	شاخص
۲۴	ابعاد ماتریس / Matrix size
۲	تعداد تکرار / Number of iterations
۱۰۵	تعداد صفر / Number of zeros
۱۷۴	تعداد یک / Number of ones
۲۳۱	تعداد دو / Number of twos

<sup>۱</sup> Structural Analysis Matrix

شاخص	مقدار
تعداد سه	۶۶
تعداد P	۰
جمع	۴۷۱
درجه‌ی پرشدگی	۸۱٪/۱۷۰.۸۴

طبق نتایج تحلیل میک‌مک، می‌توان دریافت که ۶۶ رابطه دارای ارزش ۳ و اثرگذاری شدید بوده، ۳۳۱ رابطه دارای ارزش ۲ و اثرگذاری متوسط بوده، ۱۷۴ رابطه دارای ارزش ۱ و اثرگذاری کم بوده، ۱۰۵ رابطه دارای ارزش ۰ و بدون اثرگذاری بوده و ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۵/۶۹ است که از تأثیر زیاد عوامل حکایت دارد.

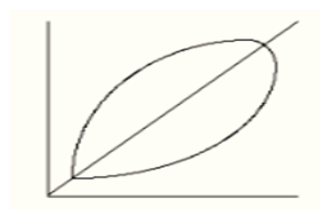
جدول ۳- درجه‌ی مطلوبیت و بهینه‌شدگی

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

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

### ارزیابی پلان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

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



شکل ۲



شکل ۱

جدول ۴- مجموع سطرها و ستون‌های آرایه (ماتریس) ریشه‌یابی نشانه‌های (آثار) جداشونده<sup>۱</sup>

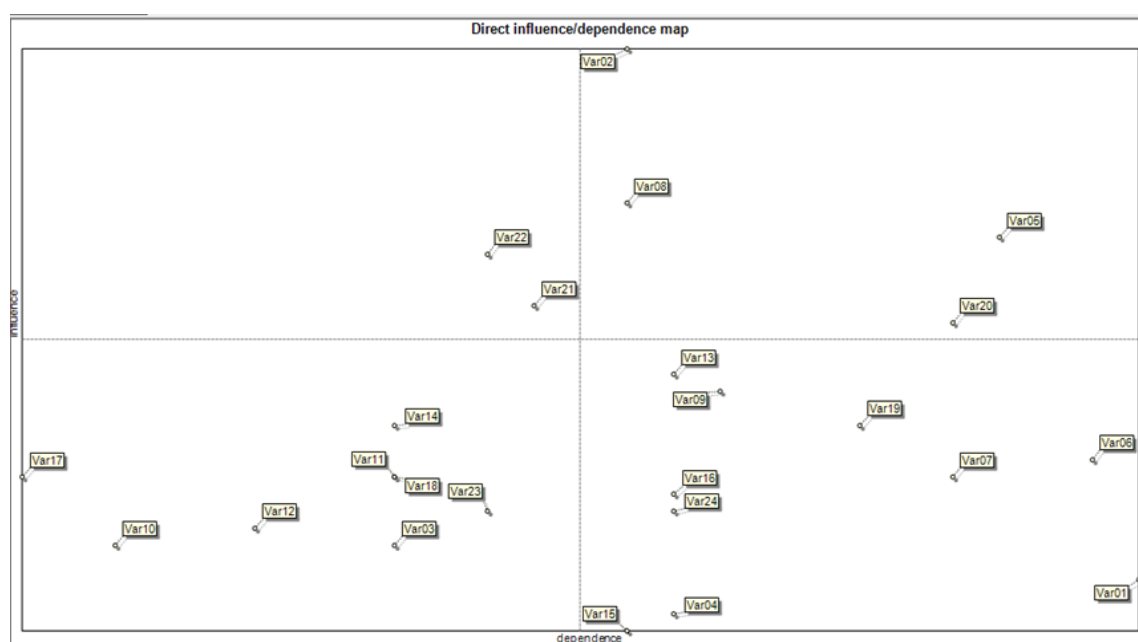
ردیف	متغیر	مجموع اعداد	مجموع اعداد / ستون‌ها
۱	توسعه‌ی برند باشگاه	۲۶	۴۶
۲	حق پخش تلویزیونی	۵۷	۳۵
۳	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۲۸	۳۰
۴	درآمد در روز مسابقه	۲۴	۳۶
۵	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۴۶	۴۳
۶	داشتن فعالیت‌های تجاری	۳۳	۴۵

