

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۷، شماره ۲۶، پاییز ۱۳۹۸

ص ص: ۳۷-۵۴

تحلیل موانع اثرگذار بر عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران

جواد مرادی چالشتی^۱ - رسول نظری^{۲*}

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، آموزشکده فنی و حرفه‌ای سما،

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد، شهرکرد، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی،

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۷/۰۷/۲۲)

چکیده

هدف از این مطالعه تحلیل عوامل مؤثر بر عملکرد پایدار در صنعت فوتبال ایران است. با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق از روش پژوهش کیفی برای شناسایی مهم‌ترین عوامل مرتبط با موضوع تحقیق استفاده شد. بدین منظور مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۸ نفر از خبرگان امر صورت پذیرفت. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد، نمونه تحقیق به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی انتخاب شد. نتایج تحقیق ۵۳ مانع در ۷ بخش شامل ورزشی و فنی، زیرساختی و تجهیزاتی، درآمدی و تجاری، پخش رسانه‌ای و حمایت هواداری، حقوقی و قانونی، سیاستگذاری و سازمانی و مدیریتی و منابع انسانی را بر عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران اثرگذار دانست که به منظور برخورداری از عملکردی پایدار در دو بخش ورزشی و درآمدی و تجاری باید به‌طور ویژه به رفع موانع مذکور پرداخته شود. علاوه بر این یافته‌های تحقیق نشان داد به منظور رفع موانع مذکور، باید مجموعه‌ای از اقدامات از طریق عوامل درون‌محیطی و برون‌محیطی مانند مدیران فعال در نهادهای صنعت فوتبال کشور و مدیریت وزارت ورزش و جوانان و مجلس شورای اسلامی و دیگر نهادهای ذی‌ربط صورت پذیرد.

واژه‌های کلیدی

صنعت، عملکرد پایدار، عوامل تجاری، عوامل ورزشی، فوتبال ایران.

مقدمه

ارزیابی عملکرد باید منبعث از اهداف راهبردی سازمان باشد و ضمن انعطاف‌پذیری، بر جنبه‌های مهم موفقیت سازمان تأکید داشته باشد و تمامی جنبه‌های مهم موفقیت سازمان را پوشش دهد. از این رو باید بین شاخص‌های مختلف ارزیابی، توازن وجود داشته باشد و به صورت متناسبی بر نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت، بر جنبه‌های گوناگون و سطوح مختلف سازمانی تمرکز داشته باشد (۸). در این خصوص کارتون^۱ پس از بررسی مقالات چاپ‌شده در پنج مجله معتبر علمی پژوهشی دنیای مدیریت به این نتیجه رسید که از بین ۱۳۸ مقاله، ۷۰ درصد مقالات سوددهی و ۲۷ درصد مقالات رشد سازمان را در حوزه عملکرد سازمان بررسی کرده‌اند (۱۳).

عملکرد باشگاه‌های ورزشی نیز براساس اهداف و شاخص‌های مختلفی بررسی و ارزیابی می‌شود تا تأثیر هر یک از این شاخص‌ها براساس الگوی ارزیابی مورد استفاده بر عملکرد باشگاه مشخص شود. عملکرد باشگاه‌های ورزشی را می‌توان براساس عملکرد ورزشی و غیرورزشی بررسی و تحلیل کرد. عملکرد ورزشی شامل نتایج و رتبه‌های باشگاه‌ها می‌شود که بیش از دیگر شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌ها به چشم می‌آید و این نتایج با توجه به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده باشگاه‌ها و براساس داشته‌ها و امکانات موجود بررسی می‌شود. عملکرد غیرورزشی در باشگاه‌ها نیز بیشتر شامل شاخص‌های مالی می‌شوند که اهمیت زیادی در ارزیابی باشگاه‌ها دارد. موارد مالی در صنعت فوتبال، اغلب متمرکز بر میزان درآمدها و هزینه‌های باشگاه، به‌منزله یکی از ابعاد عملکرد شناخته شده است. بنابراین، ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی را هم از نظر عملکرد مالی و هم از نظر عملکرد ورزشی می‌توان بررسی کرد (۸).

عملکرد پایدار و به‌طور ویژه کسب منابع مالی و درآمدی پایدار در فوتبال روز دنیا بسیار مورد توجه قرار گرفته است.

فوتبال محبوب‌ترین ورزش است و بیش از هر ورزش دیگری درآمد تولید می‌کند. تورنمنت‌های مهم فوتبال مانند جام جهانی، سود زیادی تولید می‌کنند و لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال توجه میلیون‌ها بیننده را به خود جلب می‌کنند و از طریق برگزاری این لیگ‌ها و صنعت باشگاه‌داری موجب رشد و توسعه اقتصادی در سطح کلان شده‌اند. این واقعیتی است که صنعت فوتبال از شکل تفریحی و آماتور به تجارت چندین میلیون دلاری تبدیل شده است، به‌گونه‌ای که توجه سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها و حامیان مالی را از اقصی نقاط دنیا جلب و جذب کرده است (۱۹). این قضیه فقط در خصوص برنده شدن در مسابقات نیست، بلکه مسئله کسب درآمد و پول مطرح است؛ چراکه در این بین، کسب و جذب سرمایه‌گذار قدرتمند یا جذب حامی مالی قوی اهمیت فوق‌العاده‌ای یافته است. استادیوم‌های مدرن و جدید، حقوق پخش رسانه‌ای، کارایی بازیکنان، موفقیت فنی تیم، موفقیت در جذب بازیکنان محبوب، کسب عناوین قهرمانی در لیگ‌ها و تجارت محصولات ورزشی و غیرورزشی صنعت فوتبال را به صنعتی جذاب و فوتبال را به محبوب‌ترین ورزش دنیا بدل ساخته است (۲۵). حرفه‌ای شدن در فوتبال شرایطی را ایجاد کرده است که باید به‌طور ویژه‌ای به مدیریت پرداخت. مدیریت فوتبال حرفه‌ای امروز نیازمند به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مؤثر مالی است (۱۵، ۱۸).

از سویی عملکرد سازمانی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است. عملکرد سازمان و ارزیابی آن براساس شاخص‌ها و معیارهای مختلف و اغلب از طریق الگوهای متفاوتی صورت می‌پذیرد که هر یک از آنها، با اهدافی متفاوت در سازمان‌ها به‌کار می‌روند. بی‌شک

حسابرسی در گزارش سال ۲۰۱۷ اعلام کرد صنعت فوتبال اروپا در فصل ۲۰۱۶-۲۰۱۵ با ثبت رکورد ۲۵ میلیارد یورو، رشد ۱۳ درصدی را نسبت به فصل قبل مسابقات مشاهده کرده است (۱۴). مؤسسه کی پی ام جی^۳ یکی دیگر از مؤسسات بزرگ جهانی حسابرسی در گزارش سال ۲۰۱۷ ملاک خود در ارزش‌گذاری باشگاه‌ها را به پنج بخش شامل سودآوری و بهره‌وری عملیاتی، محبوبیت (عمومی و پیگیری در شبکه‌های اجتماعی)، پتانسیل موفقیت ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی، حقوق پخش رسانه‌ای و مالکیت استادیوم‌های اختصاصی تقسیم کرد. بر این اساس باشگاه منچستر یونایتد با بیش از ۳ میلیارد یورو با ارزش‌ترین و با درآمد نزدیک به ۵۷۰ میلیون پوند در سال پردرآمدترین باشگاه دنیا اعلام شده است. منچستر یونایتد در حال حاضر ۲۶ قرارداد با حامیان مالی جهانی و ۱۰ قرارداد با حامیان مالی منطقه‌ای منعقد کرده است و ۲۸ شریک رسانه‌ای و مالی دارد. گزارش حسابرسی این مؤسسه نشان می‌دهد در بین ۱۰ تیم اول دنیا ۶ تیم از لیگ انگلستان وجود دارد (۲۰). این مؤسسه دلیل موفق بودن این لیگ در جهان را ناشی از عملکرد ورزشی و عملکرد مالی آن دانسته است. این مؤسسه رشد حق پخش رسانه‌ای مسابقات، جهانی‌سازی عملیات تجاری باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری در تأسیسات ورزشی و به‌کارگیری استادیوم‌های ورزشی چندمنظوره اختصاصی و مدیریت پایدارتر به‌ویژه در بخش مالی را از جمله دلایل رشد صنعت فوتبال مطرح کرده است (۲۰).

