

## طراحی مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

مظاهر ذوالفقاری<sup>۱</sup>

زهرا نوبخت رضانی<sup>۲</sup>

مهدی نادری نسب<sup>۳</sup>

 10.22034/SSYS.2022.857.1586

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۲۴

امروزه فوتبال با پشت سر گذاشتن تغییرات فراوان، از حالت یک ورزش ساده به یک تجارت مبدل شده و خود را در کنار سایر صنایع و حرفه‌های موجود مطرح نموده است. هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. روش پژوهش از نظر نوع، همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۶ نفر از مدیران عامل و اعضای هیئت رئیسه باشگاه‌ها و ۲۳۷ نفر از کارشناسان اقتصادی فوتبال و ۹۲ نفر از اساتید دانشگاه بود که در مجموع ۳۷۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در تحقیق شرکت نمودند. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط ۱۶ نفر از صاحب‌نظران تایید شد. همچنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS3 و SPSS24 استفاده شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ارتقای ساختاری، تأمین مالی و منابع باشگاه، رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، سیستم مدیریت استعداد، سیستم مدیریت مالی و عملکرد ورزشی، بازار نقل و انتقالات و مدیریت راهبردی باشگاه دارای اثر معنادار بر متغیرها هستند، اما ساختار و مالکیت باشگاه، سیستم بازاریابی و مدیریت ذینفعان اثر معناداری بر متغیرهای پژوهش ندارند. بر اساس این

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

۲- استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Nobakht11@yahoo.com

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

● طراحی مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

یافته‌ها می‌توان بر تقویت و تمرکز بیشتر روی عوامل تاثیرگذار جهت توسعه اقتصادی و بهبود وضعیت مالی باشگاه‌ها به ویژه برای باشگاه‌های فوتبال غیرخصوصی که منبع درآمد مستقیمی ندارند، تاکید کرد.

**واژگان کلیدی:** درآمدزایی، صنعت فوتبال، مدیریت مالی و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای.



## مقدمه

در حال حاضر در کشورهای توسعه یافته، موضوع ورزش و تفریحات سالم به عنوان یک صنعت بسیار مهم، عاملی مؤثر در رشد و توسعه اقتصاد ملی کشورها به شمار می رود. این صنعت ریشه‌های خود را به سرعت در تمام مناطق جهان گسترش داده است؛ به طوری که میلیاردها نفر به گونه‌ای از آن بهره مند می گردند. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (خراسانی طرقي، ۱۳۹۲). صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان به کارگیری از فرصت های تبلیغاتی و رسانه ها را فراهم آورده که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل میان صنعت، تجارت و ورزش گردیده و به عنوان یک پل راهبردی در خدمت توسعه ورزش و رونق اقتصادی آن قرار گرفته است (الهی، ۱۳۸۵). هر کشوری برای رسیدن به رشد و توسعه اقتصادی، راه های متعددی را دنبال می کند. اقتصاد ایران برای در امان ماندن از اقتصاد تک محصولی به شدت نیازمند توسعه در کانال های متنوع مالی و اقتصادی است. صنعت ورزش، یکی از صنایع نوین است که طی دهه های اخیر تاثیر خیره کننده ای را در اقتصاد کشورهایی که دارای اقتصاد و فرهنگ متمایز از همدیگر بوده اند را داشته و برای فعالان اقتصادی و دولتمردان بسیار بحث بر انگیز بوده است (قهرمانیان، ۱۳۹۴). همچنین ورزش در ایران همیشه به عنوان یکی از مباحث فرعی در اقتصاد مورد توجه قرار گرفته است، در حالی که در کشورهای توسعه یافته به عنوان یک رکن مهم اقتصادی به آن نگاه می شود. کشورهای پیشرفته، بخش قابل توجهی از تولید ناخالص داخلی خود را از طریق رونق اقتصادی ورزش به دست می آورند، اما در ایران کمتر از ۱ درصد از تولید ناخالص داخلی از طریق اقتصاد ورزش تأمین می شود (عسکریان، ۱۳۹۰: ۴۲).

گرایش رو به رشد مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی در خور ملاحظه ای را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد (رمضانی، ۱۳۸۷). تاثیر کلان اقتصادی ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP)<sup>۱</sup> و تولید ناخالص ملی (GNP)<sup>۲</sup> یا سهم آن در ایجاد اشتغال، کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تأثیرات ورزش را بر اقتصاد کشور خود ارزیابی کنند. از آن جمله می توان به کشورهایی چون: اسکاتلند، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، کانادا و هنگکنگ اشاره کرد که سهم صنعت ورزش از کل تولید ناخالص داخلی آن ها حدود ۱/۵ درصد بوده است (نانا، ۲۰۰۶).

در سالیان اخیر ورزش فوتبال به یک صنعت پول ساز مبدل شده که با توجه به جذابیت بالای آن برای مردم همواره در راس توجه رسانه های مختلف صوتی و تصویری، شرکت های تجاری و صاحبان دیگر صنایع قرار گرفته است. باشگاه ها مهمترین بخش صنعت فوتبال محسوب می شوند که ادامه حیات این صنعت وابستگی بسیاری به پابرجا ماندن باشگاه ها دارد. باشگاه های فوتبال زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه های خود را تأمین کنند و درآمدزا باشند. در هر صنعتی، درآمد یکی از مهمترین ارکان آن تلقی می گردد. صنعت فوتبال با افزایش امکانات ارتباطی مانند ماهواره، اینترنت، موبایل و رادیو، ورود حامیان مالی، تخصصی شدن

1. Gross Domestic Production
2. Gross National Production

فعالیت‌های ورزشی و جذابیت‌های فراوان آن برای مردم، فضای مناسبی را جهت فعالیت‌های اقتصادی فراهم نموده است. صنعت فوتبال طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی کرده است و باشگاه‌های آن مانند یک بنگاه اقتصادی قدرتمند به دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد می‌باشند (سزیمانسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). علاقه و حضور بی‌شمار مردم در مسابقات فوتبال باعث ورود بازاریاب‌های صنایع و بنگاه‌های اقتصادی دیگر برای تبلیغ و فروش بیشتر محصولات خود شده است. در این میان، هزینه‌های اداره یک باشگاه فوتبال به دلیل دستمزدهای سنگین بازیکنان و مربیان، هزینه اسکان، رفت و برگشت تیم از مسابقات باعث شده تا مدیران باشگاه‌ها تلاش فراوانی برای جبران هزینه‌ها و رسیدن به نقطه سر به سری انجام دهند (کندی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

فوتبال به یک صنعت بسیار پیشرفته تبدیل شده است و دارای مؤسساتی است که نه تنها سازمان‌های ورزشی، بلکه نمایندگی شرکت‌های بزرگی را نیز با درآمد حاصل از حمایت مالی، هزینه‌های نقل و انتقالات، بازاریابی، پخش، پیراهن و حقوق تلویزیون در اختیار دیگران قرار می‌دهد (لیما و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین باشگاه‌های ثروتمند عامل نقل و انتقال بازیکنان با مبالغ زیاد می‌شوند که خود عاملی است برای انگیزه بیشتر باشگاه‌های کوچکتر جهت پرورش بازیکنان قوی‌تر تا با انتقال به تیم‌های بزرگ از درآمدزایی و توسعه اقتصادی باشگاه بهره‌مند شوند (پاولوویک و همکاران، ۲۰۱۴).

