

## موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران

\* دکتر علیرضا الهی<sup>۱</sup>، دکتر سید نصرالله سجادی<sup>۲</sup>، دکتر محمد خبیری<sup>۳</sup>، دکتر حمید ابریشمی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۴/۳۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۸/۳

### چکیده

باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبال به شمار می‌روند. توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای نقش مهمی در توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایفا می‌کند. هدف از مطالعه حاضر شناخت موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال در ایران است. به این منظور از روش تحقیق کیفی استفاده شد. در مرحله اول، پس از بررسی وضع موجود و مطالعه تطبیقی، فهرست مقدماتی موانع شناسایی شد. سپس با استفاده از فهرست مقدماتی مذکور (به عنوان ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها)، با نخبگان آگاه از موضوع مورد مطالعه (n=33) به مصاحبه‌های کیفی به عمل آمد. نتایج نشان می‌دهد ۲۴ مانع، پیش روی توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال است. همچنین یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین موانع، صرفاً ریشه در ساختار و مدیریت ورزش کشور ندارد و موانع محیطی نیز نقش به‌سزایی در این‌باره دارند. شرایط اقتصاد کلان کشور، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، مشکلات حقوقی و قانونی، مدیریت ضعیف بازاریابی و محدود بودن اندازه بازار صنعت فوتبال، از مهم‌ترین موانع شناسایی شده در مطالعه حاضر بودند.

**کلیدواژه‌های فارسی:** فوتبال، نظام باشگاه‌ها، موانع محیطی

۱. استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران

۲ و ۳. دانشیار دانشگاه تهران

۴. استاد دانشگاه تهران

### مقدمه

به گواه شواهد موجود، فوتبال پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در عرصه بین‌المللی است، تا جایی که بسیاری از کشورها آن را از ورزش‌های ملی خود محسوب می‌کنند (۱). لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری از تماشاگران چند صد میلیونی، فوتبال را به مردمی‌ترین ورزش جهان تبدیل کرده است. تمایل به این رشته ورزشی، با گذشت زمان بیشتر می‌شود و موجب تغییرات زیادی در آن شده است تا جایی که فوتبال حرفه‌ای در سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست. داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاها با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات و قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس، همگی نقش به‌سزایی در توسعه صنعت فوتبال ایفا نموده‌اند (۲).

باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبال به شمار می‌روند. بدیهی است توسعه این باشگاه‌ها، به طور مستقیم از دو جنبه تجاری و ورزشی، بر توسعه فوتبال تأثیر خواهد داشت (۳). امروزه، بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای توانسته‌اند نقش مهمی در اقتصاد کلان کشورها ایفا کنند، به عنوان نمونه می‌توان از باشگاه‌های فوتبال اسپانیا نام برد که ارزش مادی آنها در سال ۲۰۰۲ معادل ۴/۴۶ میلیارد یورو بوده است. همچنین کشور اسپانیا با توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای در فوتبال، ۴۷ هزار شغل ایجاد کرده است (۴). توسعه صنعت باشگاه‌داری در فوتبال به کشورهای صاحب نامی چون انگلستان، اسپانیا، ایتالیا و آلمان محدود نمی‌شود، بلکه کشورهای آسیایی مانند ژاپن و کره جنوبی نیز توانسته‌اند با مدیریت مناسب، گام‌های اساسی در جهت توسعه اقتصادی صنعت فوتبال خود بردارند (۳).

از سوی دیگر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به دلیل قابلیت درآمدزایی شگفت‌آور خود توانسته‌اند بخش وسیعی از تحقیقات نظری و کاربردی اقتصاد ورزش را به خود اختصاص دهند. دابسون و گودارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که امروزه لیگ‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به آزمایشگاه‌های تحقیقاتی برای بسیاری از تحقیقات بنیادی و کاربردی در اقتصاد ورزش مبدل شده‌اند (۵). استفان مورو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی که به‌منظور شناسایی مشکلات مالی صنعت فوتبال در اسکاتلند انجام داد به این نتیجه دست یافت که نوع مالکیت و اداره برخی باشگاه‌های فوتبال اسکاتلند، مهم‌ترین مانع

- 
1. Dobson & Goddard
  2. Stephen Morrow

توسعه نظام باشگاه‌داری فوتبال در این کشور است (۶). باروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز در مطالعه‌ای مشابه، وضعیت اقتصاد فوتبال کشور پرتغال را بررسی کرد. او نیز نوع مالکیت باشگاه‌های فوتبال را از موانع توسعه فوتبال حرفه‌ای در آن کشور می‌داند. یافته‌های وی نشان داد که پنج باشگاه در لیگ حرفه‌ای فوتبال پرتغال، غیرانتفاعی هستند که این موضوع با ماهیت حرفه‌ای باشگاه منافات دارد. وی پیشنهاد کرده است که به منظور افزایش پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مالی و اداری باشگاه‌ها، بهبود شفافیت مالی و اداره حرفه‌ای باشگاه‌ها، لازم است تمام باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال وارد بازار بورس شوند (۷). سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌های فوتبال در کشورهایی همچون انگلستان توانسته است تأثیرات اقتصادی مثبتی از خود بر جای گذارد. در حال حاضر همه باشگاه‌های فوتبال انگلستان (۹۲ باشگاه) به صورت شرکت‌های تجاری به ثبت رسیده و همگی مشمول قانون تجارت انگلستان هستند. سیستم اداره این باشگاه‌ها به صورت اداره شرکتی<sup>۲</sup> است. سن همیل، میچی و آوگتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده‌اند، این نوع اداره باشگاه‌های فوتبال، بین مدیران، اعضای هیئت مدیره، صاحبان سهام، حامیان مالی و هواداران ارتباطی ایجاد می‌کند که در نهایت هر یک را به اهداف خود خواهد رساند (۸).