<sup>۱</sup> Analysis of Cross Effects Matrix



ردیف	متغیر	مجموع اعداد	مجموع اعداد
		ردیفها	ستونها
۷	خصوصی سازی باشگاهها	۳۲	۴۲
۸	تصویب قانون کمی رایت	۴۸	۳۵
۹	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۳۷	۳۷
۱۰	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۲۸	۲۴
۱۱	بازارپردازی	۳۲	۳۰
۱۲	تبلیغات مجازی	۲۹	۲۷
۱۳	نوسانات نرخ ارز	۳۸	۳۶
۱۴	افزایش نرخ تورم	۳۵	۳۰
۱۵	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاهها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۲۳	۳۵
۱۶	حضور باشگاهها در بازار بورس سهام	۳۱	۳۶
۱۷	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۳۲	۲۲
۱۸	خریدوفروش بازیکنان	۳۲	۳۰
۱۹	مرچندایزینگ (فروش تجاری محصولات تولیدی باشگاهها)	۳۵	۴۰
۲۰	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۱	۴۲
۲۱	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۴۲	۳۳
۲۲	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۴۵	۳۲
۲۳	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاهها	۳۰	۳۲
۲۴	عملکرد ورزشی باشگاهها مانند کسب عناوین قهرمانی	۳۰	۳۶
	مجموع	۸۳۴	۸۳۴

در ادامه در شکل شماره‌ی ۳، نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آن‌ها در آرایه‌ی تاثیرات مستقیم تحت عنوان نقشه‌ی تاثیرگذاری/ تاثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.



شکل ۳- نگاره‌ی کارایی سراسر مولفه‌های کلیدی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> Map of Direct Effects of Key Components

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

جدول ۵- اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی بر حسب اثرگذاری/ پذیرش مستقیم

رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۱	حق پخش تلویزیونی	۶۸۳	توسعه‌ی برند باشگاه	۵۵۱
۲	تصویب قانون کپی‌رایت	۵۷۵	داشتن فعالیت‌های تجاری	۵۳۹
۳	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۵۱	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۱۵
۴	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۵۳۹	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۵۰۳
۵	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۵۰۳	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۵۰۳
۶	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۹۱	مرچندایزینگ	۴۷۹
۷	نوسانات نرخ ارز	۴۵۵	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۳
۸	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۳	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۴۳۱
۹	افزایش نرخ تورم	۴۱۹	نوسانات نرخ ارز	۴۳۱
۱۰	مرچندایزینگ	۴۱۹	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۴۳۱
۱۱	داشتن فعالیت‌های تجاری	۳۹۵	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۴۳۱
۱۲	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۳۸۳	حق پخش تلویزیونی	۴۱۹
۱۳	بازارپردازی	۳۸۳	تصویب قانون کپی‌رایت	۴۱۹
۱۴	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۳۸۳	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۴۱۹
۱۵	خرید و فروش بازیکنان	۳۸۳	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۳۹۵
۱۶	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۳۷۱	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۳۸۲
۱۷	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	۳۵۹	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	۳۸۲
۱۸	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۳۵۹	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳۵۹
۱۹	تبلیغات مجازی	۳۴۷	بازارپردازی	۳۵۹