باشگاه‌داری در ایران همواره با چالش‌های زیاد و پیچیده‌ای رو به رو بوده که مهم‌ترین آن‌ها، چالش‌های اقتصادی و تأمین مالی بوده است. بررسی نتایج تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی شامل تحقق نیافتن حق پخش تلویزیونی، پرداخت نکردن حق تبلیغات دور زمین مسابقه، رعایت نکردن حق مالکیت، درآمد پایین بلیت‌فروشی، درآمد کم از محل حامیان مالی، دریافت نکردن حق عضویت، درآمد ناچیز از محل نقل و انتقال بازیکن، شفاف نبودن وضعیت مالی، هزینه نامتناسب با درآمد در زمینه حقوق و مزایای بازیکنان و مربیان (عدم حاکمیت منطق هزینه-فایده)، درآمد کم باشگاه‌ها از محل تبلیغات و بازرگانی و تراز مالی منفی باشگاه‌های فوتبال بوده است. در کشورهای توسعه‌یافته، باشگاه‌های ورزشی در انواع ورزش‌ها به صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و حداکثر کردن سود مبتنی بر جذب بیشتر و بهتر طرفداران و حامیان مالی را هدف فعالیت اقتصادی-فرهنگی خود قرار داده‌اند و همین امر منجر به تخصیص بهینه منابع در اقتصاد ورزش شده است، اما رقابت در این صنعت و بالطبع ساختار بازار متفاوت می‌باشد، زیرا رقابت دو باشگاه فوتبال با رقابت سایر سازمان‌ها تفاوت دارد (الهی، ۱۳۸۷). «اتحادیه انجمن‌های فوتبال اروپا»، به دو موضوع نگران‌کننده در رقابت فوتبال حرفه‌ای می‌پردازد: مسئله اول این است که برخی باشگاه‌ها بیش از اندازه هزینه می‌کنند و مسئله دیگر آن که قادر به تأمین مالی کسری خود نیستند. (کوپر و سزیمانسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) لذا عدم موفقیت یک باشگاه فوتبال نه تنها هزینه‌ای سنگین برای مالکان تحمیل می‌کند، بلکه خسارات مالی را به طلبکاران نیز وارد می‌آورد (حمیل و والترس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

1. Szymanski
2. Kennedy
3. Kuper & Szymanski
4. Hamil & Walters

یکی از عواملی که باعث درآمدزایی باشگاه‌ها در لیگ‌های خود می‌شود، پیروزی در مسابقات است. این عامل با حضور تماشاچی بیشتر و جذب اسپانسرهای مالی رابطه مستقیمی دارد، زیرا تماشاچیان پیروزی تیم خود را پیروزی شخص خود می‌دانند و از آن خرسند می‌شوند. لذا تیم‌هایی که در مسابقات رتبه‌های بالایی کسب می‌کنند، به جز جذب جوایز مالی مسابقات از تماشاچیان بیشتر و حامیان مالی قوی تری برخوردار خواهند شد (نالباندیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

همچنین در نتایج پژوهش ترتولیان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نشان داده شد که بین تعداد ورزشکاران در فهرست تیم ملی و موقعیت باشگاه در جدول ارتباطی وجود ندارد، اما بین سرمایه‌گذاری در باشگاه فوتبال و طبقه بندی در لیگ ارتباط وجود دارد و تیم‌هایی که سرمایه‌گذاری زیادی در باشگاه انجام داده‌اند، دارای رتبه‌های بالاتری در جدول لیگ نیز بوده‌اند.

امروزه یکی از مظاهر و فرایندهای اصلی توسعه اقتصادی باشگاه‌های ورزشی، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش است. تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بخش خصوصی یکی از عوامل اصلی رشد و توسعه اقتصادی آن‌ها بوده است (زهبر و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۱۱). سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش کشور و اجرای راهکارهای پیش‌بینی شده روند مطلوبی در تربیت بدنی و ورزش کشور نداشته است (احسانی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲۰). از این رو، باشگاه‌های ورزشی برای بقا و توسعه خود راه‌هایی را برای کسب درآمد انتخاب و مشخص می‌کنند. البته این راه‌ها معمولاً از قبل مشخص شده‌اند و قوانینی نیز وجود دارند تا این راه‌ها در چارچوب این قوانین پیش بروند (طرح جامع ورزش کشور، ۱۳۸۲)، اما آنچه مشهود است این است که در کشورهای در حال توسعه سهم دولت در تأمین مالی ورزشی به خصوص در باشگاه‌های ورزشی از سایر گزینه‌های تأمین مالی بیشتر است. بدیهی است سازمان‌های ورزشی از جمله باشگاه‌های ورزشی زمانی که در مسیر رشد و توسعه قرار می‌گیرند، روز به روز نیازشان به پول برای دستیابی به اهداف و پیشبرد امور بیشتر خواهد شد و اگر صرفاً متکی به منابع دولتی باشند، قادر نخواهند بود به نحو شایسته‌ای سیاست‌های خود را دنبال کنند. چراکه با توجه به رکود اقتصادی در دنیا به ویژه در کشورهای در حال توسعه، سهم ورزش به خصوص ورزش باشگاهی در بودجه‌های دولتی کاهش یافته است. در ایران نیز با توجه به دولتی بودن اقتصاد و افزایش تحریم‌های اقتصادی و کاهش قیمت نفت در بازارهای جهانی، بودجه ورزش کاهش چشمگیری داشته و مسئولان ورزشی خواستار خودکفایی اقتصادی باشگاه‌های ورزشی هستند. لذا مدیران ورزشی باید با تدبیر و برنامه‌ریزی بتوانند بودجه مورد نیاز خود را از منابع بالقوه کسب و به تدریج وابستگی خود را به دولت کم کنند. در ایران متأسفانه باشگاه‌های ورزشی متکی به درآمدهای دولتی هستند و همین امر به توسعه اقتصادی باشگاه‌های ورزشی آسیب جدی وارد کرده است. تخصیص منابع مالی به صورت وجوه تخصیص یافته یا بودجه مصوب به‌عنوان مهم‌ترین منبع تأمین مالی در حوزه ورزش کشور ایران همواره مورد توجه بوده است و این دام ساختاری و در عین حال مزمن همواره ذهن و تصمیم‌برهبران و مجریان حوزه ورزش کشور را از طراحی روش‌های بدیع و نو در حوزه تأمین مالی ورزش منحرف ساخته است. همچنین به نظر می‌رسد با توجه به این مسئله که باشگاه‌های ورزشی در ایران ماهیت خصوصی خود را ندارند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، باید چالش‌هایی را که در زمینه خودکفایی

1. Pawlowski & Coates and Nalbantis
2. Tertuliano, Lima, Oliveira, Santana

تأمین مالی با آن مواجه‌اند، شناسایی شوند. با توجه به این‌که هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز به حمایت مالی دارد، این حمایت‌ها موجب می‌شود تا سازمان ورزشی به آرمان‌هایش نائل گردد. بخش مهم این منابع از محل منابع دولتی تأمین می‌گردد. درآمدهای دیگری نیز از سوی سازمان‌های بین‌المللی و درآمدهای بازاریابی، حق عضویت‌ها و اعانات، قابل حصول است. امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای تأمین منابع مالی موردنیاز خود به‌سوی شرکت‌هایی می‌روند که علاقه‌مند هستند به صورت داوطلبانه و برای تبلیغ نام شرکت خودشان به ورزش کمک کنند (حسینی، ۱۳۹۲: ۲۴).

