



Research Paper

Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance

MoradiChaleshtori, Javad¹, Nazari, Rasool^{2*}

Received: Apr 8, 2022

Accepted: Oct 30, 2022

Abstract

Objective: The purpose of this study was to present the commercialization model of Iran's football industry based on sustainable development and performance.

Methodology: Due to the exploratory nature of the research, the qualitative research method was used to present a model related to the research topic. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with 28 experts. According to the Charmaz Foundation data method, the research sample was selected as a combination of theoretical sampling and snowball sampling.

Results: The results showed that the Iranian football industry does not have a sustainable performance in the two income and sports sectors due to severe weakness in profitability and commerciality. According to the research results, these factors and factors are at three structural levels including (macroeconomic, microeconomic, ownership and investment) which are rooted in macro-structures of the economic, legal and managerial structural structure, Contextual (policy-making, planning, and management, which indicate factors that provide the basis for appropriate and profitable activities of economic enterprises in the sports and football industries) and institutional (sports, income, infrastructure, management, which requires defining and creating changes in strategic and operational planning in the country's football industry institutions) can be examined.

Conclusion: For effective commercialization based on development and sustainable performance in both sports and revenue sectors, appropriate measures must be taken, requirements must be met, and considerations of the model presented in this study must be taken into account, which will provide the basis for the profitability of clubs and subsequently.

Keywords: Commercialization, Football industry, Sustainable performance

1. Assistant professor, Department of Physical education and Sport Sciences, ShK.C. Islamic Azad University, Shahr-e Kord, Iran.

2. Associate Professor of Sport Management, Islamic Azad University, Esfahan Branch, Esfahan, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: Nazari.rasool@yahoo.com

Cite this article: Moradi Chaleshtori, J., & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 159-184.

DOI: [http://doi.org/10.22124/jsmd.2022.22089.2691](https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.22089.2691)

Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Sustainable development and performance, and especially the acquisition of sustainable financial resources and income, have received a lot of attention in today's football. The lack of balance and non-sustainable incomes in various organizations of the football industry, such as clubs and leagues, has been confirmed by various studies and reports from reputable institutions (Dunbar and Middleton, 2022). Since the positive, direct and reciprocal relationship between the club's financial strength and income and sports success has been established; Addressing the financial performance of clubs has become particularly important (Zymanski and Weimar, 2019). Football in Iran is not considered as a profitable and income-generating industry, and the economic wheel in this sport moves slowly, unlike other countries that are prominent in football. Identifying factors affecting sustainable performance is one of the inevitable and very important requirements for any organization (Calmont et al., 2022). The results of various researches, while emphasizing the importance of sustainable performance, have shown a gap in studies regarding the sustainable performance of the football industry (Moradi and Nazari, 2018). Because other researchers have shown that commercialization is the most important way out for the development and sustainable performance of Iran's football industry (Moradi and Nazari, 2018). Therefore, considering that no coherent study has been done in this field. Therefore, carrying out this research can lead to the recognition of the neglected aspects in the field of commercialization of the football industry, which based on the knowledge of the current situation, will provide a model to achieve the desired situation with an emphasis on sustainable development and performance.

Methodology

This research is a type of qualitative research and foundational data. The data collection tools are in-depth interviews and theoretical studies. In this research, after studying and examining the mentioned challenge, in order to present a systematic and schematic model of the findings from the coded data, the constructivist approach in the foundational data theory of Charmez (2008) has been used. Four overlapping processes were used in the constructivist analysis of foundational data theory: primary coding, centralized coding, axial coding, and theoretical coding. The participants in this research include the members of

the sports management faculty of the country's universities with the expertise of sports economics and active managers and representatives of the country's football sport who have experience according to the specified characteristics and indicators. In order to conduct in-depth interviews, purposeful sampling and snowball sampling techniques were used. In this research, in the entire sampling process, three stages of free, relational and theoretical sampling, which is the basis of using the constructivist approach of foundational data theory, were observed (Charmez, 2008). Data collection was stopped after 28 interviews due to data saturation.

Results

Research findings were obtained using simultaneous analysis and coding process, during and after the interviews. Since the process of qualitative research has a non-linear nature, the process of coding was repeated several times, and in the end, comprehensive classes and categories were created. Based on the procedures presented in the methodology part and also the coding example presented above, the concepts, sub-categories and main categories of the research model were extracted. Finally, by finding the final relationship between the categories obtained due to selective coding, the following theoretical model was formulated. The final model of the research was presented in such a way that the obstacles and factors affecting commercialization based on development and sustainable performance in three structural levels including (macroeconomic, microeconomic, ownership and investment), contextual (policy making, planning and management) and institutional (sports, income, infrastructure, management) can be investigated. In order to be on the right path of commercialization, the development and sustainable performance of a set of requirements including (economic, legal, organizational, infrastructure, commercial, technical, human, financial, training, planning, incentive and support) must be observed. The model is shown.