حرفه‌ای شدن فوتبال ایران در سال ۱۳۸۱ اتفاق افتاده است. اما با وجود به‌روز شدن اجباری اساسنامه فدراسیون فوتبال کشورمان پس از تعلیق عضویت آن از سوی FIFA و علی‌رغم الزامات چندگانه و چندباره AFC، به گواه آمار

فقدان تعادل و عدم تحقق درآمدهای پایدار در سازمان‌های مختلف صنعت فوتبال مانند باشگاه‌ها و لیگ مختلف از طریق مطالعات مختلف و گزارش مؤسسات معتبر تأیید شده است (۲۲، ۲۱، ۱۹). از جمله دلایل بروز چنین شرایطی بی‌ثباتی مدیریت، مشکلات مالکیتی و سیاست‌گذاری‌های نامناسب عنوان شده است که موجب افزایش هزینه‌ها و انباشت بدهی‌ها در برخی باشگاه‌ها شده است (۲۱، ۲۲). در این خصوص مطالعات مختلف در خصوص چگونگی برقرار کردن تعادل بین درآمدها و هزینه‌ها به‌طور مستمر در حال افزایش است. هدف تمامی این مطالعات، رسیدن به نقطه سر به سر در فوتبال است (۲۶، ۲۱). بی‌شک از زمانی که رابطه مثبت، مستقیم و متقابل بین توان مالی و درآمدی باشگاه و موفقیت ورزشی به‌وجود آمده، پرداختن به عملکرد مالی باشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است (۲۳، ۲۵). در این زمینه ساماگایو^۱ و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که بین عملکرد تجاری و عملکرد ورزشی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و هیچ‌گاه یکی بدون دیگری به‌دست نمی‌آید، بلکه ارتباط بین آنها مستقیم است و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. بر این اساس آنها به بررسی رابطه بین عملکرد مالی، عملکرد ورزشی و بازار سهام در بین باشگاه‌های فوتبال انگلستان پرداختند و به این نتیجه دست رسیدند که همبستگی قوی بین ساختارهای مالی و ورزشی وجود دارد و به این نتیجه رسیدند که مدیران در پی دستیابی به سود و حداکثرسازی عملکرد ورزشی خود هستند (۲۴).

آمار رسمی جدید در فوتبال روز دنیا نشان می‌دهد که صنعت فوتبال در جهان به‌شدت در حال رشد است و عملکرد پایداری را در این خصوص نشان می‌دهد، چراکه در حوزه مالی با سودآوری زیادی مواجه شده است. مؤسسه دیپلویت^۲ یکی از چهار مؤسسه بزرگ جهانی در حوزه

3. KPMG

1. Samagaio
2. Deloitte

منابع درآمدی فوتبال را حق پخش تلویزیونی، بلیت‌فروشی، حمایت مالی، ارزش افزودهٔ پرورش بازیکنان، شرط‌بندی، درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری و فروش محصولات باشگاه نام می‌برد و اذعان می‌کند که صنعت فوتبال ایران از این منابع بهره نمی‌برد. وی حق پخش تلویزیونی را مهم‌ترین مؤلفهٔ تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال در ایران عنوان کرده است (۷). الهی (۱۳۸۷)، بیان داشت حامیان مالی تأثیرات بسزایی در افزایش جذب درآمدها و در نتیجه توسعهٔ اقتصادی صنعت ورزش دارند و بررسی وضعیت فوتبال ایران نشان می‌دهد که با وجود پای گذاشتن به عرصهٔ حرفه‌ای‌گری هنوز نتوانسته است به اندازهٔ کافی از حمایت مالی و افزایش جذب درآمدهای این بخش بهرهٔ کافی ببرد (۱). مرادی و همکاران (۱۳۹۲) بیان کردند که بین عامل اقتصادی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال ایران رابطهٔ مثبت و مستقیمی وجود دارد. آنها بیان داشتند به دلیل خصوصی نبودن صنعت فوتبال ایران، عدم حضور باشگاه‌ها در بازار بورس، اعتبار کم نشان (Brand) نهادهای صنعت فوتبال ایران و سیاست‌گذاری‌های نامناسب در این حوزه، صنعت فوتبال کشور از حضور سرمایه‌گذاران خارجی بی‌بهره مانده است (۹). بی‌شک بروز چنین وضعیتی تابع عوامل و موانع خاصی است، چراکه دیگر کشورهای دنیا با به‌کارگیری مدل‌ها و رویکردهای مدیریتی مناسب سبب بهره‌گیری همه‌جانبه و در ابعاد گوناگون برای کشور خود شده‌اند. از آنجا که شرط بقا و بهبود عملکرد در سازمان، سودآوری و رشد شناخته شده است (۱۳) و مطالعات مختلف صورت‌گرفته در این خصوص حکایت از عدم موفقیت صنعت فوتبال ایران دارد، محقق بر آن شد تا به دلایل و عوامل عدم موفقیت صنعت فوتبال ایران در این حوزه بپردازد. تا در ادامه با ارائهٔ سازوکار مناسب زمینهٔ بهره‌گیری و بهبود شرایط را ارائه دهد. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که چرا و به چه

و مطالعات صورت‌گرفته هنوز صنعت فوتبال ایران عملکرد پایداری را تجربه نکرده است. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) بیان داشتند با اینکه سال‌ها از حرکت فوتبال ایران در مسیر حرفه‌ای‌گری می‌گذرد، اما فوتبال در ایران به‌عنوان صنعت سودآور و درآمدزا مطرح نیست و چرخ اقتصاد در این رشتهٔ ورزشی برخلاف سایر کشورهای مطرح در فوتبال به‌کندی حرکت می‌کند. کمبود منابع مالی و وابستگی شدید باشگاه‌های فوتبال کشور به دولت از مهم‌ترین دلایل این اتفاق است. تکیهٔ باشگاه‌ها به بودجهٔ دولت از آنها مجموعه‌هایی هزینه‌بر و زیان‌ده ساخته است که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائهٔ یک ترازنامهٔ مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارند (۳). الهی (۱۳۸۳)، در بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و مقایسهٔ آن با عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن و در حیطه‌های عملکرد مالی، جایگاه سازمانی، عملکرد در ارتباط با بازیکنان حرفه‌ای و ارائهٔ خدمات پشتیبانی و اطلاع‌رسانی نشان داد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران نسبت به ژاپن عملکرد ضعیف‌تری داشته است که در بین مهم‌ترین ضعف‌ها می‌توان به بهره‌برداری نامناسب از منابع مالی موجود در ورزش حرفه‌ای اشاره کرد (۱). خبیری (۱۳۸۳)، در مقایسهٔ وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران با معیارهای باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب نشان داد در بین وضعیت برنامه‌های رشد و توسعه، مالی، اماکن و فضاهای ورزشی و حقوقی تفاوت معناداری بین باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران و باشگاه‌های منتخب خارجی وجود دارد. علاوه بر این نتایج تحقیق نشان داد که باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در هیچ‌یک از حیطه‌های شش‌گانه نتوانسته‌اند حداقل معیارهای یوفا را دارا باشند و حتی در بعضی حیطه‌ها خلأ بسیار زیادی بین وضعیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران و معیارهای یوفا وجود دارد (۶). رضائی (۱۳۹۲) مهم‌ترین

به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری^۷ و گلوله‌برفی^۷ انتخاب شد. در روش نمونه‌گیری نظری که روش غالب در تئوری زمینه‌ای است، نمونه‌ها به گونه‌ای انتخاب می‌شوند تا در رسیدن به ایجاد تئوری یا نظریه کمک کنند. در روش نمونه‌گیری نظری، ابتدا محقق با استفاده از قضاوت‌ها و احتمالات خود از منابعی همچون منابع اطلاعات علمی، کتابخانه‌ای، مقالات، مصاحبه و مشاهده افرادی را انتخاب می‌کند، سپس به دنبال نمونه‌هایی می‌رود که تئوری ایجاد شده را تکامل بخشد. در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز برای جمع‌آوری نمونه‌ها از شبکه اجتماعی و دوستان با ویژگی مشترک استفاده می‌شود. پژوهشگر زمانی که تعداد کمی نمونه با ویژگی‌های لازم را پیدا کرد، از آنها می‌خواهد افراد دیگر را که ویژگی‌های مشترک دارند، معرفی کنند. ممکن است چند نفر به صورت مکرر توسط افراد مطلع توصیه شوند. در مواردی که این نوع همگرایی میان آرای صاحب‌نظران وجود دارد، افراد انتخاب شده نمونه‌ای بسیار معتبر را تشکیل خواهند داد. بنابراین در این تحقیق از ترکیب روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق بودن مناسب پژوهش‌های کیفی است. تمامی مصاحبه‌ها با کسب اجازه، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی ضبط شد. مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۴۷ دقیقه با انحراف معیار ۲۲ دقیقه بود و تا رسیدن به غنای لازم یا به اصطلاح اشباع نظری^۸ ادامه یافتند. با توجه به ادبیات نظری پژوهش‌های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام

دلایلی چنین وضعیت نامناسب عملکردی برای صنعت فوتبال ایران به وجود آمده است؟

روش تحقیق

روش تحقیق این مطالعه از نظر هدف جزء مطالعات تحقیق و توسعه‌ای است. هدف اساسی این‌گونه تحقیقات تدوین طرح‌ها، برنامه‌ها و امثال آن است. این تحقیق از نظر نحوه اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از نوع تحقیقات کیفی^۱ است. پژوهش کیفی برای درک و تبیین پدیده‌های اجتماعی از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مستندات، مشاهده‌ها و ... استفاده می‌کند. در این تحقیق، از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۲ استفاده شد. با توجه به این مسئله که محقق در نظر داشت تجارب، دانش، آگاهی، تفکرات و دیدگاه‌های افراد درگیر را به منظور مشخص کردن و صورت‌بندی یک نظریه بررسی کند، نظریه داده‌بنیاد به عنوان شیوه مناسب انتخاب شد. این روش که نظریه برخاسته از داده‌ها خوانده می‌شود، نوعی شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن، با استفاده از یک دسته داده، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. بنابراین این پژوهش، یک تحقیق کیفی در قالب بحث‌های گروهی از نوع تحلیل محتوایی^۳ و ساختاری^۴ است (۲). با توجه به هدف پژوهش و به منظور گردآوری دیدگاه‌های جمعی^۵ افراد متخصص و خبره در زمینه عملکرد پایدار صنعت فوتبال ۲۸ نفر از افراد صاحب‌نظر و متخصص بازاریابی ورزشی، مدیریت ورزشی، علم اقتصاد و علم مدیریت، مدیران سابق و فعلی فوتبال کشور و افراد فعال در زمینه بازاریابی ورزشی به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه تحقیق

5. Round view
6. Theoretical sampling
7. Snowball sampling
8. Data saturation

1. Qualitative Research
2. Grounded Theory
3. Content analysis
4. Framework analysis

نتایج حاصل به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هرچند این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است، می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر محققان بتوانند به روشنی مسیر تحقیق و اقدام‌های انجام‌گرفته توسط محقق را دنبال کنند. در این تحقیق سعی شد تا این امر به شکل اخلاقی صورت پذیرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی، به منظور مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی طی مراحل شامل ۱. اجرا و پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، ۲. کدگذاری نظرها، ۳. طبقه‌بندی نظرها در گروه‌های مفهومی یکسان، ۴. تفسیر مفاهیم برآمده از پژوهش، ۵. ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری و ۶. مقایسه یافته‌ها با نتایج سایر مطالعات استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توزیع فراوانی صاحب‌نظران و متخصصان حاضر در تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تعداد کل آنها ۲۸ نفر است که بیشتر افراد حاضر در تحقیق دارای مدارج تحصیلات تکمیلی و سابقه بیش از چهارده سال پژوهشی یا مدیریتی یا اجرایی هستند.

یافته‌های پژوهش از طریق تحلیل همزمان و همچنین فرایند کدگذاری، هنگام و پس از مصاحبه‌ها به دست آمد. در ادامه نتایج کدگذاری‌ها به تفکیک ارائه می‌شود. نتایج جدول ۲ نتایج کدگذاری را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در مجموع ۵۳ نشان در ۷ بخش کلی قرار

پذیرفت. بدین‌منظور پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور شد تا به کوچک‌ترین واحدهای تشکیل‌دهنده و معنی‌دار یا درون‌مایه^۱ یا به اصطلاح کلمات، خرد شدند. سپس به منظور یافتن مرکزیت در بین آنها، این کلمات، مرور و بر این اساس مقوله‌بندی شدند. سپس بین متون اولیه و مقولات نهایی چندین بار طی مسیر قیاسی و استقرایی تکرار شد تا در نهایت، ثبات قابل قبول و مشترکی در بین پژوهشگران درباره آنچه حاصل از داده‌ها بود ایجاد شود. کدگذاری در این تحقیق به صورت باز و محوری انجام گرفت. در کدگذاری باز پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری‌شده، تلاش کرد که مفاهیم پنهانی آن را باز شناسد. این مرحله کدگذاری باز نامیده می‌شود، چراکه پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر، پژوهشگر برای تعدد کدها و مقوله‌ها محدودیتی قائل نمی‌شود. در کدگذاری محوری نیز هدف تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله پدیده مرکزی شناسایی شده و تفسیر شرایط علی و راهبردهای حاصله ارائه شد. از آنجا که نظریه‌هایی که در عرصه علوم انسانی و رفتاری ارائه می‌شوند در طول زمان قابل اصلاح و تعدیل‌اند، به همین دلیل محققان کیفی به جای واژه روایی و پایایی از واژه‌های دیگر مانند مقبولیت^۲، قابلیت انتقال^۳ و تأییدپذیری^۴ استفاده می‌کنند. مقبولیت به واقعی بودن اشاره دارد. پیتنی و پارکر^۵ (۲۰۰۹) روش‌هایی را برای افزایش مقبولیت تحقیق پیشنهاد کردند که شامل منابع متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد است. در این زمینه محقق از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع‌آوری داده‌های تحقیق پرداخت. انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، بیانگر تعمیم‌پذیری

4. Dependability
5. Pitney & Parker

1. Theme
2. Credibility
3. Transferability

دارند که می‌توانند بر عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران مؤثر باشند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توزیع فراوانی نمونه تحقیق

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	میانگین سال سابقهٔ پژوهشی یا مدیریتی یا اجرایی	تحصیلات
بازاریابی ورزشی	۶	۲۱/۴۲	۱۰۰	۱۷	دانشجوی دکتری و دکتری
مدیریت ورزشی	۶	۲۱/۴۲	۷۸/۵۷	۱۴	دانشجوی دکتری و دکتری
علم اقتصاد	۵	۱۷/۸۵	۵۷/۱۴	۲۱	دکتری
علم مدیریت	۴	۱۴/۲۸	۳۹/۲۸	۲۴	دکتری
مدیران فوتبال کشور	۴	۱۴/۲۸	۲۵	۱۹	کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکتری
فعالان بازاریابی ورزشی	۳	۱۰/۷۱	۱۰/۷۱	۱۴	کارشناسی و کارشناسی ارشد

جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری

موانع اصلی	نشان
ورزشی و فنی	عدم برخورداری باشگاه‌ها از آکادمی فوتبال نبود چرخهٔ کشف، پرورش، تربیت و تولید بازیکن و مربی حرفه‌ای نبود قراردادهای بلندمدت در به‌کارگیری بازیکنان و مربیان تیم‌ها کیفیت نامناسب برگزاری مسابقات و سطح پایین فنی آنها عدم کسب جایگاه مناسب تیم‌های ایرانی در لیگ‌ها و مسابقات ملی و بین‌المللی برخوردار نبودن لیگ‌های مختلف کشور از سطح مناسب تعادل رقابتی ضعف در به‌کارگیری بازیکنان و مربیان درجه یک و ستارهٔ بین‌المللی در باشگاه‌ها و لیگ‌های کشور به‌کار نگرفتن مربیان کارآموزده و دارای مدارک بین‌المللی روز و به‌طور ویژه در سطوح پایه
	عدم مالکیت باشگاه‌ها در خصوص استادیوم‌های ورزشی استاندارد، مدرن و ایمن به‌روز نبودن امکانات آموزشی و تمرینی برای بازیکنان و مربیان در باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال عدم میزبانی مسابقات و رویدادهای بزرگ بین‌المللی توسعه‌نیافتگی امکانات اردویی، رفاهی، تجهیزات فنی و تخصصی ویژهٔ فوتبال فراهم نبودن زیرساخت اداری، پزشکی و درمانی پیشرفته در نهادهای فوتبال کشور بی‌توجهی در به‌کارگیری فناوری‌های نوین رایانه‌ای و تکنولوژیکی در ارکان فوتبال کشور
زیرساختی و تجهیزاتی	عدم نشدن کل درآمدهای روز مسابقه برای باشگاه‌ها نداشتن استقلال مالی باشگاه‌ها و نهادهای فوتبال و وابستگی آنها به دولت تحقق نیافتن درآمد حاصل از حق پخش رسانه‌ای مسابقات عدم تحقق درآمدهای منتج از فعالیت‌های تجاری در باشگاه‌ها تأمین نشدن درآمدهای حاصل از حامیان مالی برخوردار نبودن فوتبال کشور از آژانس‌های تخصصی بازاریابی بی‌توجهی به عناصر آمیختهٔ بازاریابی ورزشی در نهادهای صنعت فوتبال کشور وجود نداشتن آژانس‌های رسمی نقل و انتقال بازیکن و مربی در کشور
	درآمدی و تجاری