ترابی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی روش‌های مختلف تأمین مالی (درآمدهای روز مسابقه، ورودی‌ها، فروش فصلی و عضویت‌ها)، درآمدهای حاصل از پخش رسانه (تلویزیون و رادیو از رقابت‌های محلی و بین‌المللی) درآمدهای تجاری (حمایت مالی و درآمدهای بازرگانی) و موانع و گرفتاری‌های مالی در باشگاه‌های ورزشی پرداخته‌اند؛ به طوری که نتایج نشان داد که دولتی بودن باشگاه‌ها، عدم شفافیت صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی، عدم آگاهی مدیران باشگاه‌ها از روش‌های نوین تأمین مالی، استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌ها فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران می‌باشد. همچنین لزوم تجدید نظر در شیوه‌های بازاریابی و تأمین منابع مالی توسط رسانه‌های گروهی و اصلاحات قانون حق پخش تلویزیونی ضروری به نظر می‌رسد. نتایج تحقیقات دیمّا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) با عنوان «مدل کسب و کار مسابقات باشگاهی فوتبال اروپا» نیز نشان داد که بودجه یوفا زیر مختصات مالی سه بردار (رسانه‌ها - تجاری - درآمد روز مسابقه) می‌باشد. همچنین نائورایت و رامفورد<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان دادند تغییر سازمان‌دهی و گرایش باشگاه‌ها به فعالیت‌های مجازی موجب جذب سرمایه‌گذاران خارجی و بین‌المللی به خصوص سرمایه‌گذاران آمریکایی شده است. ساماگایو و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین عملکرد مالی، عملکرد ورزشی و بازار سهام در بین باشگاه‌های فوتبال انگلستان از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۷ پرداختند و نتیجه گرفتند که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی وجود دارد. به‌علاوه مدیران به دنبال دستیابی به سطح حداقلی از سود و حداکثر سازی عملکرد ورزشی خود هستند. با وجود این یافته‌های بین‌المللی، مدیریت باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور نیازمند یک الگوی بومی و متناسب با ساختار داخلی است که این پژوهش بر روی آن متمرکز است. همچنین مطالعات مختلفی به بررسی و تعیین عوامل موثر بر خصوصی سازی (مدیریت نامطلوب، استفاده نکردن از نیروی متخصص و فقدان انگیزه کافی در بخش خصوصی) پرداختند (زارع و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۷۵) و موانع و چالش‌های سیاسی حقوقی، اجتماعی فرهنگی، اقتصادی و چالش‌های فناورانه (پاداش و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۷)، نبود ضمانت مالی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، نبود قانون و آیین‌نامه‌های خاص برای ایجاد باشگاه‌های جدید، نبود برنامه‌های حمایتی از بخش خصوصی، نبود تسهیلات بانکی، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نبود تعامل لازم بین سازمان‌های مرتبط (قره‌خانی، ۱۳۸۹) را از جمله چالش‌ها و موانع ورود بخش خصوصی در باشگاه‌داری ورزش کشور برشمردند. همچنین الهی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای نشان داد که مهم‌ترین موانع موجود در توسعه درآمدزایی حاصل از حمایت مالی تنها ریشه در ساختار اقتصادی کشور، برخی مشکلات حقوقی و

1. Dima

2. Nauright & Ramfjord

قانونی، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت فوتبال، مدیریت بازاریابی، برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال، امکانات و تسهیلات صنعت فوتبال دارند. مطالعات مختلفی با نتایج متفاوتی در زمینه توسعه اقتصادی ورزش قهرمانی و باشگاه‌داری صورت گرفته‌اند. رودریگز پومدا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که قدرت اقتصادی و استفاده شفاف، مؤثر و مناسب از ارزش‌ها و اصول منجر به موفقیت ورزشی خواهد شد. همچنین امدور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به ارزیابی تأثیرات اقتصادی رویدادهای ورزشی کوچک با استفاده از ماتریس حسابداری اجتماعی: یک برنامه کاربردی برای لیگ فوتبال اسپانیا پرداختند و نشان دادند که هزینه‌های خالص در زمینه رویدادهای ورزشی کوچک، به اقتصاد میزبان سود می‌رساند و تولید محصولات و خدمات مستقیماً تولید فعالیت‌های تأمین‌کننده را افزایش می‌دهد.

مروور مطالعات مختلف نشان دهنده این است که به رغم توجه اروپا از دهه پنجاه میلادی به مطالعه فوتبال به عنوان یک صنعت تجاری سودآور، این جذاب‌ترین بخش اقتصاد ورزش در ایران، آن‌چنان مورد توجه قرار نگرفته است. با این‌که بیش از ۱۶ سال از شروع لیگ برتر فوتبال ایران به عنوان یک لیگ حرفه‌ای می‌گذرد، اما چرخه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر ایران برخلاف سایر کشورهای مطرح در فوتبال به‌کندی حرکت می‌کند (نقشبندی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۵). همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی تحولات اساسی در آن به وجود آمده تا جایی که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر قابل مقایسه با دوران گذشته نیست. داد و ستدهای چند ده میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهای ورزشی و غیرورزشی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و بسیاری از موارد دیگر نقش مهمی در توسعه درآمدزایی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا نموده است؛ اما وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت از آن‌ها مجموعه‌هایی هزینه بر ساخته که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائه یک ترازنامه مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارند. با توجه به این‌که باشگاه‌های فعال در لیگ حرفه‌ای ایران تاکنون نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های موجود در درآمدزایی از شیوه‌های معقول و غیردولتی بهره ببرند تا با دستیابی به آن از کمک‌های دولتی بی‌نیاز شوند و به استقلال مالی برسند، هدف از تحقیق حاضر پاسخگویی به این سوال است:

مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۴۶ نفر از مدیران عامل و اعضای هیئت رئیسه باشگاه‌ها و ۲۳۷ نفر از کارشناسان و پیشکسوتان اقتصادی فوتبال و ۹۲ نفر از اساتید دانشگاه بودند که با توجه به در دسترس بودن و همچنین بعضی افراد بر اساس تجربه در زمینه اقتصادی انتخاب شدند و در مجموع ۳۷۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده گزینش و تحقیق به شکل میدانی انجام گرفت. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از نمونه‌گیری تمام شمار استفاده گردید که نمونه و جامعه با یکدیگر منطبق بودند. در تحقیق حاضر