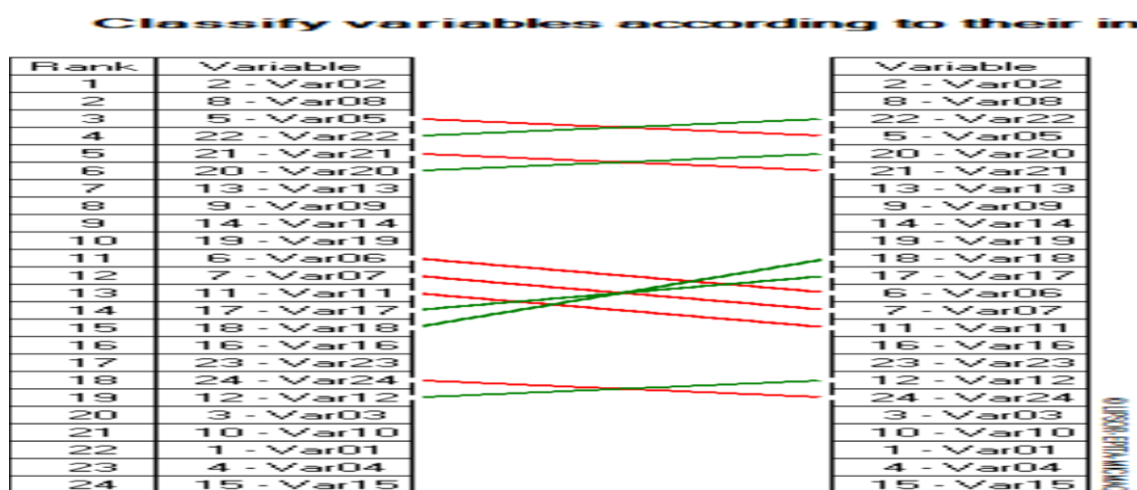
رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۲۰	دیجیتال سازی و فروش آنلاین	۳۳۵	۳۵۹
۲۱	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۳۳۵	۳۵۹
۲۲	توسعه‌ی برند باشگاه	۳۱۱	۳۲۳
۲۳	درآمد در روز مسابقه	۲۸۷	۲۸۷
۲۴	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۲۷۵	۲۶۳

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

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

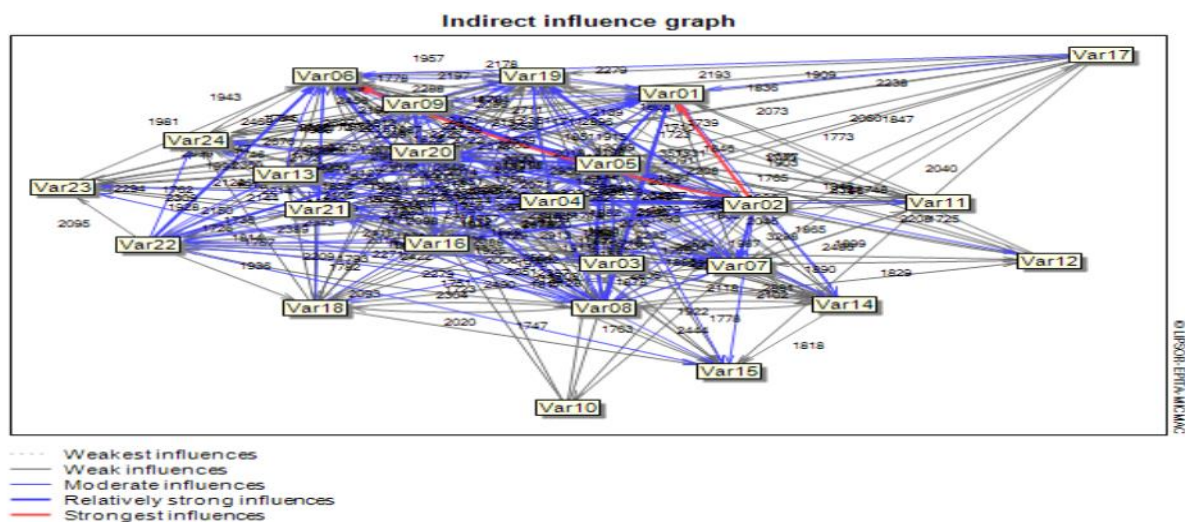
رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذار ی مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
۱	حق پخش تلویزیونی	۶۵۵	توسعه‌ی برند باشگاه‌ها	۵۳۹
۲	تصویب قانون کی‌رایت	۵۵۷	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۳۸
۳	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۵۳۰	داشتن فعالیت‌های تجاری	۵۱۲
۴	قرارداد با شرکای تجاری و حامیان مالی	۵۲۹	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۹۸
۵	باشگاه‌داری حرفه‌ای	۴۹۴	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۴۹۷
۶	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۴۸۹	مرچندایزینگ	۴۷۸
۷	نوسانات نرخ ارز	۴۵۲	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۰
۸	اصلاح سیستم و ساختار صنعت فوتبال	۴۴۸	درآمد در روز مسابقه	۴۳۹
۹	افزایش نرخ تورم	۴۱۹	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۴۳۷
۱۰	مرچندایزینگ	۴۱۳	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۴۲۷
۱۱	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۴۰۲	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۴۲۷
۱۲	خرید و فروش بازیکنان	۴۰۲	نوسانات نرخ ارز	۴۲۷
۱۳	داشتن فعالیت‌های تجاری	۴۰۰	تصویب قانون کی‌رایت	۴۲۰
۱۴	خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	۳۸۰	حق پخش تلویزیونی	۴۱۵
۱۵	بازارپردازی	۳۷۹	اجرای الزامات تجارت الکترونیک	۴۰۱
۱۶	حضور باشگاه‌ها در بازار بورس سهام	۳۷۲	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	۳۸۶
۱۷	تصویب و اجرایی قانون فرپلی مالی برای باشگاه‌ها	۳۵۹	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳۷۴
۱۸	تبلیغات مجازی	۳۵۶	افزایش نرخ تورم	۳۷۳
۱۹	عملکرد ورزشی باشگاه‌ها مانند کسب عناوین قهرمانی	۳۵۵	داشتن زیرساخت‌های مناسب مانند استادیوم اختصاصی	۳۶۹
۲۰	دیجیتال‌سازی و فروش آنلاین	۳۴۷	خرید و فروش بازیکنان	۳۵۸
۲۱	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۳۴۵	بازارپردازی	۳۴۹
۲۲	توسعه‌ی برند باشگاه‌ها	۳۲۶	تبلیغات مجازی	۳۳۰
۲۳	درآمد در روز مسابقه	۲۹۳	نبود تحریم و ثبات سیاسی در کشور	۲۸۶
۲۴	حق پخش مسابقات و تصاویر منتخب باشگاه‌ها از شبکه‌ی جهانی اینترنت	۲۸۴	استعدادیابی برای کشف و پرورش استعدادها	۲۷۰