ادامه جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری

موانع اصلی	نشان
پخش رسانه‌ای و حمایت هواداری	<p>نبود برنامه در جهت بازاریابی جذب، افزایش، توسعه و هدایت هواداران</p> <p>عدم حضور خانواده‌ها و بانوان در ورزشگاه‌ها</p> <p>فعال نبودن کانون هواداران و ارتباط مسقیم و دائمی با هواداران</p> <p>تنوع کم پوشش رسانه‌ای و نبود شبکه ماهواره‌ای، رادیویی، اینترنتی با نام باشگاه</p> <p>ضعف در کیفیت پخش مسابقات و عدم رسانه‌ای قبل و بعد مسابقات</p> <p>عدم فروش بلیت مسابقات به صورت اینترنتی و فصلی جهت جلب و هدایت هواداران</p>
حقوقی و قانونی	<p>فقدان قوانین لازم و هماهنگ برای واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی</p> <p>ابهام در وضعیت حقوقی و عدم ثبت شرکتی و تجاری باشگاه‌ها و اصرار بر فرهنگی بودن باشگاه‌ها</p> <p>نداشتن یا عدم تطابق اساسنامه نهادهای فوتبال با اساسنامه و الزامات FIFA و AFC</p> <p>مشکلات متعدد در زمینه حمایت از حقوق مالکیت معنوی (کپی‌رایت)</p> <p>عدم استقلال حقوقی و مالکیت دولتی باشگاه‌ها و نهادهای فوتبال</p> <p>ابهام، ضعف، خلأ یا جدید نبودن قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های فنی، مالی، اداری، حقوقی و انضباطی در فوتبال</p> <p>عدم به کارگیری مشاوران، مدیران و وکلای حقوقی جهت جلوگیری از ایجاد هزینه اضافه</p> <p>ابهام یا خلأ قوانین کار، تجارت، بیمه و مالیاتی در زمینه ورزش حرفه‌ای کشور</p>
سیاستگذاری و سازمانی	<p>برخوردار نبودن کشور از نظام جامع توسعه ورزش حرفه‌ای</p> <p>نبود چشم‌انداز، مأموریت، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی در نهادهای فوتبال کشور</p> <p>عدم به کارگیری تفکر راهبردی، مدیریت دانش و نبود اتحاد استراتژیک در مدیریت نهادهای فوتبال کشور</p> <p>نبود نظام ارزیابی عملکرد و تعیین استانداردهای لازم برای نهادهای فعال در فوتبال کشور</p> <p>نبود برنامه‌های مدون در جهت درآمدزایی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها</p> <p>تغییرات پی‌درپی سیاست‌های کلی، استراتژی‌ها و مقررات</p> <p>تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم همخوانی در مورد خصوصی‌سازی فوتبال کشور</p> <p>بی‌توجهی به سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی کشور و خصوصی‌سازی در ورزش و فوتبال کشور</p> <p>نبود اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی و توسعه‌نیافتگی نهادهای ذی‌ربط سازمان لیگ</p>
مدیریتی و منابع انسانی	<p>عدم ثبات مدیریت‌ها در نهادهای فوتبال کشور</p> <p>به کارگیری مدیران غیرمتخصص و آموزش‌ندیده در سطوح مختلف سازمانی نهادهای فوتبال کشور</p> <p>به کار نگرفتن مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب از سوی مدیران به منظور کاهش هزینه و افزایش درآمد</p> <p>ضعف در کسب کرسی‌های در نهادهای بین‌المللی FIFA و AFC</p> <p>عدم برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و کارکنان کلیه نهادهای فوتبال متناسب با نیاز روز</p> <p>ضعف در تعاملات ملی و بین‌المللی برای کسب میزبانی مسابقات و رویدادهای بزرگ بین‌المللی فوتبال</p> <p>وجود فساد اداری مالی در نهادهای فوتبال و نبود سازوکار مناسب برخورد با آن</p> <p>کم‌کاری جهت احقاق حق فوتبال از سوی مدیران فوتبال و ورزش کشور از طریق مراجع قانونی و قانونگذاری</p>

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد برای برخورداری از عملکردی پایدار در دو بخش ورزشی و درآمدی و تجاری می‌بایست به‌طور ویژه به رفع موانع مذکور پرداخته شود. هاس^۱ و همکاران (۲۰۰۸) از جمله مهم‌ترین اهداف مدیران در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را افزایش عملکرد مالی و افزایش عملکرد ورزشی دانسته‌اند (۱۷). آنچه واضح است اینکه به‌منظور رفع موانع مذکور به دو فاکتور اساسی و راهگشا در این زمینه، یعنی نشان (برند) و هواداران باید به‌طور ویژه در صنعت فوتبال ایران پرداخته شود، چراکه نشان، ارزشمندترین دارایی ناملموس در تجارت و کسب‌وکار است و هواداران نیز پشتوانه مالی و اجتماعی ارکان صنعت فوتبال به‌شمار می‌روند. در این زمینه مؤسسه کی پی ام جی (۲۰۱۷) عملکرد موفق باشگاه‌ها را ناشی از رابطه متقابل سه عامل زیر دانسته است: ۱. هوادار، رسانه و حامی مالی، ۲. موفقیت ورزشی و ۳. افزایش درآمدها (۲۰). رُذ و برور (۲۰۱۶) در تحقیق خود به تحلیل تأثیر موفقیت‌های ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی و ارزش برند بر درآمدهای باشگاه‌های سطح اول اروپا پرداختند. نتایج آنها نشان داد عملکرد و موفقیت مالی این باشگاه‌ها ناشی از موفقیت ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی و ارزش برند آنهاست، چراکه این عوامل سبب افزایش درآمدهای این باشگاه‌ها می‌شود (۲۳).

در حیطه عامل ورزشی و فنی نتایج تحقیق با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۳۹۴)، خبیری (۱۳۸۳) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد (۴،۳). حسینی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند وضعیت استانداردهای فنی موجود لیگ فوتبال ایران نسبت به معیارهای AFC پایین‌تر از حد متوسط است و در شرایط مطلوبی قرار ندارد (۴). خبیری (۱۳۸۳)، در مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ

حرفه‌ای فوتبال ایران با معیارهای باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب نشان داد باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در عامل برنامه رشد و توسعه در سطح جوانان هیچ‌یک نتوانسته‌اند حداقل معیارهای یوفا را دارا باشند. وی نتیجه گرفت که باشگاه‌های حرفه‌ای ایران باید اهمیت بسیار زیادی برای سرمایه‌گذاری در سطوح پایه خود قائل شوند، چراکه بدین‌وسیله می‌توانند هر ساله چندین بازیکن از تیم‌های پایه خود را به تیم‌های اصلی یا دیگر باشگاه‌ها انتقال دهند؛ موضوعی که هم از نظر فنی و هم مالی به نفع باشگاه‌هاست (۶).

نتایج تحقیق نشان داد فوتبال ایران به دلیل برخورداری نبودن از آکادمی فوتبال و مراکز استعدادیابی در زمینه کشف، پرورش، تربیت و تولید بازیکن و مربی حرفه‌ای ضعف زیادی دارد. در این زمینه اگر باشگاه‌ها بخشی از توان خود را به بازیکن‌سازی اختصاص دهند و در واقع نوعی سرمایه‌گذاری میان‌مدت انجام دهند، می‌توانند بسیاری از هزینه‌های بلندمدت خود را کاهش دهند یا از فروش بازیکن پرورش‌یافته خود و نقل و انتقالات آنها درآمد مناسبی کسب کنند، چراکه دیگر کشورها از این طریق درآمدهای کلانی را به‌دست آورده‌اند. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) بیان داشتند باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران توانسته‌اند تنها ۱ درصد از طریق نقل و انتقالات درآمد کسب کنند که این امر به برنامه‌ریزی قوی‌تری نیاز دارد. این در حالی است که کشورهای دیگر درآمد سرشاری را از این طریق به‌دست آورده‌اند (۳). برزیل در سال ۲۰۰۷ مبلغی بیش از ۲۰ میلیارد دلار از این محل به‌دست آورد که در حدود یک‌سوم درآمد نفت کشورمان در همان سال است. آنچه مسلم است اینکه باشگاه‌ها باید به شکل ویژه‌ای به توسعه کمی و کیفی آکادمی‌های فوتبال بپردازند، مواردی که به‌طور خاص از سوی AFC نیز مورد توجه قرار گرفته و از