1. Rodriguez-Pomeda et al.
2. Amador et al.



از پرسشنامه محقق ساخته بر گرفته از مطالعات کتابخانه ای و اسناد و مدارک استفاده گردید که شامل ۲ بخش می‌باشد: در بخش اول ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها مورد سنجش قرار گرفته است و بخش دوم پرسشنامه شامل متغیر رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور (سؤالات ۱ تا ۵)، سرمایه اجتماعی و برند باشگاه (سؤالات ۶ تا ۹)، ساختار و مالکیت باشگاه (سؤالات ۱۰ تا ۱۳)، قوانین و نظام باشگاه‌داری (سؤالات ۱۴ تا ۱۷)، بازار نقل و انتقالات (سؤالات ۱۸ تا ۲۱)، شرایط رقابتی لیگ‌ها (سؤالات ۲۲ تا ۲۵)، مدیریت راهبردی باشگاه (سؤالات ۲۶ تا ۳۰)، مدیریت ذینفعان (سؤالات ۳۱ تا ۳۴)، سیستم بازاریابی (سؤالات ۳۵ تا ۳۸)، سیستم مدیریت مالی (سؤالات ۳۹ تا ۴۲)، عملکرد ورزشی باشگاه (سؤالات ۴۳ تا ۴۶)، سیستم مدیریت استعداد (سؤالات ۴۷ تا ۵۰)، تأمین مالی و منابع باشگاه (سؤالات ۵۱ تا ۵۵)، ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه (سؤالات ۵۶ تا ۵۹)، ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه (سؤالات ۶۰ تا ۶۳) و توسعه اقتصادی پایدار باشگاه (سؤالات ۶۴ تا ۶۹) می‌باشد. در این پژوهش روایی محتوایی و صوری پرسشنامه توسط صاحب‌نظران (مدیران و کارشناسان باشگاه‌های ورزشی) (۱۶ نفر) تایید شد. همچنین پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۶۸) محاسبه گردید. از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS3 جهت برازش مدل ساختاری و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS25 استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به تحلیل داده‌ها به بررسی طراحی مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال پرداخته شده است. در ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق گزارش گردید (جدول ۱):

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار بین متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
جنسیت	۲۴۲	۶۴/۵۳
مرد	۱۳۳	۳۵/۴۷
زن	۴۱	۱۰/۹۳
میزان تحصیلات	۱۸۳	۴۸/۸۰
کارشناسی	۹۴	۲۵/۰۶
کارشناسی ارشد	۵۷	۱۵/۲۰
دکتری	۴۶	۱۲/۲۶
مدیران باشگاه‌های ورزشی	۲۳۷	۶۳/۲۱
کارشناسان باشگاه‌های ورزشی	۹۲	۲۴/۵۳
استاد و محقق	۲۷۵	۱۰۰
مجموع میانگین	۴۸/۲۷	۱/۷۳

با توجه به جدول ۱، ۶۴/۵۳ درصد آزمودنی‌ها را مردان و ۳۵/۴۷ درصد آنان را زنان تشکیل داده‌اند. ۱۰/۹۳ درصد آزمودنی‌های تحقیق در مقطع کاردانی، ۴۸/۸۰ درصد در مقطع کارشناسی، ۲۵/۰۶ درصد در مقطع کارشناسی ارشد و ۱۲/۲۶ درصد در مقطع دکتری مشغول به تحصیل بودند. همچنین بیشترین فراوانی شغل افراد شرکت‌کننده در تحقیق حاضر با ۶۳/۲۱ درصد را کارشناسان باشگاه‌های ورزشی و کمترین فراوانی مربوط به اساتید و محققین شرکت‌کننده در تحقیق با ۲۴/۵۳



درصد بود. در بخش دیگر یافته‌های توصیفی پژوهش، تمرکز میانگین و همچنین انحراف معیار برای متغیرهای پرسشنامه‌های پژوهش مورد بررسی آورده شده است (جدول ۲):

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین (Mean)	انحراف استاندارد (S.D)	متغیرهای پژوهش	میانگین (Mean)	انحراف استاندارد (S.D)
ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه	۴/۱۳	۱/۰۱	سیستم بازاریابی	۴/۱۳	۱/۴۶
ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه	۴/۰۱	۱/۲۴	سیستم مدیریت استعداد	۴/۲۶	۱/۱۹
بازار نقل و انتقالات	۴/۳۲	۱/۵۲	سیستم مدیریت مالی	۴/۶۱	۱/۳۴
تأمین مالی و منابع باشگاه	۴/۲۷	۱/۲۸	شرایط رقابتی لیگ‌ها	۴/۵۹	۱/۵۴
توسعه اقتصادی پایدار باشگاه	۴/۱۰	۱/۸۸	عملکرد ورزشی باشگاه	۴/۲۴	۱/۱۲
رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور	۴/۲۹	۱/۳۷	قوانین و نظام باشگاه‌داری	۴/۲۸	۱/۳۹
ساختار و مالکیت باشگاه	۳/۸۹	۱/۶۴	مدیریت ذینفعان	۳/۸۳	۱/۲۲
سرمایه اجتماعی و برند باشگاه	۴/۱۶	۱/۵۸	مدیریت راهبردی باشگاه	۴/۳۵	۱/۳۵

با توجه به جدول ۱، ملاحظه می‌شود که متغیر سیستم مدیریت مالی دارای بیشترین میانگین (۴/۶۱) و متغیر مدیریت ذینفعان دارای کمترین میانگین (۳/۸۳) می‌باشد. سپس از ضریب شاخص  $R^2$  و فرمول GOF جهت مناسب بودن برازش مدل ساختاری استفاده شد است (جدول ۲ و فرمول ۱).

جدول ۳. ضرایب شاخص R Square متغیرهای درون‌زای مدل

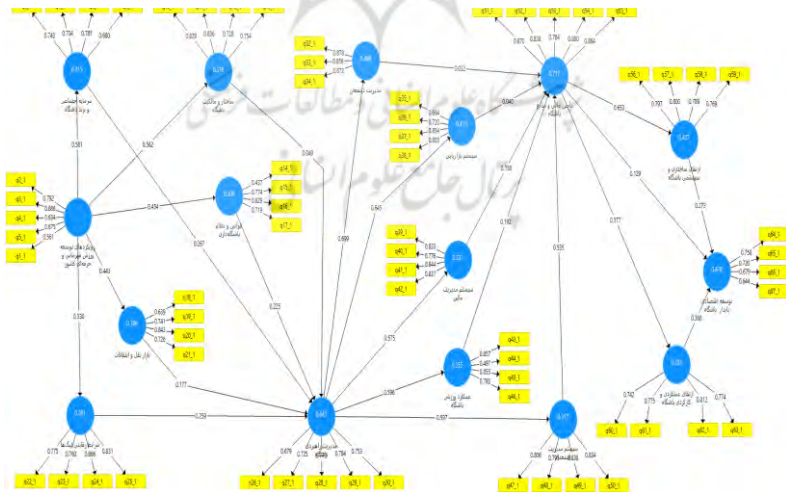
متغیرهای درون‌زای	R	commun alities	پایایی ترکیبی	متغیرهای درون‌زای	R	commun alities	پایایی ترکیبی
ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه	۰/۴۲۷	۰/۶۶۲	۰/۸۶۸	سیستم بازاریابی	۰/۴۱۵	۰/۵۹۴	۰/۸۵۱
ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه	۰/۳۳۳	۰/۶۰۲	۰/۸۵۸	سیستم مدیریت استعداد	۰/۳۵۷	۰/۶۷۰	۰/۸۸۹
بازار نقل و انتقالات	۰/۱۹۶	۰/۵۴۹	۰/۸۲۸	سیستم مدیریت مالی	۰/۳۳۱	۰/۶۷۷	۰/۸۹۳
تأمین مالی و منابع باشگاه	۰/۷۱۷	۰/۷۲۶	۰/۹۳۰	شرایط رقابتی لیگ‌ها	۰/۲۸۱	۰/۶۵۵	۰/۸۸۲