بدیهی است ساختار نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باید به گونه‌ای طراحی شود که باشگاه بتواند با نهادهای دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیر انتفاعی تعامل برقرار نماید و در این میان بیشترین سود را، هم از جنبه ورزشی و هم از جنبه اقتصادی، عاید شود. استفان مورو (۱۹۹۹)، به نقل از بررسی انجام شده توسط انجمن<sup>۴</sup> RSA، عوامل متعددی را بر می‌شمرد که بر تداوم موفقیت‌آمیز اداره باشگاه‌های فوتبال تأثیرگذارند. رسانه‌ها، شرکت‌های تجاری، سهام‌داران، مراجع فنی فوتبال، بازیکنان و مربیان، دولت، بانک‌ها، هواداران و سایر باشگاه‌ها مهم‌ترین عوامل ذکر شده در مطالعه مورو است (۲).

بررسی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران حاکی از مالکیت گسترده دولتی است، در حالی که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به شدت غیرمعقول و در بسیاری از کشورها از جمله در کشورهای اروپایی کاملاً غیر قانونی است (۹، ۱۰). اسمیت<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) در گزارشی تحقیقی که به فدراسیون فوتبال انگلستان ارائه داده، پیشنهاد کرده است که فوتبال و باشگاه‌ها باید خود به وضعیتشان سروسامان دهند تا مسئولان دولتی اجازه دخالت در امور آنها

- 
1. Barros
  2. Corporate Governance
  3. Hamil, Miche & Oughton
  4. Royal Society for the Encouragement of Arts, Commerce and Manufactures
  5. Smith

را پیدا نکنند (۱۱). هر چند متخصصان و پژوهشگران، مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را نکوهش می‌کنند، ولی کماکان به نظر می‌رسد برنامه‌ریزی اجرایی صحیحی در این خصوص انجام نشده است. به عنوان نمونه در تحقیقی که رضوی (۱۳۸۳) با هدف تحلیل خصوصی‌سازی در ورزش کشور انجام داد، موضوع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال نیز بررسی شده است. وی در این تحقیق به سازمان تربیت بدنی پیشنهاد کرده است با رعایت اصول و شیوه‌های خصوصی‌سازی، باشگاه‌های لیگ برتر را از طریق فروش سهام و شیوه‌های مرسوم و مقتضی دیگر، از حالت دولتی خارج کرده، در اختیار مدیران، کارکنان یا طرفداران آن باشگاه قرار دهد (۱۲).

همچنین تحقیق انجام شده توسط خبیری و الهی (۱۳۸۳) بر روی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نشان داد به دلیل ارتزاق باشگاه‌ها از منابع دولتی، هیچ‌یک از آنها دارای تراز مالی مثبت نبوده‌اند (۱۰) در حالی که در کشورهایی مانند انگلستان، اسپانیا، ایتالیا و آلمان، باشگاه‌ها نه تنها از بدنه دولتی ارتزاق نمی‌کنند، بلکه به دولت مالیات نیز پرداخت می‌کنند (۹). بروس (۲۰۰۶)، نیز در پژوهش خود به سیاست‌های نامناسب دولتی در مورد باشگاه‌های فوتبال اشاره نموده و از آن به عنوان مانعی مهم و تأثیر گذار در توسعه صنعت فوتبال نام برده است. وی در راه‌کارهای پیشنهادی خود بیان کرده است که رابطه دولت و باشگاه باید به خوبی تعریف و تبیین شود. همچنین کمک‌های دولت و شهرداری‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به هیچ وجه نباید به‌طور مستقیم صورت گیرد، بلکه باید در قالب ساخت استادیوم‌ها، اختصاص زمین برای اهداف ورزشی و ارائه وام‌های کم‌بهره با بازپرداخت بلندمدت باشد (۷).

وضعیت موجود نظام باشگاه‌داری فوتبال حرفه‌ای مشکلات بسیاری را نیز در توسعه منابع درآمدی باشگاه‌ها ایجاد کرده است. امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیط فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازند، ولی فوتبال حرفه‌ای ایران، نه تنها از کسب برخی درآمدهای قانونی (مانند حق پخش تلویزیونی) محروم است، بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی نمی‌برد. به نظر می‌رسد تا زمانی که نظام باشگاه‌داری توسعه نیابد، نمی‌توان به درآمدهای کلان ناشی از صنعت فوتبال نیز امید داشت. از سوی دیگر، توسعه نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای صنعت فوتبال کشور می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد. وابستگی شدید اقتصاد ایران به صادرات نفت، نوسانات قیمت آن و پایان پذیر بودن این منبع اقتصادی، توجه به صنایع دیگری را که دارای پتانسیل درآمدزایی هستند، دو چندان نموده است (۱۳). بنابراین برای کشوری در حال توسعه چون ایران، استفاده از تمامی فرصت‌های تجاری و اقتصادی قابل بهره برداری مانند صنعت باشگاه‌داری، یک ضرورت غیر قابل انکار است. با در نظر گرفتن موارد مذکور و نیز نقش غیر قابل انکار پژوهش در توسعه همه جانبه، مطالعه حاضر به

شناسایی موانع موجود در توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال پرداخته است. به نظر می‌رسد شناخت موانع و بحث و بررسی درباره آنها بتواند منشأ راه‌کارهای ضروری برای تغییر وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باشد.