Discussion and Conclusion

The software model derived from research data, research and structurally based factors on sustainable development and performance can be investigated at three structural, contextual and institutional levels. results of the research showed that the first factors and factors that can affect the development and performance of Iran's football industry based on commercialization processes are the factors that are in the macro structures of the economic, legal-legal, managerial,

planning and even structures. are created have socio-cultural These factors and factors are generally outside the environment of the sports industry and the football industry. The results are consistent with the findings of Moradi and Nazari (2016). Moradi and Nazari (2016) showed structural factors, one of the most important factors for attracting foreign investments in Iran's football industry. In this context, it is necessary for the government to say goodbye to state ownership and by changing the structures and carrying out extensive reforms, provide the basis for the effective and profitable presence of the private sector in the economic structure of the country. results of the research showed that the second category of factors and obstacles that affect the process of commercialization based on the development and performance of the Iranian football industry are the factors that can be named as background factors, which means those factors and obstacles that They are the basis for the proper and profitable activity of economic enterprises, companies and clubs in the sports industry and football industry. In fact, these are the high-ranking officials and the main decision-making centers for sports in the country, such as the Supreme Sports Council of the country and the Ministry of Sports and Youth, which by establishing macro-laws or redefining the general sports policies established by the decision-making centers. Inter-sectoral coordination can provide the basis for the profitable activity of elements of the sports industry and the football industry to witness commercialization based on sustainable development and performance. Examining the obstacles and solutions for the economic development of Iran's football industry, he stated that obstacles should be considered by the policy makers and planners of the country's sports industry before developing development strategies and planning priorities in order to realize the economic development of the football industry. The third category of obstacles is rooted in the structure of football institutions, which requires the definition and changes in strategic and operational planning, the elimination of shortcomings and the implementation of economic, financial, legal and legal reforms in the institutions of the country's football industry. These factors and obstacles directly affect the commercialization of the football industry and are under the control of managers and officials of the football industry. To solve these issues, a set of measures should be taken in the field of sports, income, infrastructure and management for the commercialization of the football industry by the decision-makers involved in the football industry to pave the way in the field. In this regard, the results of the research showed that in today's football, the commercial success and the sports success of the clubs are closely

related to each other, and one is never achieved without the other, and the relationship between them is direct and they have a mutual effect on each other. These results are consistent with the findings of Moradi and Nazari (2019). The results of Moradi and Nazari (2019) showed that the condition of survival and performance improvement in sports organizations; Profitability and growth, but Iran's football industry has not grown in this regard. In the end, it can be concluded that since the core of the football industry is made up of sports clubs and since almost the entire structure of football in the country is state-owned, it is necessary for effective commercialization based on sustainable development and performance in both sports and revenue sectors. With appropriate measures, compliance with the requirements and taking into consideration the considerations of the presented model, it is necessary to provide the basis for making the clubs profitable and in the future the financial and managerial independence of the club. In order to finally be able to provide the basis for the optimal entry of clubs into the capital market by acquiring these previous properties.

Keywords: Commercialization, Football industry, Sustainable Performance

References

- Coulmont, M., Berthelot, S., & Gagné, V. (2022). Sustainability performance indicator trends: a Canadian industry-based analysis. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7(2).
- Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body. *The International Sports Law Journal*, 22(2). 272-287.
- Moradi Chaleshtari, J., & Nazari, R. (2019). Analysis of economic and financial barriers affecting performance and sustainable development of Iranian football industry based on data theory. *Journal of Sport Management and Development*, 8(3), 154-166. [In Persian]
- Moradi Chaleshtari, J., Noroozian, S., & Jamali, M. (2016). Investigating the structural barriers affecting the attraction of foreign investments in Iran's football industry. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 12(23), 191-204. [In Persian]
- Szymanski, S., & Weimar, D. (2019). Insolvencies in professional football: a German Sonderweg? *International Journal Sport Finance*, 14(1), 54-68.



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال سیزدهم، شماره چهارم، پیاپی ۴۰

شناسه دیجیتال: 10.22124/jsmd.2022.22089.2691

مقاله پژوهشی

ارائه الگوی تجاری سازی صنعت فوتبال ایران مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار

جواد مرادی چالشتی^۱، رسول نظری^۲*

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹

چکیده

هدف: هدف از این مطالعه ارائه الگوی تجاری سازی صنعت فوتبال ایران مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار است.

روش شناسی: با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، از روش پژوهش کیفی برای ارائه مدلی مرتبط با موضوع پژوهش استفاده شد. بدین منظور مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۸ نفر از خبرگان صورت پذیرفت. با توجه به استفاده از روش داده بنیاد چارمز، نمونه پژوهش به صورت ترکیبی از روش نمونه گیری نظری و گلوله برفی انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده ها همزمان با پیاده سازی مصاحبه ها صورت پذیرفت.

یافته ها: نتایج نشان داد صنعت فوتبال ایران به دلیل ضعف شدید در سودآوری و تجاری بودن دارای عملکرد پایدار در دو بخش درآمدی و ورزشی نمی باشد. بر اساس نتایج پژوهش، این موانع و عوامل در سه سطح ساختاری شامل (اقتصادی کلان، اقتصادی خرد، مالکیتی و سرمایه گذاری که ریشه در ساختارهای کلان از قبیل ساختار اقتصادی، حقوقی-قانونی و مدیریتی دارند)، زمینه ای (سیاست گذاری، طرح ریزی و مدیریتی که دلالت بر عواملی دارند که زمینه ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه های اقتصادی در صنعت ورزش و صنعت فوتبال می باشند) و نهادی (ورزشی، درآمدی، زیرساختی و مدیریتی هستند که برطرف کردن چنین موانعی نیازمند تعریف و ایجاد تغییراتی در برنامه ریزی های راهبردی و عملیاتی در نهادهای صنعت فوتبال کشور را طلب می کند).

نتیجه گیری: برای تجاری سازی مؤثر مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار در دو بخش ورزشی و درآمدی باید با تدابیر مناسب، توجه و رعایت الزامات مربوط به ملاحظات الگوی پژوهش حاضر، زمینه سودآوری باشگاه ها و در ادامه استقلال مالی و مدیریتی باشگاه را فراهم نمود.