توسعه اقتصادی پایدار باشگاه‌های رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور ساختار و مالکیت باشگاه سرمایه اجتماعی و برند باشگاه	۰/۴۷۸	۰/۵۰۱	۰/۷۹۵	عمکرد ورزشی باشگاه	۰/۳۵۵	۰/۵۸۱	۰/۸۵۰
برونزا	۰/۵۱۲	۰/۸۰۴	قوانین و نظام باشگاه‌داری	۰/۲۰۶	۰/۵۲۴	۰/۸۰۷	
مدیریت باشگاه	۰/۶۲۲	۰/۸۶۸	مدیریت ذینفعان	۰/۴۸۹	۰/۵۵۳	۰/۸۴۶	
مدیریت باشگاه	۰/۵۴۱	۰/۸۲۳	مدیریت راهبردی باشگاه	۰/۶۴۷	۰/۵۰۶	۰/۸۶۱	

در این پژوهش به منظور برازش مدل کلی GOF (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از طریق معادله زیر محاسبه شد. مقادیر به دست آمده توسط این فرمول با توجه به مطالعات وستریک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) می‌تواند با سه مقدار ۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم‌بندی شوند. با توجه به آن‌که معیار نامبرده برابر ۰/۶۰۸ می‌باشد، پس بنابر پژوهش‌های وستریک (۲۰۰۳) برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد.

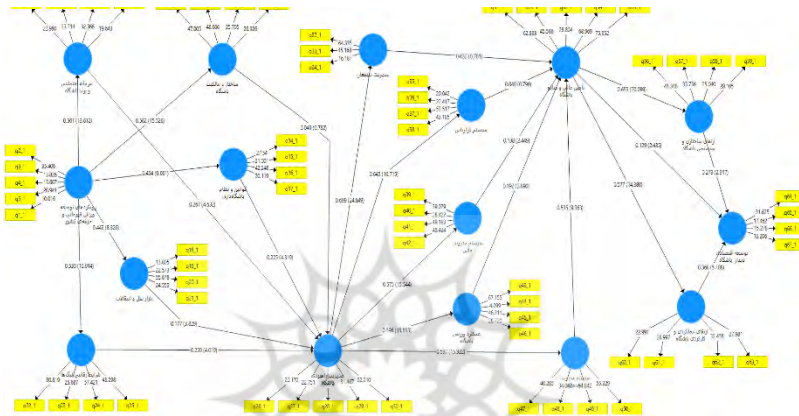
$$\sqrt{Communalites * R^2} = \sqrt{.592 * .390} = .۶۰۸$$

در بخش آمار استنباطی برای بررسی مجدد ارتباط میان مؤلفه‌ها با متغیرهای مربوط از تحلیل عاملی تأییدی برای کلیه متغیرها استفاده شد. شکل ۱ و ۲، نتایج تحلیل مسیر مربوط به هر متغیر را نشان می‌دهد:



شکل ۱. میزان ضریب اثر مدل پژوهش

همان‌طور که نتایج شکل ۱ نشان می‌دهد بار عاملی بیشتر گویه‌ها به جز دو گویه (گویه شماره ۳۱ و ۶۸) پرسشنامه از ۰/۴ بیشتر بود. پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی برای یافتن پاسخ فرضیات پژوهش، تجزیه و تحلیل مدل‌سازی معادله ساختاری انجام گرفت. در قالب مدل معادلات ساختاری، فرضیات پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند و مسیر مدل ساختاری ارزیابی شد. هر مسیر متناظر با یکی از فرضیات مدل است. آزمون هر فرضیه از طریق بررسی علامت، اندازه و معناداری آماری ضریب مسیر (بتا) بین هر متغیر مکنون با متغیر وابسته است. شکل ۲ و جدول ۴، نتایج مربوط به مدل‌سازی معادله ساختاری را نشان می‌دهند:



۳۰۳

شکل ۲. میزان آماره معناداری T value مدل پژوهش

جدول ۴. مقادیر ضریب مسیر مستقیم و آماره t مرتبط با متغیرهای پژوهش (آزمون فرضیه‌های پژوهش)

نتیجه فرضیه	سطح معنی‌داری	آماره T	ضریب	فرضیه
تایید	۰/۰۰۱	۲/۹۱۷	۰/۲۷۳	ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه -> توسعه اقتصادی پایدار باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۵/۱۸۸	۰/۳۶۸	ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه -> توسعه اقتصادی پایدار باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۳/۳۲۹	۰/۱۷۷	بازار نقل و انتقالات -> مدیریت راهبردی باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۲۰/۰۹۹	۰/۶۵۳	تأمین مالی و منابع باشگاه -> ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۱۴/۳۸۰	۰/۵۷۷	تأمین مالی و منابع باشگاه -> ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۲/۴۳۵	۰/۱۲۹	تأمین مالی و منابع باشگاه -> توسعه اقتصادی پایدار باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۸/۳۲۶	۰/۴۴۳	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور -> بازار نقل و انتقالات

تایید	۰/۰۰۱	۱۵/۵۲۶	۰/۵۶۲	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور - < ساختار و مالکیت باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۱۳/۶۱۲	۰/۵۶۱	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور - < سرمایه اجتماعی و برند باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۱۳/۹۱۴	۰/۵۳۰	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور - < شرایط رقابتی لیگ‌ها
تایید	۰/۰۰۱	۹/۶۶۱	۰/۴۵۴	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور - < قوانین و نظام باشگاه‌داری
رد	۰/۰۰۱	۰/۷۸۲	۰/۰۴۹	ساختار و مالکیت باشگاه -> مدیریت راهبردی باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۴/۵۳۲	۰/۲۶۷	سرمایه اجتماعی و برند باشگاه -> مدیریت راهبردی باشگاه
رد	۰/۰۵۵	۰/۷۹۶	۰/۰۴۰	سیستم بازاریابی -> تأمین مالی و منابع باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۹/۳۶۳	۰/۵۳۵	سیستم مدیریت استعداد -> تأمین مالی و منابع باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۲/۴۴۹	۰/۱۳۸	سیستم مدیریت مالی -> تأمین مالی و منابع باشگاه
رد	۰/۰۶۹	۰/۱۸۶۴	۰/۲۵۹	شرایط رقابتی لیگ‌ها -> مدیریت راهبردی باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۲/۱۹۰	۰/۱۹۲	عمکلرد ورزشی باشگاه -> تأمین مالی و منابع باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۴/۳۱۹	۰/۲۲۵	قوانین و نظام باشگاه‌داری -> مدیریت راهبردی باشگاه
رد	۰/۰۵۴	۰/۷۸۱	۰/۰۳۲	مدیریت ذینفعان -> تأمین مالی و منابع باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۱۶/۷۱۵	۰/۶۴۵	مدیریت راهبردی باشگاه -> سیستم بازاریابی
تایید	۰/۰۰۱	۱۵/۹۲۲	۰/۵۷۹	مدیریت راهبردی باشگاه -> سیستم مدیریت استعداد
تایید	۰/۰۰۱	۱۵/۵۴۴	۰/۵۷۵	مدیریت راهبردی باشگاه -> سیستم مدیریت مالی
تایید	۰/۰۰۱	۱۵/۸۵۳	۰/۵۹۶	مدیریت راهبردی باشگاه -> عمکلرد ورزشی باشگاه
تایید	۰/۰۰۱	۲۴/۸۴۹	۰/۶۹۹	مدیریت راهبردی باشگاه -> مدیریت ذینفعان