### روش‌شناسی

در مطالعه حاضر، به منظور پاسخ‌گویی به سؤال اصلی تحقیق از روش پژوهش کیفی<sup>۱</sup> استفاده شد. یافته‌های پژوهش کیفی با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی شدن به دست آمده‌اند (۱۴). به بیان دیگر، داده‌ها در پژوهش کیفی با واژه‌ها (و نه ارقام) به توصیف واقعیت می‌پردازند (۱۵). به منظور شناسایی موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال، دو مرحله مقدماتی و نهایی اجرا شد. در مرحله مقدماتی فعالیت‌های زیر انجام شد:

۱. مرور مبانی نظری و پیشینه موضوع؛
۲. بررسی وضعیت موجود باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران؛
۳. بررسی وضعیت برخی باشگاه‌های حرفه‌ای کشورهای مینا (ژاپن، انگلستان، اسپانیا، آلمان، ایتالیا، فرانسه).

در نتیجه مراحل فوق، فهرستی مقدماتی از موانع به دست آمد. فهرست مقدماتی به عنوان سؤالات مصاحبه و ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها مد نظر قرار گرفت. با استفاده از این سؤالات مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختارمند و عمیق با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش انجام شد. روش مصاحبه برای مطالعات عمیق، ژرفانگر و موردی روش مناسبی است؛ زیرا تعداد افراد مورد مطالعه محدودند. بنابراین وسعت جامعه کم، ولی عمق مطالعه بسیار زیاد است و پژوهشگر به خوبی می‌تواند به کاوش در اعماق و زوایای تحقیق بپردازد (۱۶). مصاحبه با نخبگان حالتی ویژه از مصاحبه است که بر روی دسته‌ای خاص از مصاحبه‌شوندگان متمرکز می‌شود. فرض بر این است که نخبگان از دانش بیشتری برخوردارند و بر اساس تخصص‌هایی که در زمینه‌های مرتبط با پژوهش دارند با آنها مصاحبه می‌شود (۱۶). ذکر این نکته ضروری است که به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت برداری، از دستگاه ویژه ضبط صدا نیز استفاده شد. به دلیل رعایت مسائل اخلاقی در پژوهش، پژوهشگر قبل از شروع هر مصاحبه، برای ضبط مصاحبه از مصاحبه‌شونده اجازه گرفته است. مدت زمان مصاحبه‌ها متفاوت و مکان مصاحبه در محل مورد توافق مصاحبه‌شونده و پژوهشگر بوده است.

برای اجرای مصاحبه‌های کیفی، نخبگان آگاه از زمینه‌های مختلف پژوهش، به عنوان جامعه آماری شناسایی شدند، سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup>، با ۳۳ نفر از افراد جامعه، مصاحبه‌های کیفی انجام شد. نمونه‌گیری نظری نوعی طرح نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفدار است که در پژوهش‌های کیفی از آن استفاده می‌شود (۱۴). بنا بر ضرورت، از برخی مصاحبه‌شوندگان بیش از یک بار مصاحبه به عمل آمد. مصاحبه‌شوندگان شامل افراد زیر بودند:

۱. رؤسای کنونی و اسبق سازمان تربیت بدنی و فدراسیون فوتبال کشور (۸ نفر)؛
  ۲. مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای و سازمان لیگ (۸ نفر)؛
  ۳. اقتصاددانان، به‌ویژه افراد آشنا به مسائل ورزش (۶ نفر)؛
  ۴. اعضای کمیته تربیت بدنی و جوانان مجلس شورای اسلامی (۲ نفر)؛
  ۵. حقوق‌دانان، در صورت امکان آشنا به مسائل ورزش، به‌ویژه فوتبال (۳ نفر)؛
  ۶. استادان مدیریت ورزش دانشگاه‌های کشور که با موضوع پژوهش آشنایی داشتند (۶ نفر)؛
- تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش استقرای منطقی صورت پذیرفت؛ به این صورت که پس از اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها نظرات مختلف، در گروه‌های مفهومی یکسان، کدگذاری و طبقه‌بندی و سپس به صورت کیفی تحلیل شدند (۱۷). موانع شناسایی شده، با استفاده از شاخص ضریب تأکید اولویت‌بندی شدند. ضریب تأکید در مصاحبه‌های کیفی به معنی مجموع تواتر تأکید پاسخ‌دهندگان بر گویه‌ای خاص، تقسیم بر تعداد مصاحبه‌شوندگان است (۱۸). برای نمونه، ضریب تأکید ۱۰۰ درصدی نشان‌دهنده توافقی کامل مصاحبه‌شوندگان در مورد گویه مورد نظر است. همچنین در تحلیل یافته‌ها، موانع پیش روی توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال به دو دسته موانع درونی و بیرونی تقسیم شدند. اساس این دسته بندی، قابلیت کنترل مدیریت صنعت ورزش و فوتبال بر موانع بوده است؛ به بیان دیگر موانعی که مدیریت ورزش و فوتبال کشور توانایی کنترل آنها را داشته‌اند، موانع درونی و دسته دیگر موانع بیرونی در نظر گرفته شده‌اند.

### یافته‌ها

پس از تحلیل یافته‌ها، ۲۴ مانع در برابر توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال در کشور شناسایی شد. جدول ۱ این موانع را نشان می‌دهد. در این جدول، ضریب تأکید هر یک از موانع شناسایی شده نیز ارائه شده است. همچنین این جدول نشان می‌دهد که موانع شناسایی شده در کدام دسته از موانع درونی یا بیرونی قرار می‌گیرند.