واژه های کلیدی: تجاری سازی، صنعت فوتبال، عملکرد پایدار

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران

۲. دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: nazarirasool@yahoo.com

استناد: مرادی چالشتی، جواد و نظری، رسول. (۲۰۲۵). ارائه الگوی تجاری سازی صنعت فوتبال ایران مبتنی بر توسعه و عملکرد

پایدار. نشریه مدیریت و توسعه ورزش، ۴(۴۰)، ۱۵۹-۱۸۴.

DOI: <http://doi.org/10.22124/jsmd.2022.22089.2694>

مقدمه

شرکت‌هایی که عملکرد پایداری بهتری دارند، در طولانی مدت نسبت به هم‌تایان خود در بازار سهام و عملکرد مالی به شکل بهتری عمل می‌کنند (Eccles et al, 2014 و Jha & Rangarajan, 2020). در شرایط واقعی به علت محدودیت‌های فراروی سازمان‌ها، نمی‌توانند همه معیارهای عملکرد را همزمان بهبود بخشند. بنابراین، بهتر است برای اجرای نظام‌مند و مؤثر توسعه پایدار، معیارهایشان را اولویت‌بندی کنند تا بتوانند توجه‌شان را به شاخص‌های عملکرد ضروری معطوف کنند و به شرکت‌هایی با پایداری مناسب تبدیل شوند (Halkos & Gkampoura, 2021).

از سوی دیگر و از اوایل دهه ۱۹۶۰ اقتصاد و ورزش به مدد گسترش رسانه‌ها با یکدیگر به تعامل پرداختند و روند موسوم به تجاری‌شدن ورزش^۱ شکل نوینی به‌خود گرفت. در دنیای امروز فوتبال محبوب‌ترین و بیش از هر ورزش دیگری درآمد تولید می‌کند. تورنمنت‌های مهم فوتبال سود زیادی تولید می‌کنند و از طریق برگزاری لیگ‌ها و صنعت باشگاه‌داری باعث رشد و توسعه اقتصادی در سطح کلان شده‌اند (Kennedy, 2013). در صنعت فوتبال مسأله اصلی صرفاً در ارتباط با برنده شدن در مسابقات نیست، بلکه مسأله کسب درآمد و پول مطرح است؛ چرا که در این بین، کسب و جذب یک سرمایه‌گذار قدرتمند و یا جذب یک حامی مالی قوی از اهمیت زیادی برخوردار شده است (Şener, 2015). حرفه‌ای شدن در فوتبال شرایطی را ایجاد نموده است که باید به طور ویژه‌ای به مدیریت در آن پرداخت. مدیریت

نقش محوری پایداری در دنیای امروز بر هیچکس پوشیده نیست، یکی از مهم‌ترین ضروریات هر سازمان فراهم کردن منابع مالی مورد نیاز برای پایداری و بقا و تداوم فعالیت است. لذا بحث عملکرد پایدار به عنوان یک موضوع جدید و تأثیرگذار امروزه توجه پژوهشگران را به خود جلب نموده است و همواره یکی از مهم‌ترین و بحث برانگیزترین مباحث در پژوهش‌های مدیریتی است. در این خصوص دیدگاه‌های زیادی مطرح شده که برای مدیران و سرمایه‌گذاران از اهمیت زیادی برخوردار است (Rezaee, 2018 و Coulmont et al, 2022).

بنگاه تجاری که در راستای عملکرد پایدار جهت‌دهی شده است در طول زمان از طریق مدیریت ابعاد گوناگون خود و بالاخص بعد مالی و اقتصادی، توسعه یافته است و عملکرد پایدار خود را وابسته به پایداری در روابط با ذینفعان خود می‌داند (Zhongqingyang et al, 2022).

صاحب‌نظران و پژوهشگران معتقدند که عملکرد پایدار، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های عملکرد سازمانی است و تمامی سازمان‌ها برای نیل به اهداف راهبردی به ارزیابی عملکرد پایدار متکی هستند (Putra et al, 2020).

امروزه شرکت‌ها به منظور دستیابی به موفقیت، با توجه به بی‌ثباتی و تلاطم عناصر محیطی و چالش رقابت دائمی میان شرکت‌ها، راهی جز قرار گرفتن در مسیر توسعه ندارند. رسیدن به این سطح از توسعه به واسطه دستیابی به عملکرد پایدار در کسب و کار امکان‌پذیر است (Martinez et al, 2021). هم‌چنین

متعددی از ورشکستگی را در انگلیس در قرن نوزدهم و بین ۱۹۲۰ و ۱۹۳۹ ذکر شده است مطالعات نشان داده است که سیستم فوتبال آلمان از نظر مالی با ثبات تر از سایر سیستم های لیگ فوتبال اروپا است ولی این ساختار قوی نیز مانند سایر لیگ های اروپا مصون از ورشکستگی نیست و شوک های ناشی از انحراف عملکرد واقعی باشگاه از عملکرد مورد انتظار، عامل اصلی در به خطر انداختگی ورشکستگی است (Szymanski, 2019). در این بین عدم موفقیت ورزشی و سقوط به لیگ های پائین تر باعث تشدید کاهش نقدینگی و مشکلات مالی باشگاه ها می شود. بروز چنین شرایطی در نهایت بی ثباتی مالی را برای باشگاه ها به ارمغان خواهد آورد (Pawlowski et al, 2018). از دلایل بروز چنین شرایط عدم ثبات مدیریت، مشکلات مالکیتی و سیاست گذاری های نامناسب است که باعث افزایش هزینه ها و انباشت بدهی در برخی باشگاه ها شده است (Morrow, 2014) و (Robinson & Simmons, 2014). یوفا و لیگ های مختلف طی سالیان گذشته برای ایجاد اطمینان در ثبات مالی مجموعه ای از اقدامات را برای باشگاه ها وضع نموده اند (UEFA, 2018). مطالعات نشان داده اند که اگر شرایط اقتصادی باشگاه ها چالش برانگیزتر شود، ممکن است این مقررات در سال های آینده نیز تمدید شوند و به ویژه لیگ فرانسه و در درجه اول لیگ ایتالیا باید به دقت بر توسعه اقتصادی نظارت داشته باشند و در صورت عدم بهبود شرایط می توانند مقررات سخت گیرانه مالی را اعمال کنند (Schubert & Lopez, 2019). مطالعات مختلف چگونگی برقراری تعادل بین درآمدها و هزینه ها به طور مستمر در حال افزایش