مورد نیاز فوتبال در وضعیت بسیار نامناسبی قرار دارند (۶). حسینی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند وضعیت ورزشگاه‌های لیگ فوتبال ایران نسبت به معیارهای حرفه‌ای AFC از حد متوسط پایین‌تر است و در حد مطلوبی قرار دارند (۴). بیچ و همکاران (۲۰۰۷) در بررسی دلایل ورشکستگی باشگاه‌ها در انگلستان به این نتیجه رسیدند که نداشتن استادیوم اختصاصی مهم‌ترین دلیل است. نتایج تحقیق نشان داد به‌دلیل استیجاری بودن و برخوردار نبودن باشگاه‌ها از مالکیت استادیوم اختصاصی عملکرد پایدار را تحت تأثیر مستقیم قرار داده است، چراکه اغلب باشگاه‌ها فاقد ورزشگاه اختصاصی‌اند و بازی‌ها و یا حتی تمرینات خود را در ورزشگاه‌های استیجاری برگزار می‌کنند. چنین شرایطی سبب شده که هم عملکرد ورزشی و هم عملکرد درآمدی و مالی این صنعت تحت‌الشعاع قرار گیرد. تداوم چنین روندی در صنعت فوتبال کشور سبب افزایش هزینه‌های باشگاه‌ها شده و کسب درآمدهای حاصل از آن را که شامل درآمدهای روز مسابقه و درآمدهای غیر روز مسابقه است، تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ مواردی که دیگر محققان نیز به آن اشاره داشته‌اند (۱). الهی (۱۳۸۷) از جمله عوامل توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران را توسعه امکانات و زیرساخت‌ها در این بخش دانسته و بیان کرده است که به‌دلیل وجود شرایط نامناسب در این بخش حامیان مالی نیز نتوانسته‌اند به تمامی اهداف تبلیغاتی خود از حمایت مالی خود برسند (۱). به‌نظر می‌رسد یکی از راهکارهای مؤثر در این حوزه کسب میزبانی رویدادهای بزرگ بین‌المللی است، چراکه به‌دلیل میزبانی چنین رویدادهایی، کشورها ملزم به ایجاد زیرساخت‌هایی در این زمینه‌اند که در نهایت در درازمدت موجب بهره بردن نهادهای فوتبال کشور از این امر می‌شوند. علاوه بر این تجربه در دیگر کشورها نشان داده است که دولت‌ها

سوی این نهاد نیز الزاماتی جهت باشگاه‌های حرفه‌ای مطرح شده است. نتایج تحقیق نشان داد ضعف در به‌کارگیری بازیکنان و مربیان درجه یک و ستاره بین‌المللی در باشگاه‌ها و لیگ‌های کشور از جمله موارد اثرگذار بر عملکرد صنعت فوتبال کشور است. حسینی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند برای کاهش فاصله موجود بین استانداردهای حرفه‌ای لیگ برتر فوتبال و نزدیک شدن این معیار به استاندارد حرفه‌ای بین‌المللی پیشنهاد می‌شود که از بازیکنان و مربیان با کیفیت بالا و خارجی برای نتیجه‌گیری بهتر تیم‌ها در لیگ قهرمانان آسیا استفاده شود (۴). نتایج تحقیق نشان داد به‌کارگیری مربی و بازیکن درجه یک علاوه بر اینکه سبب افزایش عملکرد و موفقیت ورزشی می‌شود، ارتقای عملکرد درآمدی را نیز در پی خواهد داشت. در این زمینه برومنتو و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که جذب بازیکنان معروف موفقیت ورزشی، ارتقای وجهه باشگاه و در نتیجه جذب منابع مالی بیشتر از حامیان مالی و پخش تلویزیونی را در پی دارد و در نهایت، افزایش قیمت سهام باشگاه را به‌همراه خواهد داشت (۱۲).

در حیطه عامل زیرساختی و تجهیزاتی نتایج تحقیق نشان داد صنعت فوتبال ایران در این بخش با چالش جدی مواجه است، به‌نحوی که اولاً استادیوم استاندارد و به‌روز در فوتبال کشور نداریم و ثانیاً در ساخت و تجهیز استادیوم‌های ساخته‌شده نیز رعایت استانداردهای لازم صورت نگرفته است. این در حالی است که زیرساخت‌های اصلی فوتبال استادیوم‌های ورزشی شناخته می‌شود که متأسفانه در کشور به این مهم بسیار توجه کمی شده است. مواردی که دیگر محققان نیز به آن پرداخته‌اند. خبیری (۱۳۸۳) در مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران با معیارهای باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب نشان داد باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در بخش اماکن و فضاهای

مسابقات است (۷). ترابی و همکاران (۱۳۹۴) بیان کردند که وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت، سبب شده است که باشگاه‌ها به مجموعه‌هایی هزینه‌بر و زیان‌ده تبدیل شوند و با وجود این کمک‌های دولتی، باشگاه‌ها باز هم نتوانسته‌اند در پایان یک فصل مسابقات ترازنامه مالی مثبتی ارائه دهند. ادامه چنین وضعیتی در طول سال‌هایی که از حیات لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران می‌گذرد، کنفدراسیون فوتبال آسیا AFC را وادار کرده تا برای چندمین بار پیاپی باشگاه‌های فوتبال ایران را به سازمان‌دهی مجدد در امر درآمدزایی دعوت کند. تأکید دوباره AFC نشان می‌دهد که باشگاه‌های فعال در لیگ حرفه‌ای نتوانسته‌اند تاکنون از ظرفیت‌های موجود در درآمدزایی بهره ببرند تا با دستیابی به آن از کمک‌های دولتی بی‌نیاز شوند و به استقلال مالی برسند (۳).

آنچه امروز در فوتبال کشور کاملاً مشهود است، اینکه صنعت فوتبال از درآمدهای حقه خود که شامل درآمدهای روز مسابقه، حق پخش تلویزیونی مسابقات و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تجاری است، بی‌بهره است. برای مثال اگرچه دریافت حق پخش رسانه‌ای در بیشتر کشورهای دنیا به صورت منبع درآمدی عمده برای صنعت فوتبال محسوب می‌شود، ولی این موضوع هنوز در کشور ما با وجود ماده ۷۵ در اساسنامه فدراسیون فوتبال (فدراسیون و اعضای آن به عنوان صاحبان اصلی کلیه حقوق ناشی از برگزاری مسابقات مانند حق پخش تلویزیونی نام برده شده است) که به تصویب هیأت دولت جمهوری اسلامی ایران نیز رسیده و با وجود الزامات AFC در خصوص دریافت درآمد حق پخش رسانه‌ای مسابقات، محقق نشده است و آنچه تاکنون در مورد حق پخش در ورزش حرفه‌ای کشور اتفاق افتاده، صوری بوده و برای فرار از تنبیهات احتمالی AFC و در واقع برای دور زدن این الزامات بوده است. به نظر می‌رسد بروز چنین مشکلاتی در این بخش ناشی از به رسمیت

می‌توانند با در نظر گرفتن وام‌های طولانی‌مدت و تسهیلاتی نظیر در اختیار قرار دادن زمین و ... زمینه ساخت استادیوم‌های اختصاصی را برای باشگاه‌های بزرگ کشور فراهم سازند تا باشگاه‌های حرفه‌ای بتوانند با ساخت چنین ورزشگاه‌هایی هم در هزینه‌های خود کاهش ایجاد کنند و هم به طور مؤثرتری از درآمدهای روز مسابقه و درآمدهای غیر روز مسابقه چنین ورزشگاه‌ها برخوردار شوند. ضمن اینکه فدراسیون فوتبال نیز می‌تواند با در نظر گرفتن الزامات AFC خود نیز به تعیین الزاماتی در این خصوص در سطح ملی برای باشگاه‌های حرفه‌ای بپردازد تا باشگاه‌های بزرگ کشور نیز به این موضوع به عنوان یک الزام نگاه کنند و در پی راه‌حل مناسبی برای چنین مشکلی باشند.

در حیطه عامل درآمدی و تجاری نتایج تحقیق نشان داد بروز شش مانع موجب عملکرد نامناسب صنعت فوتبال ایران در این بخش شده است؛ مواردی که دیگر محققان نیز به آن اشاره داشته‌اند (۷، ۱، ۳). رضایی (۱۳۹۲) نشان داد به دلیل تحقق نیافتن حق پخش تلویزیونی، پرداخت نکردن حق تبلیغات دور زمین مسابقه، درآمد پایین بلیت‌فروشی، درآمد کم از محل حامیان مالی، دریافت نکردن حق عضویت، درآمد ناچیز از محل نقل و انتقال بازیکن، درآمد کم باشگاه‌ها از محل تبلیغات و بازرگانی فوتبال ایران نتوانسته است به درآمدهای لازم خود در این بخش دست یابد (۷). الهی (۱۳۸۷) درآمدزایی را مهم‌ترین جنبه عملکردی باشگاه‌های حرفه‌ای دانسته و بیان کرده بهبود مدیریت بازاریابی نقش مهمی در توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایفا خواهد کرد. محققان دلایل مختلفی را برای بروز چنین وضعیتی مطرح کرده‌اند (۱). رضایی (۱۳۹۲) بیان داشت که دولت مهم‌ترین مانع در تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران و مهم‌ترین عامل در عدم تحقق درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای

از جمله موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری در فوتبال ایران دانسته است (۱).