پارامترهای برون داد<sup>۱</sup> نرم افزار برای اولویت بندی عوامل اصلی بر حسب درجه ی تاثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم، به شرح شکل شماره ی ۴ است. ستون اول تاثیر گذاری مستقیم و ستون دوم تاثیر گذاری غیرمستقیم است و همان گونه که ملاحظه می شود تفاوت چشم گیری در تاثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل به چشم نمی خورد.



شکل ۴- درجه بندی مولفه های کلیدی به فراخور تاثیر گذاری سراسر مستقیم و غیر سراسر مستقیم<sup>۲</sup>

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

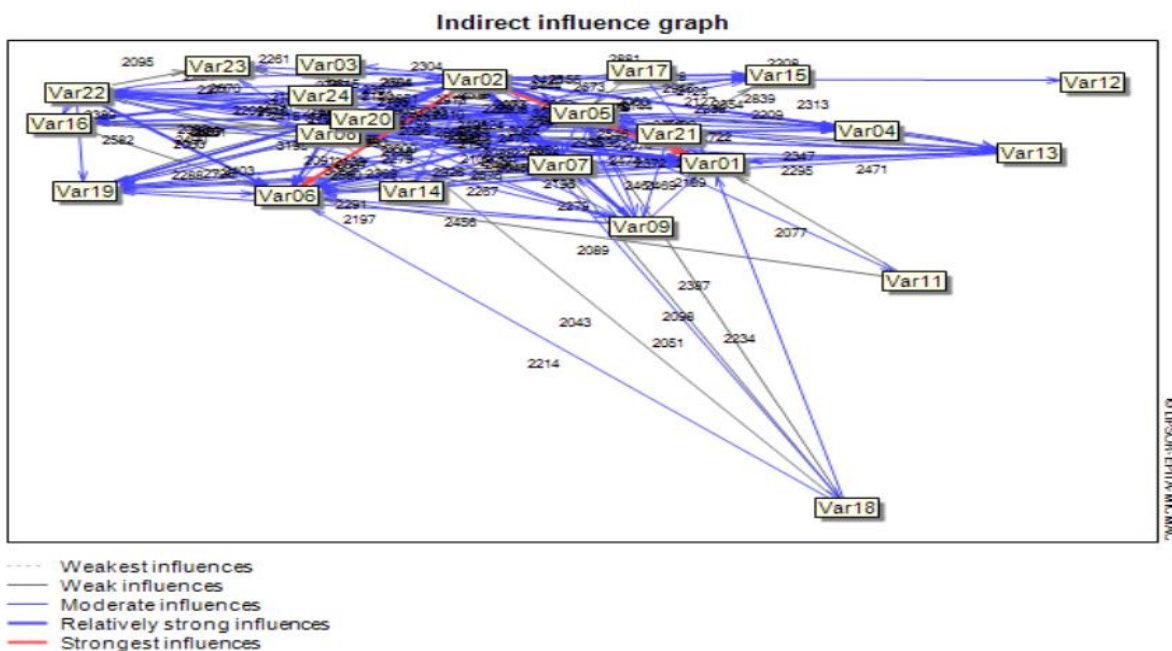


شکل ۵- نگاره ی سختی (شدت) پیوند (ارتباط) در تاثیر گذاری سراسر مستقیم مولفه ها<sup>۳</sup> (در سطح ۵۰٪)