فوتبال حرفه ای نیاز به بکارگیری برنامه ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مؤثر مالی در ارکان آن است (Dimitropoulos, 2016).

از سویی عملکرد باشگاه های ورزشی را می توان بر اساس عملکرد ورزشی و غیرورزشی مورد بررسی و تحلیل قرار داد. عملکرد ورزشی شامل نتایج و رتبه های باشگاه ها می شود و عملکرد غیرورزشی در باشگاه ها نیز بیشتر شامل شاخص های مالی می شوند که از اهمیت زیادی در ارزیابی باشگاه ها برخوردار است. موارد مالی در صنعت فوتبال، اغلب متمرکز بر میزان درآمدها و هزینه های باشگاه، به منزله یکی از ابعاد عملکرد شناخته شده است. بنابراین برای ارزیابی عملکرد باشگاه های ورزشی می توان هم از نظر عملکرد مالی و هم از نظر عملکرد ورزشی باشگاه ها را تحت بررسی قرار داد (Ramezaninejad et al, 2016).

توسعه و عملکرد پایدار و به طور ویژه کسب منابع مالی و درآمدی پایدار در فوتبال روز دنیا بسیار مورد توجه قرار گرفته است. فقدان تعادل و عدم تحقق درآمدهای پایدار در سازمان های مختلف صنعت فوتبال از قبیل باشگاه ها و لیگ مختلف توسط مطالعات مختلف و گزارش مؤسسات معتبر مورد تأیید قرار گرفته است (Dunbar & Middleton, 2022)؛ (Szymanski & Weimar, 2019) و (Morrow, 2014). بی ثباتی مالی فوتبال اروپا به خوبی شناخته شده است و سابقه طولانی در مورد ورشکستگی باشگاه های فوتبال وجود دارد. مشکل بی ثباتی مالی برای اولین بار توسط Sloan, 1971 مورد توجه قرار گرفت و موارد

کاهش هزینه‌های پرسنلی خود، ۴۱٪ درآمدهای تجاری خود را افزایش دهد و به رتبه نخست درآمدی دست یابد. در این بین، باشگاه بارسلونا از حیث درآمدهای تجاری توانسته با رشد ۵۲٪ درآمدهای تجاری خود نسبت به سال ۲۰۱۶، به رتبه سوم باشگاه‌ها اروپا برسد (KPMG, 2020). این مؤسسه بیان داشته است که در مجموع، ۳۲ باشگاه اول اروپا با ۱۱٪ رشد درآمدهای عملیاتی نسبت به سال گذشته را تجربه کرده‌اند که این رشد ۴۴٪ نسبت به سال ۲۰۱۶ را نشان می‌دهد که دلیل موفق بودن ۱۰ باشگاه اول را ناشی از عملکرد ورزشی و عملکرد مالی آنان دانسته است. این مؤسسه رشد حق پخش رسانه‌ای مسابقات، جهانی‌سازی عملیات تجاری باشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری در تأسیسات ورزشی و بکارگیری استادیوم‌های ورزشی چند منظوره اختصاصی و مدیریت پایدارتر به ویژه در بخش مالی را از جمله دلایل رشد صنعت فوتبال مطرح نموده است (KPMG, 2020).

حرفه‌ای شدن فوتبال ایران در سال ۱۳۸۱ اتفاق افتاد است. اما علی‌رغم بروز شدن اجباری اساسنامه فدراسیون فوتبال کشورمان پس از تعلیق عضویت آن از سوی FIFA و علی‌رغم الزامات چندگانه و چندباره AFC، به گواه آمار و مطالعات صورت گرفته هنوز صنعت فوتبال ایران در کسب درآمدهای رایج در دنیا بی بهره بوده و فوتبال به عنوان یک صنعت مطرح نیست. Torabi et al, 2007 بیان داشتند با وجود این که سال‌ها از حرکت فوتبال ایران در مسیر حرفه‌ای‌گری می‌گذرد، اما فوتبال در ایران به عنوان یک صنعت سودآور و درآمدزا مطرح نیست و چرخ اقتصاد در این رشته ورزشی برخلاف سایر کشورهای مطرح در فوتبال به