#### 1. Theoretical sampling

جدول ۱. موانع پیش روی توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران

نوع مانع		ضریب تأکید	رتبه	مانع شناسایی شده
بیرونی	درونی			
	*	٪۱۰۰	۱	نابسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در ورزش کشور
	*	٪۱۰۰	۲	فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان در ورزش کشور برای واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش غیردولتی
	*	٪۹۴	۳	فقدان نظام مشخص، بستر سازی و حمایت‌های لازم، به‌منظور ایجاد باشگاه‌های خصوصی جدید
*		٪۹۱	۴	محیط نامطمئن اقتصادی و ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ورزش کشور
*	*	٪۹۱	۵	وجود مشکلاتی در به رسمیت شناختن حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی
*	*	٪۷۸	۶	محدود بودن تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای در صنعت فوتبال
	*	٪۷۸	۷	مدیریت ضعیف بازاریابی (کمبود آژانس‌های تخصصی، متخصصان و طرح‌های بازاریابی) در باشگاه‌ها
*	*	٪۷۲	۸	بی‌ثباتی مدیریت‌ها در نهادهای صنعت فوتبال
*		٪۷۲	۹	تأثیرات پایین بودن درآمد سرنانه ملی در کشور
	*	٪۷۰	۱۰	فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و افزایش هواداران
	*	٪۷۰	۱۱	استفاده اندک از مدیران خلاق و دارای تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در باشگاه‌ها
	*	٪۶۶	۱۲	فقدان منطق هزینه - فایده در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال
*		٪۶۳	۱۳	وجود مشکلات قانونی در موضوع حقوق مالکیت معنوی و حق مؤلف در کل کشور
	*	٪۵۷	۱۴	توجه اندک باشگاه‌های حرفه‌ای به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه
*	*	٪۵۷	۱۵	کیفیت پایین امکانات فیزیکی و ویژگی‌های استادیوم‌های محل برگزاری مسابقات
	*	٪۵۱	۱۶	عدم برقراری معیارها (حداقل‌ها) در زمینه‌های مختلف برای باشگاه‌ها و ارزیابی مستمر آنها بر آن اساس
	*	٪۵۱	۱۷	ناشناخته بودن و اعتبار کم نشان (Brand) باشگاه‌ها و لیگ حرفه‌ای در سطح ملی و بین‌المللی
*		٪۴۸	۱۸	پایین بودن سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) در اقتصاد کلان کشور
*		٪۴۸	۱۹	مالکیت دولتی بسیاری از شرکت‌های تجاری و صنعتی
	*	٪۴۲	۲۰	بهره‌گیری اندک از نیروی انسانی متخصص در باشگاه‌های فوتبال
	*	٪۳۶	۲۱	کمبود اتحادیه‌های صنفی بازیکنان، مربیان و باشگاه‌ها
	*	٪۳۳	۲۲	عدم شفاف‌سازی اطلاعات مالی و اقتصادی باشگاه‌ها
*	*	٪۳۰	۲۳	فقدان ارتباط سازمان یافته بین باشگاه‌های فوتبال با مراکز آموزش عالی و پژوهشی داخلی و خارجی
	*	٪۲۷	۲۴	نامشخص بودن ماهیت حقوقی واقعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ۲۴ مانع در برابر توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال در ایران وجود دارد. بعضی از این موانع، بیرونی و بعضی درونی هستند، اما برخی دیگر هم ریشه درونی و هم ریشه بیرونی دارند به بیان دیگر، برخی از موانع شناسایی شده در ساختار کلان اقتصادی، حقوقی و مدیریتی کشور ریشه دارند و مدیران عالی ورزش و فوتبال، کمتر امکان کنترل آنها را دارند. به هر حال، به دلیل آن‌که صنعت فوتبال جزء جدایی ناپذیر اقتصاد هر کشور به شمار می‌رود، سیاست‌ها و برنامه‌های کلان اقتصادی و مدیریتی کشور نیز بر صنعت فوتبال (همانند سایر صنایع) تأثیر خواهد داشت. دسته دیگر، موانع درونی هستند که با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مؤثر مدیران عالی صنعت ورزش می‌توان آنها را از میان برداشت. در این بخش، به دلیل محدودیت در حجم مقاله، تنها به بحث و بررسی در خصوص ده مانع اول پرداخته شده است که ضریب تأکید بالاتری داشته‌اند.

نابسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در ورزش کشور، اولین مانع شناسایی شده در مطالعه حاضر است. باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بدنه اصلی صنعت فوتبال را تشکیل می‌دهند، از این رو توجه به ساختار و نظام باشگاه‌داری اهمیت ویژه‌ای در این صنعت دارد. خلیلی (۱۳۸۶) با تأیید وجود چنین مشکلی در ورزش کشور، بیان می‌کند که در حال حاضر هیچ نظام سازمان یافته‌ای برای ایجاد، اداره و توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای وجود ندارد. همچنین هیچ نظام مدونی در مورد نظارت و اعتباریابی این باشگاه‌ها موجود نیست (۱۹). از سوی دیگر، دولت نیز نظام حمایتی مدونی درباره باشگاه‌های حرفه‌ای خصوصی تدوین نکرده است. مطالعات نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور نیز بر این موضوع تأکید نموده و ضرورت طراحی ساختار نظام باشگاه‌های ورزشی کشور اعم از عمومی، حرفه‌ای و غیره را مطرح کرده است (۲۰). با توجه به ویژگی‌های خاص فوتبال حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شود نظام ویژه‌ای برای ایجاد باشگاه‌ها و اداره، نگهداری، توسعه و نظارت بر آنها تدوین و اجرا شود.

فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش غیردولتی و فقدان نظام مشخص، بسترسازی و حمایت‌های لازم برای ایجاد باشگاه‌های خصوصی جدید، دو مانع دیگر پیش روی توسعه نظام باشگاه‌داری در فوتبال حرفه‌ای ایران است. این دو مانع به طور مشخص، به نوع مالکیت باشگاه‌ها اشاره دارند. از نظر بیشتر مصاحبه‌شوندگان در مطالعه حاضر، با گام برداشتن در راه خصوصی‌سازی، می‌توان توسعه نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال را تسریع کرد. توجه به این نکته ضروری است که خصوصی‌سازی هدف نیست، بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به اهدافی از قبیل افزایش کارایی و رشد سریع‌تر اقتصادی است (۲۱). از منافع



مهم خصوصی سازی می توان به افزایش کارآیی، کاهش دخالت دولت در تصمیم گیری های مدیریتی و اجرایی صنعت فوتبال و جلوگیری از دخالت بیش از حد مسئولان دولتی در جزئیات کارهای اجرایی، اشاره کرد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های باروس (۲۰۰۶)، و مورو (۲۰۰۴) هم خوانی دارد. پژوهشگران مذکور نیز از سیاست های نامناسب دولت در مورد باشگاه های فوتبال به عنوان مانع پیش روی توسعه صنعت فوتبال نام برده اند (۶، ۷). باروس (۲۰۰۶)، در راه کارهای پیشنهادی تحقیق خود بیان کرده است که رابطه دولت و باشگاه در کشور پرتغال باید مجدداً تبیین شود تا باشگاه ها بتوانند به صورت مستقل و خودمختار عمل کنند (۷). از سوی دیگر، دولت می تواند با خصوصی سازی باشگاه های فوتبال درآمدهای نقدی خود (مانند درآمدهای مالیاتی) را افزایش دهد؛ مثلاً دولت انگلستان در سال ۲۰۰۵ مبلغ ۶۰۱ میلیون پوند از باشگاه های حرفه ای مالیات دریافت کرده است (۲۲). علاوه بر این، خصوصی سازی باعث می شود دولت با کاهش هزینه های فعلی، بودجه صرفه جویی شده را در بخش های اساسی دیگر صنعت فوتبال (مانند ساخت استادیوم ها) سرمایه گذاری کند. شایان ذکر است، دولت انگلستان از سال ۲۰۰۰ تا پایان ۲۰۰۵ مبلغ ۴۱۰ میلیون پوند برای توسعه و به سازی استادیوم های فوتبال این کشور کمک مالی نموده است (۲۲).

به هر حال، آنچه در موضوع خصوصی سازی اهمیت ویژه ای دارد، جدی گرفتن این مقوله توسط مسئولان است. مروری بر الزامات قانونی خصوصی سازی ورزش در ایران و مقایسه آن با وضعیت موجود نشان می دهد که بسیاری از این قوانین تاکنون اجرایی نشده اند. از جمله این قوانین می توان به بند (ز) ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه اشاره کرد که در آن به خصوصی سازی صددرصدی فعالیت های اجرایی و تأمین منابع ورزش حرفه ای تا پایان برنامه مذکور تأکید شده است (۲۳)، ولی تاکنون با وجود نزدیک شدن به پایان مدت برنامه چهارم، گامی اساسی در این جهت برداشته نشده است.

محیط نامطمئن اقتصادی و خطر بالای سرمایه گذاری اقتصادی در ورزش کشور، یکی دیگر از موانع شناسایی شده در مطالعه حاضر است. به طور عام، سرمایه گذاران تمایل به سرمایه گذاری در بخش هایی دارند که تا حدی از بازگشت سرمایه خود اطمینان داشته باشند و نسبت به گزینه های موجود دیگر، خطر کمتری را تجربه نمایند. به بیان دیگر، از نظر اقتصادی در هر صنعتی که میزان خطر سرمایه گذاری بالا باشد، حرکت سرمایه در آن کند و در هر صنعتی که میزان بازدهی انتظاری سرمایه بالاتر باشد، حرکت سرمایه در آن سریع تر خواهد بود (۱۳). نتایج پژوهش هودا (۲۰۰۱) نیز با یافته های حاضر هم خوانی دارد. وی اصل «انتظار سود حاصل از سرمایه گذاری» را مهم ترین عامل جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی در ورزش می داند (۲۴).

با وجود عمومیت نسبتاً بالای ورزش در ایران، بنا به دلایل مختلف ساختاری و مدیریتی، صنعت ورزش ایران فرآیند توسعه اقتصادی را به‌کندی می‌پیماید. در چنین شرایطی، پایین بودن اطمینان سرمایه‌گذاران و حامیان مالی بخش خصوصی طبیعی به نظر می‌رسد. بدیهی است، در صورت توسعه اقتصادی صنعت ورزش و تبدیل آن به صنعتی تمام‌عیار، محیط مطمئن اقتصادی برای سرمایه‌گذاری به‌وجود می‌آید و این مانع نیز رفع خواهد شد.