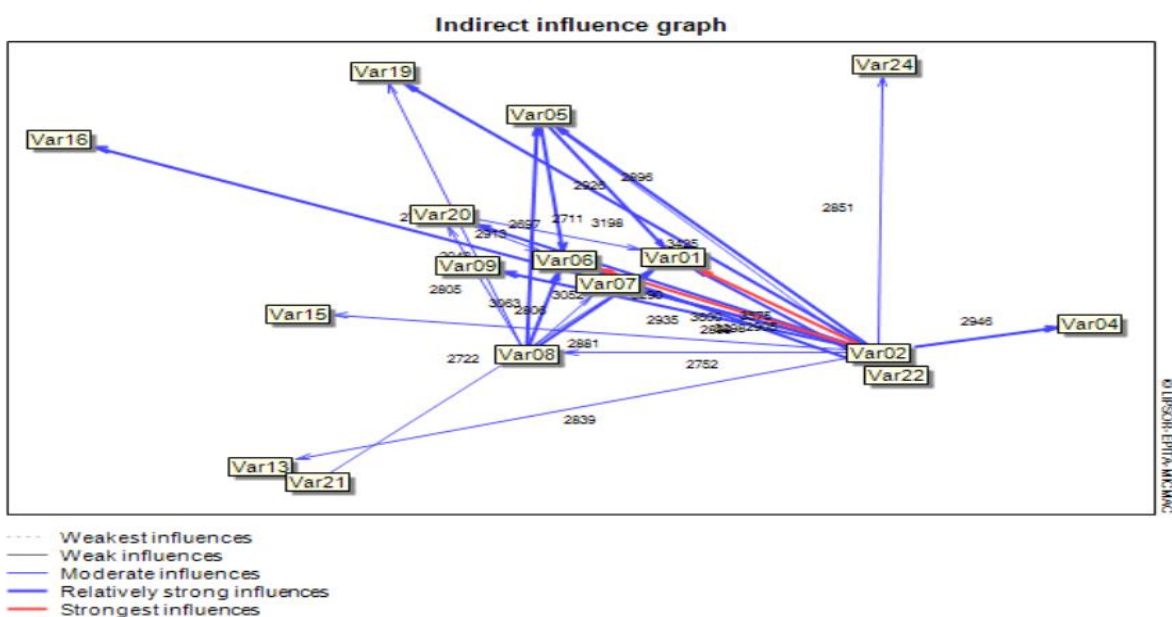
<sup>1</sup> Output Indicators

<sup>2</sup> Grading of key components according to direct and indirect influence

<sup>3</sup> The diagram of the intensity of the connection in the direct influence of the components



شکل ۶- نگاره‌ی سختی (شدت) پیوند (ارتباط) در تأثیرگذاری سراسر (مستقیم) مولفه‌ها<sup>۱</sup> (در سطح ۰.۲۵٪)



شکل ۷- نگاره‌ی سختی (شدت) پیوند (ارتباط) در تأثیرگذاری غیر سراسر (غیرمستقیم) مولفه‌ها (در سطح ۰.۵٪)

جدول ۷- پیشران‌های کلیدی استخراج شده

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

<sup>۱</sup> Diagram of relationship intensity in indirect influence of components

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

جدول ۸- بررسی همجواری پیشران‌های شناسایی شده

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

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

جدول ۹- راهبردهای استخراج شده بر اساس چهار سناریوی پیش‌روی محتمل در آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در افق ۱۰ ساله