در حیطه عامل حقوقی و قانونی یافته‌های تحقیق نشان داد هشت مانع موجب اثرگذاری بر عملکرد پایدار صنعت فوتبال شده است؛ نتایجی که دیگر محققان نیز به آن اشاره داشته‌اند. خبیری (۱۳۸۳)، در مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران با معیارهای باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب نشان داد باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در هیچ‌یک از حیطه‌های وضعیت حقوقی نتوانسته‌اند حداقل معیارهای یوفا را دارا باشند و می‌بایست با کوشش‌های جمعی نسبت به رفع نواقص اساسنامه و آیین‌نامه‌ها اقدام کرد، زیرا بررسی آیین‌نامه‌های سازمان لیگ برتر نشان می‌دهد که این سازمان موارد حقوقی بسیار محدود و دست‌یافتنی را برای باشگاه‌ها در نظر گرفته است (۶). الهی (۱۳۸۷) نیز از جمله موارد اثرگذار بر توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران را موانع حقوقی دانسته است که در صنعت فوتبال کشور وجود دارند. وی وضعیت نامشخص حقوقی باشگاه‌ها و وجود مشکلات عمده در زمینه قانون حقوق مالکیت معنوی و کپی‌رایت در کشور را از جمله موانع حقوقی دانسته است (۱). رضائی (۱۳۹۲) اظهار داشت، وجود مشکلات عمده حقوقی در موضوع کپی‌رایت یا حقوق مالکیت معنوی در کل کشور، از موضوعاتی است که عدم جذب درآمد حاصل از پخش رسانه‌ای از طریق صنعت فوتبال ایران را تحت تأثیر قرار داده است. وی بیان کرد با توجه به مشکلات زیاد اقتصادی باشگاه‌های فوتبال، باید موضوع حق پخش تلویزیونی در ایران به صورت موضوع ویژه‌ای از سوی مجلس و دولت بررسی شود، چراکه مهم‌ترین و بیشترین منبع مالی شناخته شده در ورزش حرفه‌ای و فوتبال روز دنیا درآمدهای حاصل از حق پخش رسانه‌ای مسابقات است (۷).

نشناختن این درآمدها به‌طور رسمی و قانونی و بسترسازی مناسب به‌منظور ایجاد و کسب چنین درآمدها است که حل و فصل کردن بعضی از این موانع خارج از کنترل مدیران مسئول در صنعت فوتبال کشور است و به تعریف قوانین مدون در این زمینه نیاز است. قوانینی که به تأیید بالاترین مقامات و نهادهای قانونگذاری کشور برسند تا ضمانت اجرایی لازم را از سوی کلیه نهادها و دستگاه‌های مربوط داشته باشد.

نتایج تحقیق نشان داد شش مانع در بخش پخش رسانه‌ای و حمایت هواداری سبب شده است که صنعت فوتبال ایران عملکرد پایداری نداشته باشد. در بازاریابی باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و سودآور، هواداران مانند مصرف‌کنندگان کالاها، برای تیم سودمندند و هواداران وفادار منبع درآمد، ارزش افزوده، ابزار تبلیغاتی مناسب و مؤلفه اصلی موفقیت باشگاهی محسوب می‌شوند. کی پی ام جی (۲۰۱۷) در مثلث عملکرد موفق باشگاه‌ها رابطه متقابل سه عامل را دارای اهمیت دانسته که عبارتند از: ۱. هوادار، رسانه و حامی مالی، ۲. موفقیت ورزشی و ۳. افزایش درآمدها (۲۰). سنر^۱ و همکاران (۲۰۱۵) هواداران و طرفداران را از جمله مهم‌ترین منابع مهم برای توسعه مالی باشگاه‌ها دانسته‌اند (۲۵). هواداران نقشی انکارناپذیر در ادامه حیات صنعت ورزش دارند. اهمیت آنها به حدی است که از سرمایه‌های اصلی هر باشگاه حرفه‌ای محسوب می‌شوند و این هواداران هستند که به باشگاه‌ها و لیگ‌های ورزشی هویت می‌دهند. الهی (۱۳۸۷) فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و توسعه هواداران، حضور نداشتن بانوان در ورزشگاه‌ها، وجود مشکلاتی در زمینه کمیت و کیفیت پخش تلویزیونی مسابقات فوتبال در کشور و عدم پخش تلویزیونی این مسابقات برای سایر کشورها را

باشگاه‌داری در انگلستان توسط بخش خصوصی اما باشگاه‌داری در ایران توسط بخش دولتی ایجاد شده‌اند. باشگاه‌های دولتی ایران چنان گسترده شده‌اند که هم‌اکنون خود به‌صورت معضلی برای ورزش کشور درآمده‌اند (۳). امید است با توجه به الزامات قانونی وضع‌شده مبنی بر مکلف بودن وزارت ورزش و جوانان در تهیه و تصویب سند ملی و قانون ورزش، ضوابط و آیین‌نامه ورزش حرفه‌ای و تلاش‌های صورت‌گرفته در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در خصوص تدوین طرح جامع نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در ایران شاهد تغییری مناسب و رو به جلو در این زمینه باشیم. بسیاری اعتقاد دارند ثبت شرکتی باشگاه‌ها و به‌دنبال آن سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌های فوتبال مهم‌ترین و مؤثرترین راهکار در کسب عملکردی مناسب در دو حوزه ورزشی و درآمدزایی و تجاری است. دیمیترپولوس (۲۰۱۶) نشان داد مالکیت شرکتی باشگاه‌های فوتبال از طریق افزایش عملکرد مالی آنها می‌تواند باعث سودآوری و بقای آنها شود. وی در تحقیق خود اصولی را مطرح کرد که رعایت آنها موجب ایجاد تضمین برای سهامداران و به حداکثر رساندن نتایج اقتصادی در باشگاه‌ها خواهد شد (۱۶). از سویی الزامات AFC نیز نشان می‌دهد که باشگاه‌ها باید به‌صورت مؤسسات و شرکت‌های تجاری اداره شوند و با داشتن استقلال کاری نه‌تنها از منابع مالی خود استفاده کنند، بلکه به بنگاه‌های سودآور نیز تبدیل شوند تا سرعت پیشرفت فوتبال در قاره افزایش پیدا کند. در فوتبال ایران نیز اقداماتی جهت ثبت شرکتی باشگاه‌ها و ثبت نام و علامت باشگاه در مراجع ذی‌صلاح کشور صورت پذیرفته است. برای مثال در سال ۱۳۷۰ مدیریت وقت باشگاه پرسپولیس از اساسنامه شرکت پرسپولیس صحبت به میان آورد و برای اولین بار اساسنامه این باشگاه‌ها را در اداره ثبت شرکت‌ها،

به‌نظر می‌رسد از مهم‌ترین دلایل بروز چنین شرایطی در صنعت فوتبال کشور نبود قوانین کارساز، وجود قوانین نامناسب و یا اجرای نامطلوب قوانین در ورزش حرفه‌ای کشور است. بسیاری اعتقاد دارند متأسفانه براینده وضع و اجرای قوانین باشگاه‌داری در کشور به‌گونه‌ای پیش رفته است که به‌جای توسعه باشگاه‌های خصوصی شاهد افزایش رو به رشد باشگاه‌های دولتی هستیم. نمونه بارز این قوانین بند «ب» ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه است که به هر یک از دستگاه‌های اجرایی اجازه داد یک درصد از اعتبارات جاری و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای خود را برای امور ورزشی یا کمک به فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک هزینه کنند. اما آنچه در واقعیت اتفاق افتاد آنکه به تدریج ورزش حرفه‌ای از محل اعتبارات دولتی توسعه بیشتری یافت و اجرای این قانون در عمل سبب چسبندگی بیشتر ورزش حرفه‌ای به دولت شد و نتیجه آن امروز برای کشور هدررفت بیت‌المال، فساد، دلال‌بازی، خریدوفروش خارج از ضوابط بازیکنان، مسائل پشت پرده قراردادها، بازیکن‌سالاری و ... شد. بروز چنین رقابت ناسالم دولتی در باشگاه‌های کشور سبب شده است که باشگاه‌های خصوصی توان رقابت نداشته باشند و در نتیجه محکوم به شکست یا در بهترین حالت منفعل شوند. از سوی دیگر، قرار بود تا پایان برنامه چهارم یعنی سال ۱۳۸۸ سهم بخش غیردولتی در توسعه ورزش قهرمانی و باشگاه‌های خصوصی به ۵۰ درصد افزایش یابد و نیز ۱۰۰ درصد فعالیت‌های اجرایی و تأمین منابع ورزش حرفه‌ای با عاملیت بخش‌های غیردولتی صورت گیرد. ولی مروری بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نشان می‌دهد مالکیت باشگاه‌های ایران دولتی، شبه‌دولتی یا نظامی است. در واقع دولت، تصدی و مالکیت بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای را بر عهده دارد. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) بیان کردند نظام