بدون شک، پخش رسانه‌ای مهم‌ترین عامل رشد و توسعه اقتصادی صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای در بسیاری از کشورها بوده است در حالی که مشکلات پخش رسانه‌ای از موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر است. اهمیت اقتصادی پخش رسانه‌ای مسابقات فوتبال تا حدی است که استفان مورو، از اقتصاددانان فوتبال، از آن با عنوان پیش‌برنده صنعت فوتبال نام برده است (۲). پیشینه تحقیق و مطالعه تطبیقی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ۴۰ تا ۶۰ درصد درآمد باشگاه‌های فوتبال کشورهای مختلف از راه حق پخش تلویزیونی است. هرچند دریافت حق پخش رسانه‌ای در بیشتر کشورهای دنیا، منبع درآمد عمده‌ای برای صنعت فوتبال محسوب می‌شود، ولی این موضوع هنوز در کشور ما وجاهت قانونی و اجرایی لازم را نیافته است. در مجموع به نظر می‌رسد تا زمانی که مشکلات قانون حق مؤلف در کشور حل و فصل نشود، موضوع پخش تلویزیونی مسابقات نیز به عنوان حقی قانونی و مالکانه برای باشگاه‌ها، مشکلاتی اساسی خواهد داشت. در حال حاضر، قوانین ویژه‌ای برای حمایت از حقوق مالکیت برخی اصناف نظیر مؤلفان، مصنفان و هنرمندان در ایران وجود دارد، ولی در حیطه قوانین اختصاصی و لازم‌الاجرای حق مؤلف و حق پخش رسانه‌ای در ورزش مشکلات زیادی وجود دارد. از سوی دیگر، لازم است فقدان شبکه‌های خصوصی و انحصاری بودن سازمان صدا و سیما به عنوان مشکلی اساسی در این زمینه مد نظر قرار گیرد. الهی (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود ماهیت دولتی یا حکومتی سازمان صدا و سیما، دولتی بودن باشگاه‌ها، فقدان اتحادیه‌های صنفی (برای پیگیری حقوق مشروع باشگاه‌ها) و اجرایی نشدن قانون حق مؤلف در کشور را از مهم‌ترین موانع دریافت حق پخش رسانه‌ای در ورزش کشور می‌داند (۳).

یکی از عوامل توسعه صنایع مختلف، اندازه بازار<sup>۱</sup> آنهاست. اصلی‌ترین شاخص‌های ارزیابی اندازه بازار صنعت فوتبال، تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای موجود و نقدینگی ایجاد شده توسط آنهاست (۵). همان‌گونه که در یافته‌ها بیان شد، محدود بودن تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای از موانع پیش‌روی صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران است. تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای به‌طور مستقیم در توسعه کمی و کیفی صنعت فوتبال تأثیرگذار خواهد بود. در کشور انگلستان تا

---

## 1. Market Size

کنون ۹۲ باشگاه حرفه‌ای فوتبال به ثبت رسیده است (۱). در ژاپن نیز در دو دهه، لیگ کاملاً حرفه‌ای برگزار می‌شود و ۳۰ باشگاه حرفه‌ای عضو این دو لیگ هستند (۲۵). بیشتر بودن تعداد باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در این کشورها به معنی حجم بیشتر گردش سرمایه و منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی در صنعت فوتبال آنهاست. بدیهی است از منابع مذکور به عنوان پیش‌نیازهایی برای توسعه صنعت باشگاه‌داری استفاده بهینه خواهد شد. از سوی دیگر، تعداد بیشتر باشگاه‌های حرفه‌ای هر کشور به بهبود وضعیت رقابتی صنعت فوتبال در آن کشور کمک خواهد کرد. در حال حاضر ۱۸ باشگاه عضو لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران هستند که بسیاری از آنها هنوز نتوانسته‌اند حداقل معیارهای باشگاهی حرفه‌ای را برآورده سازند (۹، ۱۰). به نظر می‌رسد برقراری معیارهایی برای ارزیابی باشگاه‌های حرفه‌ای و لیگ‌های رده پایین‌تر (مانند لیگ دسته اول و دوم) بتواند به تدریج آنها را به سمت و سوی حرفه‌ای شدن سوق دهد. کنفدراسیون فوتبال آسیا حداقل معیارهایی را برای باشگاه‌های فوتبال آسیا برقرار و آنها را موظف کرده است این حداقل‌ها را تا سال ۲۰۰۹ برآورده سازند. در چنین موقعیتی، ضروری است برنامه‌ریزان فوتبال کشور نیز با استفاده از این معیارها به بررسی وضعیت موجود باشگاه‌های کشور بپردازند و گامهایی اساسی در جهت تبدیل آنها به باشگاه‌های حرفه‌ای را بردارند.

مدیریت ضعیف بازاریابی شامل کمبود آژانس‌های تخصصی، عدم بهره‌گیری مناسب از متخصصان بازاریابی و فقدان طرح‌های استراتژیک و عملیاتی بازاریابی از دیگر موانع شناسایی شده در مطالعه حاضر هستند. از نظر دابسون و گودارد (۲۰۰۱) وجود آژانس‌های تخصصی بازاریابی در صنعت فوتبال، پلی ارتباطی بین صنایع و فوتبال ایجاد کرده و نوعی وضعیت برنده-برنده<sup>۱</sup> به وجود آورده است. در چنین وضعیتی هر سه طرف-باشگاه‌های فوتبال، آژانسها و حامیان مالی-سود کافی را خواهند برد (۵). پژوهش‌های داخلی نیز بر وجود چنین مشکلاتی در صنعت فوتبال ایران تأکید نموده‌اند (۱، ۳، ۹، ۲۶، ۲۷). الهی، گودرزی و خبیری (۱۳۸۵)، ضمن نکوهش مدیریت بازاریابی در لیگ حرفه‌ای، بر ایجاد واحدی تخصصی و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص بازاریابی در سازمان لیگ و باشگاه‌ها تأکید کرده‌اند (۲۶). معماری (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود نحوه مدیریت بازاریابی در ورزش ایران را نقد کرده و بر لزوم به‌کارگیری متخصصان بازاریابی در ورزش ایران تأکید کرده است (۲۷). از آن‌جا که درآمدزایی مهم‌ترین جنبه عملکردی باشگاه‌های حرفه‌ای محسوب می‌شود، از این رو بهبود مدیریت بازاریابی نقش مهمی در توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایفا خواهد کرد.