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

ردیف	سناریوهای محتمل	پیشران	راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی
۲	توسعه‌ی زیرساخت‌های ورزشی	توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، توسعه‌ی قرارداد با حامیان مالی، توسعه‌ی حق پخش تلویزیونی و توسعه‌ی قانون کپی‌رایت	ترویج نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ترویج ارتباط اثربخش و مستمر با اسپانسرهای مالی و شرکت‌های تجاری ترویج و توسعه‌ی حق پخش تلویزیونی ترویج و توسعه‌ی قانون کپی‌رایت
۳	سازماندهی	تحکیم نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، تحکیم قرارداد با اسپانسرهای ورزشی، تحکیم حق پخش تلویزیونی و تحکیم قانون کپی‌رایت	تمرکز بر رویکرد استراتژی‌محوری در نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای سازماندهی ظرفیت‌های ورزشی و بالفعل‌نمودن آن‌ها نظم دادن به نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای
۴	تحول	تقویت در توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، تقویت ارتباط و همکاری با شرکای تجاری و حامی مالی، تقویت حق پخش تلویزیونی و تقویت قانون کپی‌رایت	توانمندسازی مدیران و مسئولان ورزشی توانمندسازی ورزشکاران و قهرمانان تقویت و توانمندسازی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای

### بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ها محصول آینده‌نگاری سیاست‌مداران هستند؛ هر چند سرنوشت این برنامه‌ها بستگی به تصویرسازی دست‌اندرکاران و مشارکت‌کنندگان در عمل دارد. آینده‌نگاری قابلیت‌ی است که با داشتن آن، رهبران و مدیران ورزشی می‌توانند از وضعیت‌های گذشته و حال درس بگیرند و با تصمیماتی که می‌گیرند در آینده‌ی سازمان ورزشی تاثیرگذار باشند. در آینده‌نگاری تاکید بر پیش‌بینی عوامل تاثیرگذار است که به سازمان ورزشی در راستای آگاهی دادن به دستیابی به نتایج مطلوب یا بازماندن از آن کمک می‌کند. هدف از پژوهش حاضر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان بود. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد از مجموع ۲۴ موضوع اثرگذاری موثر بر سیستم تنها ۴ مولفه، پیشران کلیدی آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان می‌باشند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات ارسلو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) و واحدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد. آن‌ها در مطالعه‌ای به بررسی راهکارهای توسعه‌ی منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداختند و به این نتیجه

رسیدند که حق پخش تلویزیونی، جذب حامیان مالی، تصویب قانون کپی‌رایت، باشگاه‌داری حرفه‌ای، حضور بخش خصوصی و در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب از مهم‌ترین عوامل درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند. باشگاه‌داری حرفه‌ای یکی دیگر از پیشران‌های کلیدی بود که باید توجه ویژه‌ای به آن شود. ایجاد نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در جهت نهادینه کردن فرآیند باشگاه‌داری حرفه‌ای در تمامی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها در جهت درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال می‌باشد. 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. به‌نظر می‌رسد تا زمانی که نظام باشگاه‌داری توسعه نیابد، نمی‌توان به درآمدهای کلان ناشی از صنعت فوتبال نیز امید داشت. از سوی دیگر، توسعه‌ی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد. همواره ضعف در اجرای قوانین مربوط به حقوق مالکیت معنوی به‌عنوان دلیل اصلی محرومیت باشگاه‌ها از این منبع درآمدی مهم عنوان می‌شود،

<sup>1</sup> Erselo

یافته‌ها با مطالعات مرادی (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد. مرادی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران پرداخت و به این نتیجه رسید که بی‌توجهی به قانون کپی‌رایت در ورزش ایران یکی از عوامل اصلی ناکامی و عدم موفقیت باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. یکی از مشکلات عدم درآمدزایی مناسب از سوی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان، ضعف پخش رسانه‌ای و دولتی بودن آن است. در واقع انحصار صداوسیما از سوی دولت، راه را بر روی فعالیت بخش‌های خصوصی در جهت درآمدزایی مناسب خواهد بست. در کشورهای پیشرو جهان، حقوق پخش تلویزیونی مسابقات، از اصلی‌ترین منابع درآمد باشگاه‌ها محسوب می‌شود. کاهش تصدی‌گری و انحصار صداوسیما در پخش و فروش مسابقات ورزشی و خصوصی‌سازی حق پخش تلویزیونی می‌تواند یکی دیگر از راه‌های درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان باشد. چرا که درآمد ناشی از پخش تلویزیونی تاکنون محقق نشده است، لذا باید بر اساس تکلیف قانونی حکم بند (پ) ماده‌ی (۹۲) قانون برنامه‌ی ششم توسعه موضوع نحوه‌ی تقسیم درآمدهای تبلیغاتی ناشی از پخش مسابقات ورزشی اقدام شود. در این رابطه سیف‌پناهی و حمیدی (۱۳۹۶)، بیان کردند یکی از شیوه‌های درآمدزایی در باشگاه‌های معتبر فوتبال، درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای است که بخش اعظم درآمدهای تجاری یک باشگاه را درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای تشکیل می‌دهند. توسعه‌ی قرارداد با حامیان مالی در جهت ارتباط اثربخش و مستمر با حامیان مالی و شرکت‌های تجاری یکی از راه‌های اثرگذار بر درآمدزایی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان است. رابطه‌ی ورزش و به‌ویژه فوتبال و تجارت یک رابطه‌ی دوطرفه است و بنگاه‌های تجاری از طریق سرمایه‌گذاری در ورزش و به‌ویژه فوتبال هم برای خود اعتبار بالایی کسب می‌کنند و هم می‌توانند برند خود را