با توجه به نتایج جدول ۳، به‌جز چهار فرضیه که مورد تایید قرار نگرفت ( $P > 0.05$ ) تمامی ضرایب معنی‌داری  $t$  از  $1/96$  بزرگ‌تر بودند که این امر معنی‌دار بودن تمامی سؤالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان  $95\%$  تایید می‌سازد. بنابراین سایر فرضیات پژوهش مورد قبول واقع گردید. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ارتقای ساختاری، تأمین مالی و منابع باشگاه، رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، سیستم مدیریت استعداد، سیستم مدیریت مالی و عمکلرد ورزشی، بازار نقل و انتقالات و مدیریت راهبردی باشگاه دارای اثر معنادار بر متغیرها هستند، اما ساختار و مالکیت باشگاه، سیستم بازاریابی و مدیریت ذینفعان اثر معناداری بر متغیرهای پژوهش ندارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی و تبیین مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. مولفه‌های شناسایی شده در مرحله پیمایش کیفی و پس از تنظیم در قالب پرسشنامه شامل ۱۶ بُعد ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه، ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه، بازار نقل و انتقالات، تأمین مالی و منابع باشگاه، توسعه اقتصادی پایدار باشگاه، رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور، ساختار و مالکیت باشگاه، سرمایه اجتماعی و برند باشگاه، سیستم بازاریابی، سیستم مدیریت استعداد، سیستم مدیریت مالی، شرایط رقابتی لیگ‌ها، عمکلرد ورزشی باشگاه، قوانین و

نظام باشگاه‌داری، مدیریت ذینفعان و مدیریت راهبردی باشگاه بود. این چارچوب‌بندی از لحاظ سطحی، فرایندی و کارکردی چارچوب‌بندی جامع‌تری نسبت به مطالعات پیشین می‌باشد. نتایج پژوهش پلوملی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که بر اساس دوره زمانی اکثر عملکرد کلی باشگاه‌ها با استفاده از ترکیبی از شاخص‌های مالی و ورزشی اندازه‌گیری می‌شود که با نتایج پژوهش حاضر که تامین مالی و منابع باشگاه را از عوامل تاثیرگذار می‌دانند همسوست. الهی و همکاران (۱۳۸۷) مهم‌ترین موانع درآمدزایی باشگاه‌ها را برخی مشکلات حقوقی و قانونی، مالکیت دولتی باشگاه‌ها، ساختار و نیروی انسانی صنعت فوتبال، مدیریت بازاریابی، برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال و امکانات و تسهیلات صنعت فوتبال می‌دانند که با نتایج پژوهش حاضر که ساختار و مالیکت باشگاه و بازاریابی را در توسعه اقتصادی تاثیرگذار نمی‌داند، همخوانی دارد.

یونگ کو (۲۰۰۷) وجود ساختار رقابتی در اقتصاد کشورها را به عنوان یک عامل محرک برای توسعه حمایت مالی از ورزش می‌داند که با پژوهش حاضر همسویی دارد، زیرا در نتایج به این امر اشاره می‌کند که با توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای می‌توان به منابع مالی و توسعه اقتصادی دست یافت.

ساماگیو و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای نشان دادند که بین ساختارهای پنهان مالی و ورزشی رابطه قوی وجود دارد و مدیران ورزشی به دنبال دستیابی به حداقل سود و به حداکثر رساندن عملکرد ورزشی هستند. تأمین مالی و منابع باشگاه نیز اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری بر ارتقای ساختاری و سیستمی، عملکردی و کارکردی دارند. لازمه انجام عمده فعالیت‌ها و فرایندهای باشگاه، منابع مالی است از این رو، باید منابع مالی بیشتر و بهتر تامین شود. از طرف دیگر ساختار باشگاه و مدیریت عملکرد آن می‌توانند تا حد قابل توجهی سیستم عملکرد تجاری- ورزشی- اجتماعی را تحت تاثیر قرار دهند. با توجه به اینکه توسعه اقتصادی باشگاه در درازمدت عمدتاً از مولفه‌های مربوط به موفقیت تیم و بازاریابی تاثیر می‌پذیرد، نتایج این پژوهش با پژوهش حاضر که نشان داد ارتقای ساختاری و سیستم مدیریت مالی و عملکرد ورزشی تاثیر مستقیم بر عملکرد باشگاه دارد و در توسعه اقتصادی نقش مهمی ایفا می‌کند، همسوست.

کشاک (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای با عنوان «اثر اطلاعات اقتصادی بر نگرش حامیان مالی ورزشی» نشان داد که وجود اطلاعات شفاف و کامل اقتصادی در مورد یک ورزش خاص، یکی از مهم‌ترین ابزارهای تصمیم‌گیری شرکت‌ها برای ورود به حمایت مالی از ورزش است و با پژوهش حاضر که سیستم مدیریت مالی را در توسعه اقتصادی تاثیرگذار می‌داند، همخوانی دارد.

ساماگیو و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی رابطه بین عملکرد مالی، عملکرد ورزشی و بازار سهام در فوتبال انگلستان نتیجه گرفتند که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی وجود دارد که با پژوهش حاضر که نشان داد مدیریت مالی و عملکرد ورزشی دارای اثر معنی دار بر توسعه اقتصادی باشگاه است، همسو می‌باشد.

سلکس و آندروف (۲۰۱۷) نشان دادند که بین نظر مخاطبان، تصویر، شهرت و فروش با حمایت مالی در باشگاه‌های ورزشی رابطه قابل توجهی دارد که با نتایج پژوهش حاضر که مدیریت بازاریابی را در توسعه اقتصادی بی‌اثر نشان داد، ناهمسو است.

رضایی صوفی و شعبانی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای نشان دادند که در کشور ما نقش رسانه‌های جمعی در تأمین منابع مالی، شیوه بازاریابی و رشد صنعت ورزش در رتبه‌های میانی قرار دارد که

لزوم تجدید نظر در شیوه‌های بازاریابی و تأمین منابع مالی توسط رسانه‌های گروهی و اصلاحات قانون حق پخش تلویزیونی ضروری به نظر می‌رسد که با نتایج پژوهش حاضر که سیستم بازاریابی را در توسعه اقتصادی بدون اثر می‌داند، همسو است. در سایر نتایج همسو نیز نقدی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که این درآمد حق پخش رسانه است که بیشترین تأثیر را بر درآمد باشگاه‌های فوتبال دارد.

دیما (۲۰۱۵) نشان داد که بودجه یوفا زیر مختصات مالی سازه‌های ورزشی، سه بردار (رسانه‌ها - تجاری - درآمد روز مسابقه) می‌باشد.

از بین رابطه‌های تعریف شده سه رابطه ساختار و مالکیت باشگاه بر مدیریت راهبردی باشگاه به همراه اثر دو متغیر سیستم بازاریابی و مدیریت ذینفعان بر تأمین مالی و منابع باشگاه معنی‌دار نبود. اینکه پاسخ‌دهندگان این پژوهش رابطه این سه رابطه را قابل توجه ندیده‌اند احتمالاً به دلیل مشکلات ساختاری باشگاه‌های کشور و بی توجهی با روابط خرده سیستم‌های نظام باشگاه‌داری با هم است. بررسی آخرین برنامه نظام باشگاه‌داری وزارت ورزش و همچنین ساختار فعلی باشگاه‌های ورزشی کشور نشان می‌دهد که مالکیت دولتی، نیمه دولتی یا خصوصی تأثیر چشم‌گیری بر مدیریت باشگاه‌ها نداشته است. از طرفی عمده باشگاه‌ها هنوز درآمد قابل توجهی از فعالیت‌های بازاریابی هواداری ندارند.