---

1. win-win

بی‌ثباتی مدیریت در سطوح مختلف فوتبال از دیگر موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران است. پژوهشگران دیگر نیز این موضوع را تأیید کرده‌اند (۲۸، ۲۹). بررسی‌های انجام شده دربارهٔ نهادهای مختلف صنعت فوتبال مانند فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها، نشان‌دهندهٔ عدم ثبات مدیریت در آنهاست. نمونهٔ بارز این موضوع را می‌توان در مدیریت فدراسیون فوتبال مشاهده کرد. این فدراسیون در ۳۰ سال گذشته ۱۵ رئیس داشته است. به بیان دیگر، هر رئیس فدراسیون به‌طور میانگین دو سال برای مدیریت و برنامه‌ریزی در فوتبال کشور فرصت داشته است. چنین وضعیتی را در باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای نیز قابل مشاهده است. عدم ثبات مدیریت در نهادهای صنعت فوتبال باعث می‌شود تا مدیران نگرشی کوتاه‌مدت به مسائل داشته باشند. همچنین ممکن است مدیران جدید تعهدی به اجرای برنامهٔ مدیران قبلی نداشته باشند و به تدوین برنامه‌های جدید بپردازند. شاید بتوان مهم‌ترین دلیل عدم ثبات مدیریت فوتبال در سطوح مختلف را دخالت‌های نابجای دولت در امور آنها دانست. به عنوان نمونه، بیشتر جابجایی‌ها در مدیریت فدراسیون فوتبال کشور یا باشگاه‌های بزرگ پایتخت با دخالت‌های مستقیم و غیر مستقیم دولت انجام شده است (۳). مصداق این موضوع، برکناری رئیس سابق فدراسیون فوتبال توسط رئیس سازمان تربیت بدنی بود که به دخالت فیفا و تعلیق فدراسیون فوتبال ایران منجر شد. در مجموع، به نظر می‌رسد تا زمانی که نهادهای صنعت فوتبال از بدنهٔ دولت ارتزاق مالی می‌کنند، مجبور به تحمل دخالت دولت در چیدمان مدیریت عالی خود خواهند بود. هر چند راه‌کار اساسی این موضوع را می‌توان در خصوصی‌سازی باشگاه‌ها جستجو کرد، اما آنچه در شرایط کنونی می‌تواند مفید فایده واقع شود، تدوین اساسنامه‌های تشکیلاتی قوی است که موجودیت مستقل باشگاه‌ها و فدراسیون را به رسمیت شناخته و هرگونه دخالت خارجی را در مدیریت آنها منع کند.

پایین بودن درآمد سرانهٔ ملی نیز در تحقیق حاضر، از موانع توسعهٔ صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران شناسایی شده است. نتایج پژوهش الهی (۱۳۸۷) نیز با این موضوع هم‌خوانی دارد. وی در پژوهش خود بیان می‌کند که پایین بودن درآمد سرانهٔ ملی باعث شده تا نه تنها تقاضای استفاده از خدمات صنعت فوتبال اندک باشد، بلکه امکان به‌کارگیری رویه‌های منطقی و علمی قیمت‌گذاری بر روی این خدمات نیز وجود نداشته باشد (۳). بدیهی است یکی از عوامل تأثیرگذار در توسعهٔ صنعت باشگاه‌داری، جذب و حفظ هواداران است. هواداران از روش‌های مختلفی مانند خرید بلیط تماشای مسابقات، خرید اجناس با آرم باشگاه، خرید سهام باشگاه در بازار بورس و کمک‌های مالی بلاعوض در افزایش منابع مالی باشگاه نقش دارند. کاهش قدرت خرید افراد جامعه که از مشکلاتی چون پایین بودن درآمد سرانهٔ ملی و بالا بودن نرخ تورم

نشأت می‌گیرد، به‌طور مستقیم بر رفتار خرید هواداران تأثیر منفی خواهد داشت. سایر تحقیقات انجام شده دربارهٔ افزایش هواداران نیز تأکید داشته‌اند که عوامل اقتصادی (مانند سطح درآمد مردم)، از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کنندهٔ تعداد تماشاگران صنعت فوتبال و رفتار خرید آنهاست (۳۰-۳۳). از این رو، مشکلات اقتصادی، نه تنها تقاضا برای تماشای مسابقات، بلکه تقاضای خرید سایر محصولات باشگاه‌های فوتبال مانند اجناس با آرم باشگاه، پرداخت حق عضویت و امکان خرید سهام باشگاه را نیز کاهش خواهد داد.

فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و توسعهٔ هواداران دهمین مانع شناسایی شده توسعهٔ صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران شناسایی شده است. مطالعهٔ تطبیقی پژوهش حاضر نشان داد باشگاه‌های حرفه‌ای مطرح دنیا با اتخاذ رویه‌های مدیریتی مناسب، از دو جنبهٔ رفع مشکلات فرهنگی و افزایش منابع درآمدی، سود برده‌اند. نظام جامع توسعهٔ تربیت بدنی و ورزش کشور نیز به این موضوع اشارهٔ مستقیم داشته است. در این طرح از فقدان نهادهای حمایتی سازمان یافته مانند کانون هواداران به عنوان مانعی برای توسعهٔ ورزش حرفه‌ای کشور نام برده شده است (۲۰)؛ بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال با همکاری فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ حرفه‌ای به تدوین اساسنامهٔ کانون هواداران خود پرداخته و به تشکیل آن اهتمام ورزند.