درحالی‌که به‌نظر می‌رسد باشگاه‌ها می‌توانند با پشتکار و پیگیری حقوقی، از حقوق خود در برابر جاعلین دفاع کنند. ضمن آن‌که، علاوه بر آن با مدیریت درست بازاریابی هم می‌توان حتی با قوانین موجود، درآمد کسب کرد. یکی از بهترین شیوه‌ها در این راه، می‌تواند بازاریابی مشارکتی باشد که امروزه بسیار رایج است و باشگاه‌ها در ایران می‌توانند از آن در ارتباط با شرکای تجاری خود، از جمله اسپانسر، تامین‌کننده‌ی البسه‌ی ورزشی و همچنین تولیدکنندگان اقلام تجاری ممهور به نام و نشان باشگاه برای هواداران، استفاده کنند. در این رابطه پالی (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان فهم جهانی‌شدن از طریق فوتبال؛ بیان کرد که ضعف در ثبت برند و بی‌توجهی مسئولان ورزشی به ثبت برند و برندسازی یکی از موانع توسعه‌ی لیگ‌های فوتبال به‌شمار می‌آید، نتایج مطالعات پالی با این بخش از پژوهش هم‌خوانی دارد. موضوع دیگری که اهمیت آن در آینده‌ی درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی بانوان مهم است، قانون کپی‌رایت است. در دنیا باشگاه‌های ورزشی بزرگ مانند رئال مادرید، منچستر یونایتد و ... بخشی از درآمد خود را از طریق فروش پیراهن و البسه باشگاه تامین می‌کنند. در این رابطه باشگاه منچستر یونایتد در سال ۲۰۲۱، از زمان آغاز فروش پیراهن شماره‌ی هفت منچستر یونایتد با اسم رونالدو، در عرض ۱۲ ساعت، باشگاه منچستر یونایتد ۳۲٫۵ میلیون پوند از فروش پیراهن‌های رونالدو درآمدزایی کرده است، ولی متأسفانه در کشور ایران، این امر که هیچ شرکت و فروشگاه‌ای حق تولید و فروش پیراهن‌های یک باشگاه را به‌جز خود باشگاه متولی ندارد، رعایت نمی‌شود و باشگاه‌ها از این منبع درآمد که به‌صورت پایدار هم هست محروم هستند. از این رو در آینده با اجرایی کردن این قانون که می‌تواند منبع درآمد مناسبی برای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بانوان باشد، و هواداران تیم‌ها نیز از این طریق می‌توانند در درآمدزایی باشگاه‌ها نقش مهمی را ایفا نمایند. این بخش از



چشم‌انداز فوتبال. (۱۴۰۱). نشریه رسمی سازمان لیگ فوتبال ایران. ش ۳۱، تابستان.

سلطانی، م. و کارگر، غ. ع. (۱۳۹۸). تدوین الگوی ارتباطی منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بانوان در ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۱(۴)، ۴۲-۵۴.

سیف‌پناهی ش، ج. و حمیدی، م. (۱۳۹۶). بررسی و تحلیل شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران و جهان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۹(۳)، ۲۱-۳۱.

شفیعی سروستانی، ا. (۱۴۰۱). تربیت پهلوانی. نشر موعود عصر، چاپ پنجم، ص ۲۲۵.

قاسمی برزین، ز. (۱۴۰۰). تاریخچه فوتبال. انتشارات: خانه‌ی تاریخ و تصویر ایریسمی، چاپ هشتم، ص ۴۸.