همچنین پژوهش نادریان (۱۳۹۶) که پرورش بازیکنان با استعداد برای جانشینی بازیکنان تیم بزرگسالان و هزینه‌های به دست آمده از نقل و انتقال این بازیکنان باعث کسب درآمد و تثبیت ساختارهای مالی باشگاه می‌گردد که با نتایج پژوهش حاضر که نشان داد سیستم مدیریت استعداد می‌تواند تأثیر مستقیم بر مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌ها داشته باشد، همسو است.

تحلیل روابط بین عوامل ترسیم شده در مدل نشان داد که رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری بر بازار نقل و انتقالات، ساختار و مالکیت باشگاه، سرمایه اجتماعی و برند باشگاه، شرایط رقابتی لیگ‌ها و قوانین و نظام باشگاه‌داری بودند و این متغیرها نیز اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری بر مدیریت راهبردی باشگاه دارند... به دلیل آنکه عمده باشگاه‌های کشور در واقع نیمه دولتی هستند، سیاست‌های ورزش قهرمانی کشور به صورت مستقیم در تحولات باشگاه‌ها اثر گذار است. عملکرد مناسب باشگاه در درازمدت نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی اثربخش است. برنامه‌ریزی راهبردی در سایه توجه به سیستم درونی باشگاه و محیط پویا و رقابتی بیرونی است که می‌تواند به نتایج مورد انتظار بینجامد. از بین عناصر محیطی، بازار نقل و انتقالات در بازیکنان ورودی و خروجی باشگاه تأثیر بسیار زیادی دارد. همچنین قوانین باشگاه‌داری و تغییرات آن‌ها، باشگاه‌ها را محدود به یک چارچوب عملکرد نسبتاً مشخص می‌کند. از طرفی عمده ظرفیت‌های باشگاه‌ها برای توسعه مبتنی بر تعداد هواداران و وجهه اجتماعی باشگاه است.

سیستم مدیریت استعداد، سیستم مدیریت مالی و عملکرد ورزشی باشگاه دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری بر تأمین مالی و منابع باشگاه می‌باشند. بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای در جهان عمده درآمد خود را از طریق فروش بازیکن، سرمایه‌گذاری‌های مناسب و کسب موفقیت ورزشی به دست می‌آورند. در همین راستا سیستم کارآمد مدیریت استعداد منجر به بازیکن‌سازی بیشتر، سیستم مدیریت مالی منجر به مدیریت بهتر هزینه‌ها و درآمدها و موفقیت ورزشی منجر به دریافت پاداش و یافتن حامی مالی می‌شود. از این رو، ارتقای این سه متغیر تا حد زیادی بر تأمین منابع مالی اثرگذار هستند.

مدیریت راهبردی باشگاه دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری بر سیستم بازاریابی، سیستم مدیریت استعداد، سیستم مدیریت مالی، مدیریت ذینفعان و عملکرد ورزشی باشگاه هستند. عملکرد مناسب و پایدار بسیاری از باشگاه‌ها در ایران و جهان در واقع حاصل مدیریت راهبردی صحیح است. بسیاری از باشگاه‌ها عملکرد نوسانی دارند؛ به طوری که برخی در بازیکن پروری موفق اند، اما در مسابقات عملکرد رضایت بخش ندارند. یا از لحاظ کسب موفقیت در سطح مناسبی هستند، اما از منظر هواداری و درآمدزایی رضایت بخش عمل نمی‌کنند. دلیل اصلی این امر در مدیریت راهبردی نهفته است.

در نهایت باید گفت که سیستم باشگاه‌داری بسیار پیچیده است. مدل‌های ارائه شده کمک می‌کند تا با ساده سازی کل سیستم باشگاه‌داری به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم. سیستم مالی و اقتصادی باشگاه‌داری ورزشی در قالب مدل ارائه شده می‌تواند تحلیل، تبیین و تفسیر شوند. این مدل شاید نتواند روابط اجزای درونی و بیرونی سیستم اقتصاد باشگاه‌داری را به طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند.

به طور کلی بنابر مدل ارائه شده می‌توان گفت که اقتصاد باشگاه‌داری یک رویکرد سیستمی فرایندنگر است که باید ارتباط بین ابعاد این سیستم در باشگاه‌ها بررسی شود تا قوت‌ها و قابلیت‌های موجود هم افزا گردند و ضعف‌ها و چالش‌ها مرتفع شوند. مدل ارائه شده نشان می‌دهد که توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال از طریق بازنگری و اصلاح سیاست‌های اجرایی ورزش قهرمانی به ویژه قوانین نظام باشگاه‌داری، بازار نقل و انتقالات و ساختار رقابت لیگ زمینه‌سازی و بسترسازی می‌شود و با پیاده‌سازی سیستم مدیریت راهبردی خرده سیستم‌های مدیریت استعداد، ذینفعان، بازاریابی، مالی و اجرایی باشگاه هم ارتقا می‌یابند و هم افزا تر می‌شوند. سپس این موج تغییر سبب ارتقای عملکرد تجاری، ورزشی و اجتماعی باشگاه می‌گردد و با افزایش سرمایه مالی و اثربخشی مدیریت مالی باشگاه زمینه پایداری سازی اقتصادی باشگاه در شرایط مختلف فراهم می‌شود.

در پایان براساس مدل طراحی و تبیین شده در این پژوهش، پیشنهادهای زیر جهت ارتقای سیستم اقتصاد باشگاه‌داری مطرح می‌شود:

در نظام باشگاه‌داری کشور بازنگری شود تا بتوان ارتباط بین عوامل و زیرسیستم‌ها مانند بازاریابی، مدیریت هواداران، مدیریت استعداد و ... را تقویت کرد.

موانع حقوقی بازاریابی و درآمدزایی باشگاه‌ها به ویژه از منظر حقوق تجارت و مالکیت فکری معنوی پیگیری و مرتفع شود.

به باشگاه‌ها بر حسب عملکرد مدیریتی وام کمکی برای خصوصی سازی اعطا شود. سامانه اطلاعات هواداران برای باشگاه‌ها راه اندازی شود.

بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی هم در حین اجرای پژوهش مدنظر قرار گرفت:

۱. تصویب قوانینی بر مبنای شفافیت مالی و الزام جذب حامیان مالی جهت حضور تیم در لیگ برتر؛
۲. حضور مدیران با تفکر اقتصاد محور با رویکرد صرفه جویی و کسب درآمد جهت راهگشایی رونق اقتصادی در ورزش؛
۳. ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت ایجاد باشگاه‌های پایه قوی و استفاده از بازیکنان رده پایه در تیم اصلی و عدم وابستگی به بازیکنان خارجی و جلوگیری از برون رفت ارز کشور؛



● طراحی مدل توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

۴. استفاده از افراد تحصیل کرده و با دانش در امور مدیریتی باشگاه‌ها جهت ساخت شرکت‌ها و ایجاد برندهای مرتبط با باشگاه جهت درآمدزایی مستقیم برای باشگاه؛
۵. نظارت دولت و وزارت ورزش و جوانان بر چهار عرصه پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای جهت توسعه ورزش و اقتصاد ورزشی.
- همچنین این پژوهش با محدودیت‌هایی همچون محدودیت فرهنگی - همانند میزان شفافیت و صداقت در پاسخگویی جامعه آماری انسانی و اطلاعاتی - و فقدان دانش و اطلاعات مناسب و به روز در زمینه پژوهش حاضر رو به رو بود.