است. هدف تمامی این مطالعات، جهت رسیدن به نقطه سر به سر در فوتبال است (UEFA, 2020) و (Richau et al, 2020). آنچه مسلم است، از زمانی که رابطه مثبت، مستقیم و متقابل بین توان مالی و درآمدی باشگاه و موفقیت ورزشی بوجود آمده است؛ توجه به عملکرد مالی باشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای در صنعت فوتبال و محققین این حوزه برخوردار شده است (Rohde & Breuer, 2016) و (Szymanski & Weimar, 2019). در این زمینه Samagaio et al, 2009 بیان داشتند بین عملکرد تجاری و عملکرد ورزشی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و هیچگاه یکی بدون دیگری بدست نمی‌آید. آمار رسمی جدید نشان می‌دهد که صنعت فوتبال در جهان به شدت در حال رشد و توسعه مداوم است چرا که در حوزه مالی با سودآوری زیادی مواجه شده است. مؤسسه Deloitte (2020) یکی از چهار مؤسسه بزرگ جهانی در حوزه حسابرسی در گزارش سال ۲۰۲۰ اعلام نموده است فوتبال اروپا توانسته است با رشد ۲ درصدی نسبت به سال قبل درآمد خود را به حدود ۲۹ میلیارد یورو برساند به نحوی که در پنج لیگ اول اروپا درآمدهای تجاری با رشد سریع به ۹٪ در سال ۲۰۱۹ افزایش یافته است. مؤسسه (KPMG, 2020) دیگر مؤسسه بزرگ حسابرسی در گزارش سال ۲۰۲۰ و در ارزش‌گذاری باشگاه‌ها پنج بخش سودآوری، محبوبیت، پتانسیل ورزشی، حقوق پخش رسانه‌ای، مالکیت استادیوم اختصاصی را دارای اهمیت دانسته‌اند و بیان داشته است که در صنعت فوتبال اروپا، باشگاه‌های رئال مادرید، منچستر یونایتد و بارسلونا بیشترین درآمدها را کسب نموده‌اند. باشگاه رئال مادرید توانسته است در این دوره با استفاده از نقل و انتقال بازیکنان و

کندی حرکت می‌کند. کمبود منابع مالی و وابستگی شدید باشگاه‌های فوتبال کشور به دولت از مهم‌ترین دلایل این اتفاق است. تکیه باشگاه‌ها به بودجه دولت از آنها مجموعه‌هایی هزینه بر و زیان ده ساخته است.

Naderian et al, 2015 نشان دادند چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران با شیوه‌های تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال انگلیس تفاوت آشکار دارد. دولتی بودن باشگاه‌ها، عدم شفافیت صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی و مسابقات به باشگاه‌ها، عدم رعایت قانون حق مؤلف، برنامه‌ریزی نامناسب مسابقات، عدم موفقیت بازاریابی باشگاه‌ها، 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 بود.

Rezaee, 2018 مهم‌ترین منابع درآمدی فوتبال را حق پخش تلویزیونی، بلیت فروشی، حمایت مالی، ارزش افزودهٔ پرورش بازیکنان، شرط‌بندی، درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری و فروش محصولات باشگاه نام برد و اذعان کرد صنعت فوتبال ایران از این منابع بهره‌ای نمی‌برد. وی حق پخش تلویزیونی را مهم‌ترین مؤلفهٔ تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال در ایران عنوان کرد.

نتایج مطالعه Moradi & Nazari, 2019 نشان داد ساختار اقتصادی فوتبال ایران از عدم موفقیت در حوزه درآمد و تجاری بودن رنج می‌برد. به نحوی که ضعف شدید در این حوزه باعث تحت‌الشعاع قرار دادن موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال ایران نیز شده است. بنابراین یکی از عوامل ارتقاءدهنده توسعه و ایجاد کننده

عملکرد پایدار در صنعت فوتبال کشور، کسب درآمدهای پایدار برای باشگاه‌ها به منظور برخورداری از استقلال و قرارگیری در مسیر توسعه و موفقیت ورزشی شناخته می‌شود.

از آنجا که شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد پایدار یکی از ضروریات اجتناب ناپذیر و بسیار مهم برای هر سازمانی و به طور خاص صنعت فوتبال می‌باشد (Calmont et al, 2022). نتایج پژوهش‌های مختلف ضمن تأکید بر اهمیت عملکرد پایدار شکاف مطالعاتی زیادی را در ایران نشان داده است (Moradi & Nazari, 2019). Martinez et al, 2021. نظر به اینکه تاکنون به طور منسجم مطالعه‌ای در این زمینه انجام نشده است، از این رو انجام این پژوهش می‌تواند به شناخت جنبه‌های مغفول در زمینه تجاری سازی صنعت فوتبال باعث شود که بر اساس شناخت از وضعیت موجود، مدلی را برای دستیابی به وضعیت مطلوب با تأکید بر توسعه و عملکرد پایدار ارائه نماید؛ فرآیندی که از طریق آن باشگاه‌ها بتوانند از استقلال مالی برخوردار شوند و در ادامه بتوانند در مسیر توسعه همه جانبه و موفقیت ورزشی قرار گیرند. در واقع مدل این تحقیق می‌تواند در بسیاری از سندهای اجرایی ورزش کشور مورد استفاده قرار گیرد و جهت تجاری سازی باشگاه‌ها به عنوان هسته اصلی صنعت فوتبال کشور مورد استفاده قرار گیرد و به عنوان مبنایی برای توسعه و عملکرد پایدار کشور در زمینه ورزش حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است. از منظر ماهیت، اکتشافی- بنیادی؛ از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر پارادایمی، پارادایم