تنها آیین‌نامه‌ی مربوط به ورزش حرفه‌ای، در پی ایجاد لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران در سال ۱۳۸۱ و با تلاش سازمان تربیت بدنی وقت ایجاد شد که اجرای آزمایشی این آیین‌نامه‌ی مربوطه پس از یک دوره‌ی یکساله معلق مانده است. در حیطه‌ی موانع سیاستگذاری و سازمانی یافته‌های تحقیق نشان داد بروز هشت مانع سبب ضعف در عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران شده است. آندروز (۲۰۱۵) نوع سیاست‌های عمومی اتخاذشده، نوع کنترل دولت، نوع اقتصاد محل و منطقه‌ای و کیفیت و کارایی قوانین و میزان تسهیلات را در تبدیل شدن باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به باشگاه‌های ویژه مؤثر دانسته است (۱۰). مرادی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد به دلیل سیاستگذاری‌های نامناسب، صنعت فوتبال ایران نتوانسته است در جذب سرمایه‌گذاران خارجی موفق ظاهر شود (۹). دیلویت (۲۰۱۷) ساختار سازمانی و بهبود در راهبردهای اتخاذشده و نوع مالکیت را در دستیابی به موفقیت در کسب و کار فوتبال اثرگذار دانسته و بیان می‌کند که این متغیرها به شدت تحت تأثیر متغیرهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی محیطی‌اند (۱۴). یکی دیگر از بزرگ‌ترین چالش‌های فراروی صنعت فوتبال ایران نبود چشم‌انداز، برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی مشخص است. به نظر می‌رسد یکی از دلایل اصلی آن کمبود اسناد بالادستی و الزامات قانونی برای اجرای برنامه‌های بلندمدت و راهبردی در ورزش است، چراکه این اسناد بالادستی موجب می‌شوند چشم‌انداز، مأموریت و وظایف سازمان‌های زیرمجموعه مانند فدراسیون فوتبال مشخص شود. بالطبع نبود برنامه‌ی راهبردی و طولانی‌مدت در فدراسیون فوتبال سبب شده است که هیأت‌های فوتبال و باشگاه‌ها نیز در پی ایجاد و پیاده‌سازی آن نروند. به نظر می‌رسد در این مسیر وابستگی و عدم استقلال فدراسیون فوتبال و دولتی بودن باشگاه‌ها نیز مزید بر علت شده، چراکه آنچه امروز در فوتبال

ثبت کردند. اما با دخالت دولت، آنچه امروز در واقع مشاهده می‌شود اینکه این تلاش‌ها ثمربخش نبوده و به اهداف واقعی نرسیده است. بنابر آمار موجود که بعضاً متناقض نیز است، سرمایه‌ی در گردش این باشگاه در سال ۱۳۹۶ به بیش از منفی ۱۳۱ میلیارد رسیده است. این در حالی است که طبق قانون بازرگانی، شرکت‌هایی سودده هستند و می‌توانند به حیات خود ادامه بدهند که سرمایه‌ی در گردش آنها همیشه مثبت باشد. البته در این بین نسبت سرمایه‌ی در گردش شرکت‌ها همیشه باید دو برابر بدهی آنها باشد؛ یعنی اگر باشگاهی سرمایه‌ی در گردشش دو برابر بدهی‌هایش بود، می‌توان آن باشگاه را باشگاه سودده و مناسب قلمداد کرد، این در حالی است که طی سال‌های اخیر نسبت سرمایه‌ی در گردش باشگاه پرسپولیس نه تنها دو برابر نبوده، بلکه همیشه منفی بوده است (۵). آنچه مسلم است رشد و توسعه‌ی اقتصادی صنعت فوتبال نیازمند محیط حقوقی و قانونی مناسب است. پرداختن به فوتبال حرفه‌ای و بهره بردن از فواید متنوع به‌ویژه اقتصادی آن نیازمند تعریف روابط جدید بین اشخاص حقیقی و حقوقی، ایجاد دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ی جدید و به‌روز است. در این خصوص مشکلات و خلأهای قانونی در زمینه پذیرش و رسمیت دادن به فعالیت‌های تجاری و شغلی در قانون کار و تجارت کشور و به دنبال آن برخوردار نبودن از حق بیمه مشکلات و معضلات بزرگی را برای باشگاه‌ها، بازیکنان، مربیان و داوران فوتبال کشور ایجاد کرده است. به نظر می‌رسد حل بسیاری از این موضوعات به کمک دولت، مجلس و وزارت ورزش و دیگر نهادها و مؤسسات مربوطه است. در این زمینه یکی از بزرگ‌ترین کاستی‌ها نه تنها ضعف در ضوابط و قوانین مشخص برای چگونگی ثبت، تأسیس و فعالیت حرفه‌ای باشگاه‌ها، بلکه ضعف در قوانین حمایت و توسعه‌ی ورزش حرفه‌ای در ایران است. جالب اینکه

سیستمی، بی‌ثباتی مدیریت، انباشت مشکلات، نداشتن آرمان مشترک اعضا، ارج نهادن به افراد خلاق و نوآوری، تضاد بین سازمان‌های ورزشی فوتبال کشور در راستای سیاست‌های فدراسیون، وابستگی شدید سازمان لیگ به فدراسیون و نبود کمیته تخصصی اشاره داشته‌اند (۴).

در حیطه موانع مدیریتی و منابع انسانی یافته‌های تحقیق نشان داد بروز هشت مانع سبب ضعف در عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران شده است. این نتایج با یافته‌های دیگر محققان قابل قیاس است (۱، ۶، ۸، ۱۱، ۱۵). خبیری (۱۳۸۳)، در مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران با معیارهای باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب نشان داد باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در وضعیت منابع انسانی نتوانسته‌اند حداقل معیارهای یوفا را دارا باشند. وی مدیریت حرفه‌ای را برای توسعه فوتبال در باشگاه‌های حرفه‌ای ضروری دانسته است (۶). الهی (۱۳۸۷) نیز از جمله مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی فوتبال را مؤلفه نیروی انسانی مطرح کرده است. وی به این نتیجه رسید که استفاده اندک از مدیران خلاق و دارای تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در باشگاه‌ها، از موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران است (۱). بل و همکاران (۲۰۱۳) بیان داشتند در توسعه فوتبال حرفه‌ای امروز مدیران نقش بسیار بااهمیتی دارند و در چنین شرایطی گسترش فوتبال حرفه‌ای نیز مدیران حرفه‌ای را طلب می‌کند. نکته مهم آنکه، به مدیر باید در باشگاه فرصت کافی برای تبیین و رسیدن به اهداف موردنظر خود داده شود، چراکه مدیران یکی از مهم‌ترین ارکان موفقیت یا شکست یک باشگاه هستند و عزل و نصب اشتباه آنها می‌تواند برای یک باشگاه بسیار پرهزینه باشد و بیان داشتند که تغییرات مدیریتی در باشگاه‌ها باید با تجزیه و تحلیل دقیق صورت پذیرد (۱۱). دیمیترپولوس (۲۰۱۰) از جمله

کشور مشاهده می‌شود، آنکه مدیران این سازمان‌ها تمایل و نیازی به تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت نمی‌بینند. این در حالی است که آنچه در فوتبال روز دنیا مشاهده می‌شود و آنچه الزامات AFC برای باشگاه‌های حرفه‌ای مطرح می‌کند، بیانگر ایجاد و به‌کارگیری چشم‌انداز در فوتبال به‌خصوص در برنامه‌های مالی است. کارتاکولیس و همکاران (۲۰۱۳) بیان داشتند تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی و اهداف بلندمدت شرط موفقیت توسعه و عملکرد مناسب بلندمدت در باشگاه‌های فوتبال است (۱۸). دیمیترپولوس (۲۰۱۶) در بررسی ۱۰۹ باشگاه صنعت فوتبال اروپا و در یک دوره هفت‌ساله نشان داد قوانین و الزامات وضع‌شده از سوی یوفا موج تغییر رفتار و مدل‌های مدیریتی در باشگاه‌های اروپا به‌منظور ارتقای عملکردی به‌خصوص در بخش شفاف‌سازی مسائل مالی و سودآوری باشگاه‌ها شد (۱۶). یافته‌های تحقیق نشان داد نبود نظام ارزیابی عملکرد و تعیین استانداردهای لازم برای نهادهای فعال در فوتبال کشور از مهم‌ترین موانع در راه عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران است. در این زمینه حسینی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که در عامل نظارت و ارزیابی لیگ فوتبال ایران نسبت به معیار AFC در حد مطلوبی قرار ندارد (۴). یافته‌های تحقیق نشان داد به‌دلیل به‌کار نرفتن تفکر راهبردی، مدیریت دانش و نبود اتحاد استراتژیک در مدیریت نهادهای فوتبال کشور، و نبود اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی و توسعه‌نیافتگی نهادهای ذی‌ربط سازمان لیگ عملکرد پایدار صنعت فوتبال ایران تحت تأثیر قرار گرفته است. در این خصوص حسینی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند و وضعیت ساختار سازمان لیگ فوتبال ایران با معیارهای حرفه‌ای AFC مطابقت ندارد. آنها در این خصوص به دلایلی چون نبود نمودار مصوب قابل اتکا و مشاغل تعریف‌نشده، وجود تفکر