در مجموع، با توجه به موانع شناسایی شده در مطالعهٔ حاضر، پیشنهاد می‌شود مسئولان و سیاست‌گذاران کلان ورزش و فوتبال کشور تأملی جدی درمورد موانع توسعهٔ صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال داشته باشند و با اتخاذ راه‌کارهای اجرایی و مطابق با برنامه‌های زمان‌بندی شده در راه توسعهٔ این صنعت گام بردارند.

## منابع:

۱. الهی، علیرضا، ۱۳۸۳، بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسهٔ آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن، پایان‌نامهٔ انتشار نیافتهٔ کارشناسی ارشد، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
2. Morrow, S. (1999). *The New Business of Football*. MCMILLAN PRESS LTD. First Published
۳. الهی، علیرضا، ۱۳۸۷، موانع و راهکارهای توسعهٔ اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رسالهٔ انتشار نیافتهٔ دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی در ورزش، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

4. Simon, M. (2003). Sports Economics- What's the score? Paper presented at Southeaster Economic Association Annual Meeting. San Antonio, Lehigh University, Retrieved from [www.lehigh.edu/~sim7/sportseco.pdf](http://www.lehigh.edu/~sim7/sportseco.pdf)
5. Dobson, S., Goddard, J. (2001). The Economics of Football. Landon. Cambridge University Press. First Published
6. Morrow, S. (2004). The financial crisis in Scottish football. Scottish Affaires: 47, 48-57
7. Barros,C.P. (2006) . The financial crisis in Portuguese football. Journal of Sports Economics, 7 (1): 96-104
8. Hamil,S., Miche, J., Oughton, C.(2001). A Game of two Halves: The business of football. Football Governance Research Center. Recognized Center of Birkbeck , University of London
۹. خبیری، محمد، الهی، علیرضا، ۱۳۸۴، مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه. پژوهش در علوم ورزشی، ۸
۱۰. خبیری، محمد، الهی، علیرضا، ۱۳۸۳، مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
11. Smith, J. (1997). Football, It's Values, Finances and Reputation. Report to the Football Association
۱۲. رضوی، محمد حسین، ۱۳۸۳، تحلیل سیاست خصوصی‌سازی در ورزش کشور با تأکید بر ورزش قهرمانی، رساله انتشار نیافته دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۱۳. بهکیش، محمد مهدی، (۱۳۸۵). «اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن». چاپ چهارم، تهران: نشر نی.
۱۴. آنسلم، استراس، کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). «اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها». ترجمه بیوک محمدی، چاپ اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ص. ۱۷
۱۵. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۸۳). «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری». چاپ دهم، تهران: انتشارات آگاه، ص. ۲۰۷.
16. Oxford University. (2005). Interviewing in Qualitative Research. Available online in Oxford University, Retrieved from: [www.oup.co.uk/pdf/0-19-874204-5chap15.pdf](http://www.oup.co.uk/pdf/0-19-874204-5chap15.pdf)

۱۷. مارشال، کاترین، راسمن، گرچن ب.، (۱۳۸۱). «روش تحقیق کیفی». ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۱۵۱-۱۶۵
18. Byra, M. Karp, G. (2000). Data Collection Techniques Employed in Qualitative Research in Physical Education Teacher Education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 19(2): 246-266
۱۹. خلیلی، رضا، ۱۳۸۶، طراحی ساختار نظام باشگاه‌های ورزشی، طرح پژوهشی، مرکز ملی توسعه مدیریت ورزش سازمان تربیت بدنی.
۲۰. سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۲، طرح جامع ورزش کشور، مطالعات تفصیلی توسعه ورزش حرفه‌ای
۲۱. رحیمی بروجردی، علیرضا، (۱۳۸۵). خصوصی سازی. چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران
22. Deloitte, Touche. (2006). Annual review of football finance: Highlights. Manchester. Retrieved from [www.deloitte.com/dtt/press\\_release](http://www.deloitte.com/dtt/press_release)
۲۳. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴-۱۳۸۸). مصوب ۱۳۸۳/۶/۱۱
24. Huda, H.A. (2001). Investors Opinions about Sports Marketing in Bahrain. *The Sport Journal*, 4(4): Retrieved from [www.thesportjournal.org/2001journal/vol4-no4](http://www.thesportjournal.org/2001journal/vol4-no4)
25. J. League Handbook. (2004). Japan Professional Football League.
۲۶. الهی، علیرضا، گودرزی، محمود، خبیری، محمد، ۱۳۸۵، بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن. حرکت، ۲۷.
۲۷. معماری، ژاله، ۱۳۸۶، مدل سازی و تحلیل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور (با رویکرد تصمیم محور، رساله انتشار نیافته دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۲۸. الهی، علیرضا، وصالی، مجید، پورآقایی اردکانی، زهرا، ۱۳۸۶، موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران حرکت، ۳۴
۲۹. کردی، محمدرضا، ۱۳۸۱، بررسی دیدگاه کارشناسان، مربیان، داوران و نویسندگان ورزشی در خصوص مسائل و مشکلات فوتبال کشور با تأکید بر باشگاه‌ها. از سری مقالات ارائه شده در اولین سمینار علم و فوتبال، تهران

30. Wakefield, K.L. (1995). The pervasive effects of social influence on sporting event attendance. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(4): 335-351
31. Hansen, H., Gauthier, R. (1989). Factors affecting attendance at professional sport events. *Journal of Sport Management*, 3(1): 15-32
32. Garcia, J., Rodriguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited : Empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sport Economics*, 3 (1): 18-38
33. Forrest, D., Simmons, R. (2006). New Issues in Attendance Demand: The Case of the English Football League. *Journal of Sports Economics*, 7(3): 247-266