می‌کند و در نهایت موجب ارائه یک مدل می‌شود (King & Snowden, 2020). در این پژوهش سعی شد در کدگذاری اولیه، از روش کدگذاری خط به خط (Glaser, 1987)، توصیف رفتارگرایانه‌ای از کنش‌های مشارکت‌کنندگان به نمایش بگذارد و داده‌ها به صورت واقعه به واقعه با هم مقایسه شدند. همچنین با استفاده از تکنیک کدگذاری فرآیندی (Charmaz, 2008) که توصیه به استفاده از اسم مصدر و حاصل مصدر در نام‌گذاری کدها دارد، تلاش شد تا فحوای کنش در داده‌ها، منتقل شود. در اجرای پژوهش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه همزمان انجام گرفت و گردآوری داده‌های اولیه به منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد. به صورت کلی فرآیند کدنویسی داده‌ها از کدگذاری اولیه تا ساخت دسته‌ها، به شرح شکل ۱ است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، شامل اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور با تخصص اقتصاد ورزشی و مدیران و بازاریابان فعال ورزش فوتبال کشور که دارای تجربه با توجه به ویژگی‌ها و شاخص‌های مشخص شده در قسمت معیارهای ورود به مطالعه در جدول ۱ اشاره شده است. به منظور نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. در این پژوهش در تمام فرآیند نمونه‌گیری، سه مرحله نمونه‌گیری آزاد، ارتباطی و نظری که اساس استفاده از رویکرد ساخت‌گرای نظریه داده بنیاد است، رعایت شد.

تفسیری-برساختی؛ از منظر استراتژی، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساخت‌گرا؛ از منظر حیطه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای و از منظر ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های عمیق و مطالعات نظری است.

نظریه مبنایی یا داده‌بنیاد از استراتژی‌های روش کیفی است که بر القاء یا ظهور اطلاعات از داده‌ها تأکید دارد، تا بتواند یک نظریه یا مدل را ایجاد کند (Espriella & Restrepo, 2020). در نظریه مبنایی، داده، پایه نظریه ما را شکل می‌دهد و تحلیل ما از این داده‌ها، مفاهیمی را که می‌خواهیم برای ما تولید می‌کند (Charmaz, 2019).

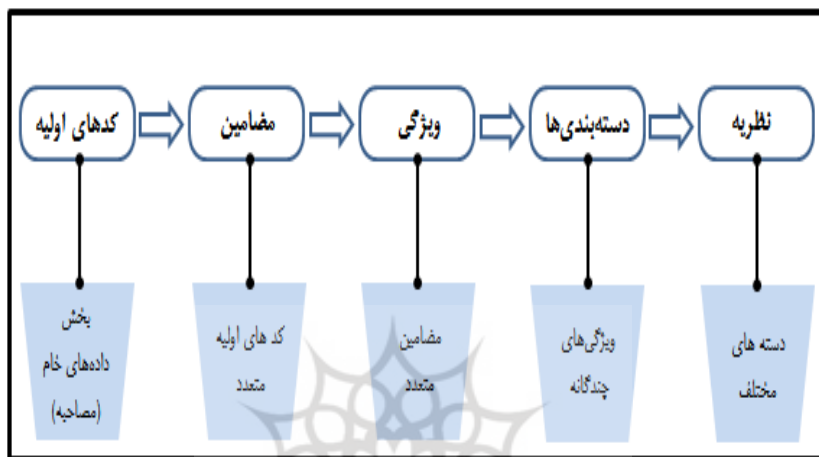
در این پژوهش، پس از مطالعه و بررسی چالش مذکور، به منظور ارائه مدلی نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سعی شد از رویکرد ساخت‌گرا در نظریه داده بنیاد استفاده شود. این طرح اشاره به دیدگاه Charmaz, 2000 دارد که نوعی موضع فلسفی است، بین موضوع تقریباً اثبات‌گرا (کمی‌گرا) گلیرز و اشتراوس و موضوع پژوهشگران پست‌مدرن که اهمیت شیوه‌های غالب پژوهش را زیر سوال می‌برند. تئوری مبتنی بر ساخت‌گرایانه، محققان را به سمت این سوق می‌دهد که روی آنچه در زمینه پژوهش اتفاق می‌افتد تمرکز کنند که محققان بخشی از آن هستند، انعطاف‌پذیر باشند و از رویدادهای تجربی پیروی کنند (Charmaz, 2019).

چهار فرآیند همپوش در تحلیل ساخت‌گرای نظریه داده‌بنیاد عبارت‌اند از: کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذار محوری و کدگذاری نظری (Charmaz, 2008). سه دور کدنویسی امکان افزایش سطح انتزاع را فراهم

همزمان با اجرای مصاحبه ها و بر اساس نظریه داده بنیاد با رویکرد ساخت گرا تجزیه و تحلیل شدند.

جمع آوری داده ها به دلیل اشباع داده ها، پس از ۲۸ مصاحبه متوقف شد.

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده های خام به صورت استقرایی از مصاحبه های عمیق با خبرگان و متخصصان به دست آمد و به صورت



شکل ۱. فرآیند کدگذاری تا رسیدن به نظریه از طریق رویکرد ساخت گرا (مولوگتا، ۲۰۱۷)

از مشارکت کنندگان قرار گرفت و آنها نظریه های خود را اعمال و در نهایت مدل کلی پژوهش، تأیید شد. برای بررسی قابلیت انتقال پذیری، نیز تلاش شد تا مشارکت کنندگان از تنوع بیشتری برخوردار باشند که این روند تا اشباع داده ها، ادامه داشت. همچنین بدین منظور، از روش باز کدگذاری^۳ توسط یک پژوهشگر دیگر خارج از مشارکت کنندگان و تیم پژوهش، استفاده شد. در روش باز کدگذاری ۱۰ درصد از کلیه صفحات کدگذاری انجام گرفته در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. در این مطالعه، ضریب اسکات که نشان دهنده میزان توافق کدگذاری در دو محقق است، برابر ۸۲٪ محاسبه شد، لذا