است. نتایج تحقیق نشان داد به منظور پایداری عملکرد در صنعت فوتبال ایران مجموعه‌ای از عوامل درون محیطی و برون محیطی مانند مدیران فعال در نهادهای صنعت فوتبال کشور و مدیریت وزارت ورزش و جوانان و مجلس شورای اسلامی و دیگر نهادها و دستگاه‌های ذی ربط مؤثرند. بی‌شک مهم‌ترین گام در برقرار کردن عملکردی پایدار در صنعت فوتبال ایران پرداختن به مسئله خصوصی‌سازی به شکل واقعی در این ورزش است. اما نکته مهم آن است که برای اینکه خصوصی‌سازی به شکلی موفق در صنعت فوتبال کشور اتفاق بیفتد، لازم است در ابتدا شرایط برای تجاری شدن باشگاه‌ها و درآمدزایی آنها برقرار شود. به منظور دستیابی به این هدف لازم است ابتدا باشگاه‌های حرفه‌ای به شکل واقعی و دارای استاندارد به روز در صنعت فوتبال کشور پدیدار شوند.

دلایل مشکلات مالی، کاهش گردش مالی و موجودی مالی باشگاه‌های یونان را ناکارآمدی مدیران باشگاه‌ها دانسته است. وی بیان داشت که با مدیریت مالی خلاق و اداره باشگاه‌ها به صورت شرکت سهامی می‌توان به توسعه تجارت در فوتبال حرفه‌ای پرداخت (۱۵). رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند در کل ثبات مدیریتی در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران به بهبود عملکرد منجر شده است و ثبات مدیریتی در باشگاه از عوامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد رو به رشد باشگاه‌هاست و تغییرات مداوم مدیریتی، بیشتر از آنکه نتایج و پیامدهای مثبت به همراه داشته باشد، به تضعیف و کاهش عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران منجر شده است (۸). بیچ و همکاران (۲۰۰۷) نیز یکی از دلایل ورشکستگی باشگاه‌ها در انگلستان را ناتوانی مدیران این باشگاه‌ها در مقابله با بحران مالی گزارش کرده

منابع و مآخذ

۱. الهی، علیرضا (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران. رساله دکتری، دانشگاه تهران، ص ۸۷-۱۱.
۲. آنسلم، استراس؛ جولیت، کوربین (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنايي، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چ اول، ص ۱۷.
۳. ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم؛ طریقی، سمانه (۱۳۹۴). «روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان)». دانش سرمایه‌گذاری، ش ۱۳، ص ۲۳۱-۲۱۷.
۴. حسینی، سید عماد؛ رضوی، سید محمدحسین؛ یمینی فیروز، مسعود؛ هاشمی، سید مالک اشتر (۱۳۹۴). «بررسی وضعیت موجود و مطلوب لیگ برتر فوتبال ایران براساس معیارهای حرفه‌ای AFC». مدیریت و توسعه ورزش، ش ۶، ص ۶۳-۴۹.
۵. خبرگزاری دانشجویان ایران «ایسنا» (۱۳۹۶). ۶۱ میلیارد تومان دارایی گمشده پرسپولیس کجاست؟. کد خبر ۹۶۰۹۱۸۰۹۶۳۵.
۶. خبیری، محمد (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، ص ۷۶-۱۸.
۷. رضائی، شمس‌الدین (۱۳۹۲). طراحی مکانیسم‌های مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۵۶-۲۳.

۸. رضانی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ رمضانیان، محمدرحیم؛ قلی زاده، محمدحسن؛ حسینی کشتان، میثاق (۱۳۹۵). «تأثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ش ۱۲، ص ۱۷-۲۶.
۹. مرادی چالشتی، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان قهفرخی، سهیلا؛ جعفری، اکرم (۱۳۹۲). «بررسی موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی، ش ۱۷، ص ۱۴۷-۱۲۹.
10. Andrews, Matt. (2015). "Being Special: The Rise of Super Clubs in European Football". Working Papers at Harvard University Center for International Development.
11. Bell, A. C. Brooks., T. Markham. (2013). "The performance of football club managers: skill or luck?". *Economics & Finance Research*, 1(1), PP: 19-30.
12. Berument, H., Ceylan, N. B., Gozpinar, E. (2006). "Performance of soccer on the stock market: Evidence from Turkey". *The social science journal*, 43(4) ,PP:695-699.
13. Carton, R.B. (2004). "Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study". Ph.D. Thesis, Athens, Georgia.
14. Deloitte. (2017). "Ahead of the curve Annual review of football finance 2017". Highlights, Sports Business Group. Available from: <http://www.deloitte.co.uk/sports-business-group/access/download>.
15. Dimitropoulos, P. (2010). "The Financial Performance of the Greek Football Clubs". *Choregia*. 6(1), PP: 5-28.
16. Dimitropoulos, P. (2016). "Audit Selection in the European Football Industry under Union of European Football Associations Financial Fair Play". *International Journal of Economics and Financial*, 6(3), PP: 901-906.
17. Hass, D.J., Kocher, M.G., Sutter, M. (2008). "Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis". *Central European Journal of operations Research*, 12, PP: 251-268.
18. Kartakoullis, N. L. D., Vrontis, A., Thrassou, T. Kriemadis (2013). "Strategic resource Planning for football clubs". *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*. 7(1), PP: 1-20.
19. Kennedy, P. (2013). "Left wing' supporter movements and the political economy of football. *Soccer and Society*". 14(2), PP: 277-290.
20. KPMG. (2017). "Football Clubs' Valuation: The European Elite 2017". Available from: <http://www.Football benchmark.com>.
21. Morrow, S. (2014). "Financial fair play-implications for football club financial reporting". The Institute of Chartered Accountants of Scotland. Available from: <http://www.icas.org.uk/Technical-Knowledge/Research/Publications/Financial-Fair-Play--Implications-for-football-club-financial-reporting/>. [Last accessed on 2014 Jun 02].
22. Robinson, T., Simmons, R. (2014). "Gate-sharing and talent distribution in the English football league". *International Journal of the Economics of Business*, 21(3), PP: 413-429.

23. Rohde, M; Breuer, C., 2016. "Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors", *International Journal of Financial Studies*, 4(2):12, PP:1-20.
24. Samagaio, A; Eduardo, C; C, Jorge. (2009). "Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships," CEMAPRE Working Papers 0906, Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE), School of Economics and Management (ISEG), Technical University of Lisbon.
25. Şener a İrge, Karapolatgil, Ahmet Anıl. (2015). "Rules of the Game: Strategy in Football Industry". *Social and Behavioral Sciences*. Issue, 207, PP: 10 – 19.
26. UEFA. (2010). "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations". 2010 Edition. Switzerland: UEFA.



The Analysis of Barriers Influencing Sustainable Performance of Iran Football Industry

Javad Moradi Chaleshtari¹ - Rasool Nazari^{*2}

1. PhD of Sport Management, Sama Technical and Vocational Training Collage, Islamic Azad University, Shahrekord Branch, Shahrekord, Iran 2. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran

(Received: 2017/12/29; Accepted: 2018/10/14)

Abstract

The aim of this study was to analyze those factors affecting sustainable performance of Iran football industry. Considering the exploratory nature of the research, qualitative research method was used to identify the most important factors related to the research topic. Semi-structured interviews were conducted with 28 experts. Using grounded theory, the research sample was selected as a combination of theoretical sampling method and snowball sampling. The results identified 53 barriers in 7 sectors which affected sustainable performance of the Iran football industry: sport and technology, infrastructure and equipment, revenue and business, media broadcasting and fan support, legal and regulatory, policy making and organizational, managerial and human resources. In order to have a sustainable performance in sport and income and business sectors, special attention should be paid to eliminate the above barriers. In addition, the findings showed that a series of actions should be taken by internal and external factors such as managers active in the institutions of Iran football industry and the Ministry of Sport and Youth and Islamic Consultative Assembly and other relevant institutions in order to overcome these obstacles.

Keywords

Business factors, industry, Iran football, sport factors, sustainable performance.

* Corresponding Author: Email: nazarirasool@yahoo.com; Tel: +989133680240