مرادی، م. (۱۳۹۹). شیوه‌های درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش ایران (با تاکید بر ورزش فوتبال). معاونت پژوهش‌های اجتماعی- فرهنگی، دفتر مطالعات آموزش و فرهنگ، تهران، اسفندماه ۱۳۹۹.

واحدی‌زاده، م؛ آقایی، ن. و الهی، ع. ر. (۱۳۹۹). راهکارهای توسعه‌ی منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران: یافته‌های یک مطالعه‌ی کیفی. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۲(۴)، ۱۵۳-۱۶۸.

در بازار تثبیت کنند. به‌همین خاطر است که شرکت‌های بزرگ خودروسازی، بیمه، لوازم ورزشی، بانک‌ها و سایر شرکت‌ها، سالیانه میلیون‌ها دلار در ورزش و به‌ویژه فوتبال سرمایه‌گذاری می‌کنند تا نسبت به رقبایشان موقعیت بهتری در بازار کسب کنند. شفافیت مالی و اقتصادی باشگاه‌ها عامل مهم حضور حامیان مالی جهت حضور در ورزش را معرفی می‌کند. می‌توان گفت که مدیران عامل باشگاه‌ها برای جذب سرمایه‌ی بیشتر از حامیان مالی باید دنبال راه‌کارهایی برای جذب هوادار بیشتر و نمایش تلویزیونی بیشتر بوده و نیز اطلاعات مالی شفاف با حامیان داشته باشند.

## منابع

- بنکدارچیان، ن؛ نظری، ر. و باستانی‌فر، ا. (۱۳۹۹). ارائه‌ی مدل اهرم‌سازی برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با رویکرد نظریه‌ی داده بنیاد. مجله‌ی مدیریت بازاریابی، ۴۶(۴)، ۱-۱۹.
- regularity review". *Sport management review*, pp: 246- 257.
- Matos, C. (2022). "Broadcasting Football Rights in Brazil: The Case of Globe and "Club of 13" in the Antitrust Perspective", *Est. Econ., São Paulo*, vol. 42, n.2: pp 337-362.
- Palco, (2021). El RCD Mallorca sale Del concurs de acreedores mass de ulna decade despise. Palco23, <https://www.palco23.com/clubes/el-rcd-mallorca-sale-del-concurso-de-creedores-mas-de-una-decada-despues>
- Poli, R. (2020). "Understanding globalization through football: The new international division of labor, migratory channels and transnational trade circuits". *International Review for the Sociology of Sport*, PP: 491–506.
- Turner, P. (2022). "Regulation of professional sport in a changing broadcasting environment: Australian club and sport broadcaster perspectives". *Sport Management Review* 15: pp 43-59.
- Vaynguard, A & Diner, P. (2022). Prospective study of sport monetization in Estonia. *Journal of sports management*, 5(1): 1-14.
- Atsız, O., & Cifci, I. (2022). Exploring the motives for entrepreneurship in the meal-sharing economy. *Current Issues in Tourism*. 25 (6), 864-873.
- Berado, A. (2022). Advances in Thymidine Kinase 2 Deficiency: Clinical Aspects, Translational Progress, and Emerging Therapies. *National Library of Medicine*, Vol. 11(3): 1-15.
- Dixon, K. (2022). Football fandom and disneyization in late-modern life. *Leisure Studies*, 33(1), 1–21.
- Erselo, S. (2022). On-the-fly parameter estimation based on item response theory in item-based adaptive learning systems. *Psychology and our Plant*, Vol. 10(1): 25-42.
- Ginesta, X., & San Eugenio, J. (2022). Football fans as place ambassadors: Analyzing the interactions between Girona FC and its fan clubs after its purchase by city football group (CFG). *Soccer & Society* (First Online). 1–16.
- Jiménez, J. (2022). El RCD Mallorca jaguar end Coria Del Sur end vernal. COPE, [https://www.cope.es/emisoras/illes-balears/baleares/mallorca/deportes-mallorca/noticias/rcd-mallorca-jugara-corea-del-sur-verano-20220314\\_1967529](https://www.cope.es/emisoras/illes-balears/baleares/mallorca/deportes-mallorca/noticias/rcd-mallorca-jugara-corea-del-sur-verano-20220314_1967529)
- Lamont, M., Hang, N., & Sally, G. (2021). "Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and