در این مطالعه به منظور تأیید نتایج و استحکام، دقت پژوهش و برای مشروعیت بخشی و صحت گذاری بر یافته ها و تحلیل ها از روش صحت گذاری (Guba & Lincoln, 1994) با نام موثق بودن^۱ که در ارتباط با مطالعات کیفی است، استفاده شد. از این رو، از چهار شاخص مقبولیت، اعتماد، تأیید پذیری و انتقال پذیری برای قوام و استحکام داده های کیفی مورد استفاده قرار گرفت. به این ترتیب که کدها چندین بار از نظر شباهت ها و تفاوت ها مرور شد. برای تعیین تأیید پذیری از روش بازبینی اعضا^۲ استفاده شد. بدین صورت که کدگذاری ها و مدل نهایی در اختیار سه نفر

1 Trustworthiness

2 Member checking

3 Re-coding

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی و توزیع فراوانی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تعداد کل آنها ۲۸ نفر بود که بیشتر افراد حاضر در پژوهش دارای مدارج تحصیلات تکمیلی و سابقه بیش از ۱۴ سال پژوهشی یا مدیریتی را دارا می‌باشند.

قابلیت اطمینان بین کددهندگان در حد مطلوب بود. جهت محاسبه ضریب اسکات از فرمول $P(A) = A/n \times 100$ استفاده شد (Zhang &

Wildemuth, 2019 و Huan, 2008).

A = تعداد کدهای مورد توافق؛

n = تعداد کل کدها؛

$P(A)$ = درصد توافق.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی	میانگین سوابق	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	۴	۱۴/۲۸	۲۵	۱۹	کارشناسی تا دکتری
مدیران بازاریابی	۳	۱۰/۷۱	۱۰/۷۱	۱۴	کارشناسی و کارشناسی ارشد

نظریه داده بنیاد با رویکرد ساخت‌گرا تجزیه و تحلیل شده‌اند. نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق و به صورت همزمان با اجرای مصاحبه‌ها و براساس

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه، متمرکز شده، محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری متمرکز شده	کدگذاری اولیه		متن مصاحبه
		مقوله‌ها	گزاره‌ها و برجسته‌زنی (مفاهیم اولیه)	
درآمدی	• ضرورت ثبت تجاری باشگاه‌ها • سود آور نمودن باشگاه‌ها • حق پخش	• زیان‌ده بودن باشگاه‌ها • سرمایه‌گریز بودن باشگاه‌ها • دولتی بودن ساختار فوتبال • توجه به انواع روش‌های درآمدی شناخته شده	• باشگاه‌های فوتبال کشور تراز منفی دارند • مالکیت دولتی باشگاه‌های فوتبال کشور • وابستگی مالی باشگاه‌ها به دولت • سود آور نبودن باشگاه‌ها • ضرورت توجه ویژه به روش‌های مختلف درآمدی برای باشگاه‌ها	با در نظر گرفتن ترازسازی باشگاه‌ها تمامی باشگاه‌های فوتبال کشور دارای تراز مالی منفی می‌باشند. امروزه باشگاه‌های فوتبال کشور بسیار دولتی بوده و وابستگی شدید مالی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم به دولت دارند و از درآمدهای شناخته شده و مرسوم در فوتبال روز دنیا شامل حق پخش و... محروم می‌باشند. به دلیل سودآور نبودن باشگاه‌ها بخش خصوصی داخلی و خارجی از سرمایه‌گذاری در این بخش گریزان می‌باشد.

یافته‌های پژوهش با استفاده از تحلیل همزمان و همچنین فرایند کدگذاری، هنگام و پس از مصاحبه‌ها به دست آمد. از آنجا که فرایند پژوهش کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرایند کدگذاری‌ها چندین بار تکرار شد و در نهایت طبقات و مقوله‌های مانع و جامعی ایجاد شدند. بر اساس رویه‌های مطرح شده در قسمت روش‌شناسی و همچنین نمونه کدگذاری ارائه شده در بالا، مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی به شرح جدول ۳ به دست آمدند.

جدول ۳. نمونه فهرست مفاهیم، مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل از کدگذاری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
ساختاری	اقتصادی کلان	اقتصاد دولتی، درون‌گرایی، نداشتن ساختار رقابتی، عدم تعامل با بازارهای جهانی، عدم آزادسازی در اقتصاد کشور، ظهور شبه دولتی‌ها در اقتصاد کشور، ناپایدار بودن سیاست‌های مالی و اعتباری
	اقتصادی خرد	پائین بودن سطح تولید ناخالص داخلی کشور (GDP)، عدم بکارگیری فناوری‌های نوین اقتصادی در بازارهای مالی کشور، سهم پائین درآمد ناخالص ملی در بخش ورزش (GDSP) از کل تولید ناخالص داخلی کشور، اندازه کوچک بازار صنعت فوتبال ایران، تعداد کم باشگاه‌های حرفه‌ای در فوتبال کشور
	مالکیتی	نبود بازارهای سرمایه قوی و کارآمد، اندازه کوچک بازار بورس ایران، سهم کوچک صنایع در بازار بورس کشور، خصوصی نبودن باشگاه‌ها، عدم حضور باشگاه‌ها در بازار سهام، مالکیت دولتی باشگاه‌ها
	سرمایه‌گذاری	ضعف در جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در اقتصاد کشور، ریسک بالا در فوتبال کشور، نبود امنیت سرمایه‌گذاری در فوتبال کشور، فقدان نهادهای تعریف شده سرمایه‌گذاری خصوصی در فوتبال کشور، نارسایی‌های عدیده در جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در فوتبال کشور
زمینه‌ای	سیاست‌گذاری	تغییرات پی در پی سیاست‌های کلی، استراتژی‌ها و مقررات، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم همخوانی در مورد خصوصی سازی فوتبال کشور، عدم توجه به سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی کشور و خصوصی سازی در ورزش و فوتبال کشور، نبود اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی و توسعه نیافتگی نهادهای ذیربط سازمان لیگ، ابهام و یا خلاء قوانین کار، تجارت، بیمه و مالیاتی در زمینه ورزش حرفه‌ای کشور
	طرح ریزی	برخوردار نبودن کشور از نظام جامع توسعه ورزش حرفه‌ای، عدم وجود چشم‌انداز، مأموریت، برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی در نهادهای فوتبال کشور، فقدان بکارگیری تفکر راهبردی، مدیریت دانش و نبود اتحاد استراتژیک در مدیریت نهادهای فوتبال کشور، عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد و تعیین استانداردهای لازم برای نهادهای فعال در فوتبال کشور، نبود برنامه‌های مدون در جهت درآمدزایی و تجاری سازی باشگاه‌ها
	مدیریتی	عدم ثبات مدیریت‌ها در نهادهای فوتبال کشور، بکارگیری مدیران غیرمتخصص و آموزش ندیده در سطوح مختلف سازمانی نهادهای فوتبال کشور، عدم بکارگیری مدل‌ها و روش‌های مدیریتی مناسب از سوی مدیران جهت کاهش هزینه و افزایش درآمد