## منابع

- احسانی، محمد؛ ابودردا، زینب و اقبالی، مسعود. (۱۳۸۷). «بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه‌ای بانوان شهر اصفهان». نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۱۲(۳)، صص ۱۱۱-۱۲۰.
- نادریان، مسعود. (۱۳۹۶). «به کارگیری مدل میدان نیرو در برنامه ریزی باشگاه‌ها برای برنامه ریزی جانشین پروری بازیکنان فوتبال». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. صص ۲۳-۴۲.
- پاداش، دنیا؛ سلطان حسینی، محمد؛ خبیری، محمد و فتحی، سعید. (۱۳۹۱). «تعیین و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌هایی ورزشی با روش AHP». مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۵)، صص ۴۷-۶۲.
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم و طریقی، سمانه. (۱۳۹۴). «روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان)». فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری. ۴(۱۳)، صص ۲۱۷-۲۳۲.
- حسینی، سید امیر. (۱۳۹۲). «بازاریابی در ورزش بانوان و چالش‌ها». پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۳۰، صص ۲۰-۲۴.
- رضایی صوفی، مرتضی و شعبانی، عباس. (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین می باشد در ورزش». مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. ۱۱(۳)، صص ۴۳-۴۹.
- رمضانی، رضا. (۱۳۸۷). «اقتصاد و سرمایه‌گذاری در ورزش (مطالعه موردی: فوتبال)». سازمان تربیت‌بدنی. ۲(۴)، صص ۷-۱۴.
- رهبر، فرهاد. (۱۳۸۶). «موانع سرمایه‌گذاری و تاثیر آن بر رشد اقتصادی». مجله تحقیقات اقتصادی. ۸۱، صص ۱۱۱-۱۳۸.
- زارع، امین؛ بابائیان احمدی، علی؛ مرادی، غلامرضا و حسینی، سید عبدالرسول. (۱۳۹۳). «شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST». مدیریت ورزشی. ۶(۴)، صص ۵۷۵-۵۹۳.
- سازمان تربیت‌بدنی. (۱۳۸۲). طرح جامع ورزش کشور. مطالعات تفصیلی توسعه منابع مالی.
- عسکریان، فریبا. (۱۳۹۰). «بررسی اقتصادی سرمایه‌گذاری‌های ورزشی ایران در سال ۱۳۸۶». مدیریت و توسعه ورزش. ۱، صص ۴۲-۵۳.
- قره‌خانی، حسن. (۱۳۸۹). «بررسی چالش‌ها و موانع توسعه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران». رساله دکتری تربیت‌بدنی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا و افشارپی، امیر. (۱۳۹۲). «تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)». اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی. ۲(۱)، صص ۲۱-۴۳.

- نقشبندی، صلاح‌الدین؛ یوسفی، بهرام و صادقی بروجردی، سعید. (۱۳۹۱). «مقایسه تعادل رقابتی لیگ برتر فوتبال ایران با پنج لیگ فوتبال حرفه‌ای اروپا در فصل ۲۰۰۹-۲۰۱۰ میلادی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۳)، صص ۶۵-۷۸.
- الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). «موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران.
- الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد و ابریشمی، حمید. (۱۳۸۸). «موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی. ۱۱(۱)، صص ۱۸۹-۲۰۲.
- خراسانی طرقي، حامد. (۱۳۹۲). «عوامل تعیین کننده قصد خرید برندهای تقلبی لوکس: تدوین راهبرد سازمان دولتی بر مبنای شناسایی موضوعات راهبردی». کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری. تهران.
- الهی، علیرضا؛ گودرزی، محمود و خبیری، محمد. (۱۳۸۵). «بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن». نشریه علمی پژوهشی حرکت. شماره ۲۷، صص ۱۴-۲۲.
- قهرمانیان، امیررضا. (۱۳۹۴). «بررسی ابعاد اقتصاد ورزش». کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه کسب و کار.

- Amador, L. Campoy-Muñoz, P. Cardenete M. A. & Delgado M. C. (2016). “**Economic impact assessment of small-scale sporting events using Social Accounting Matrices: an application to the Spanish Football League**”. Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, DOI: 10.1080/19407963.2016.1 (2)69-81.
- Nana, G. Sandreson, K. & Goodehid, M. (2006). “**Economic impact of sport**”. Business and Economic Research LfD (BERL), New Zealand. 35. 201-211.
- Dima. T. (2015). “**The Business Model of European Football Club Competitions**”. Procedia Economics and Finance, 23, 1245–1252
- Keshock, S. Christopher.M. (2006). “**The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and small college communities**”. Unpublished doctoral degree dissertation, department of sport Management, Recreation Management and Physical Education. Florida State University. 2(12). 20-27.
- Plumlev. D. Wilson. R. & Ramchandani. G. (2017). “**Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs**”. Soccer & Society. 18(1). 16–29.
- Rodriguez-Pomeda. J. Casani. F. & Alonso-Almeida. M. Del M. (2017). “**Emotions’ management within the Real Madrid football club business model**”. Soccer and Society, 18(4), 431–444.

- Samagaio, A., Couto, E., & Caiado, J. (2009). **Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships**. 1 (3). 16-28.
- Scelles N and Andreff W (2017) **“Economic model of a professional football club in France”**. In: Chanavat N. Desbordes M. Lornier N (Ed.). *Routledge handbook of football marketing*. Routledge International Handbooks, Abingdon: Routledge, 60-72.
- Leeds, A., Pete, A., and Victor A. (2018). **Matheson. The economics of sports**. Routledge
- Kennedy, petter. (2014). **Fan culture in European Football**. New York NY10017. Routledge
- Szymanski, S. (2010). **“Football Economics and Policy”**. Sport publishing of German, 27(3), 110-124.
- Hamil, S. & Walters, G. (2010). **“Financial performance in English professional football: `An inconvenient truth”**. Soccer & Society, Vol. 11, No. 4, pp. 354-372.
- Kuper, S. & Szymanski, S. (2009). **“Why England Lose & Other Curious Football Phenomena Explained. London”**. Harper Sport, 21(2), 11-17.
- Pawlowski, T., Nalbantis, G., and Coates, D. (2018). **“Perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport”**. Economic Inquiry, 56(1), 173-192.
- Tertuliano, I. W., Lima, E. M. R., Oliveira, V., Santana, B. A., Pavlović, V., & Machado, A. A. (2019). **“Sport management in Emerging Economy: Squad size, Expenses and Results–Case of the Brazilian Football League Management”**. Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 17(2).342-256.
- Lima. E. M. R., Oliveira. V., Pavlovic. V., Fischer. C. N., Machado. A. A., & Tertuliano. I. W. (2018). **“The Influence of Expenditures in Football Industry Results: Case Study of the Brazilian Football League Management”**. Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 23 (1). 1–12.
- Pavlovic, V., Milacic, S., Ljumovic, I. (2014). **“Controversies about the Accounting Treatment of Transfer Fee in the Football Industry Management”**. Journal for Theory and Practice of Management, 19(70). 17–24.