ضعف در کسب کرسی‌های در نهادهای بین‌المللی FI FA و AFC، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و کارکنان کلیه نهادهای فوتبال متناسب با نیاز روز، ضعف در تعاملات ملی و بین‌المللی برای کسب میزبانی مسابقات و رویدادهای بزرگ بین‌المللی فوتبال، وجود فساد اداری مالی در نهادهای فوتبال و عدم سازوکار مناسب برخورد با آن، کم کاری جهت احقاق حق فوتبال از سوی مدیران فوتبال و ورزش کشور از طریق مراجع قانونی و قانون گذاری

عدم برخورداری باشگاه‌ها از آکادمی فوتبال، نبود چرخه کشف، پرورش، تربیت و تولید بازیکن و مربی حرفه ای، کیفیت نامناسب برگزاری مسابقات و سطح پائین 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

نهادی ورزشی

نداشتن شفافیت مالی در ارکان صنعت فوتبال، اطلاع رسانی نامناسب مالی در نهادهای صنعت فوتبال، نامشخص بودن چشم انداز مالی در ارکان نهادهای فوتبال، صوری بودن گزارش‌ها و صورت‌های مالی و حسابرسی، تراز مالی منفی ارکان صنعت فوتبال، وجود بدهکاری انباشته در ارکان صنعت فوتبال، نبود منابع مالی قابل رویت و پایدار در صنعت فوتبال

مالی

عدم مالکیت باشگاه‌ها در خصوص استادیوم‌های ورزشی استاندارد، مدرن و ایمن، به روز نبودن امکانات آموزشی و تمرینی برای بازیکنان و مربیان در باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال، عدم میزبانی مسابقات و رویدادهای بزرگ بین‌المللی، توسعه نیافتگی امکانات اردویی، رفاهی، تجهیزات فنی و تخصصی ویژه فوتبال، فراهم نبودن زیرساخت اداری، پزشکی و درمانی پیشرفته در نهادهای فوتبال کشور

زیرساخت

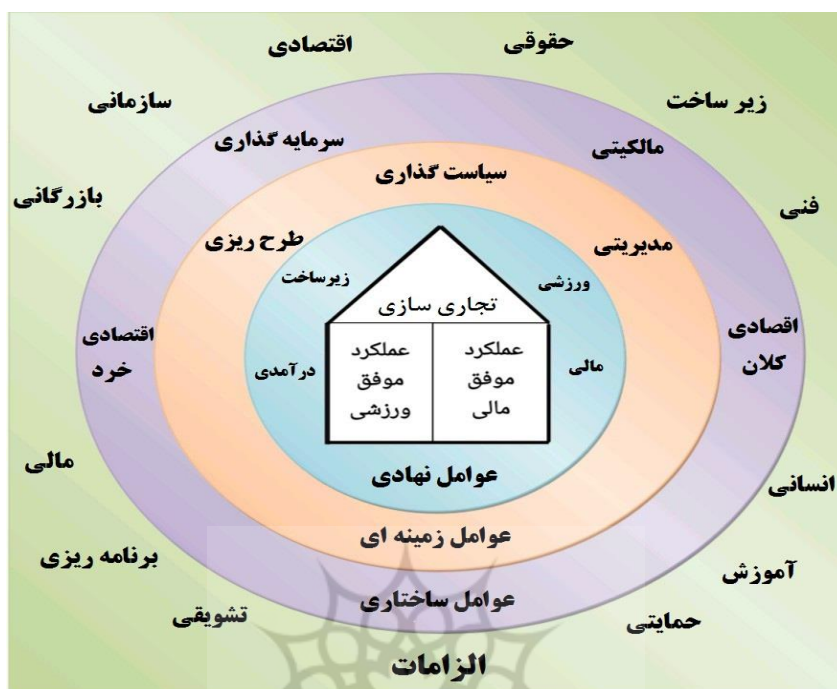
عدم تحقق درآمدهای حاصل از حق پخش، حاصل نشدن کل درآمدهای روز مسابقه برای باشگاه‌ها، نداشتن استقلال مالی باشگاه‌ها و نهادهای فوتبال و وابستگی آنها به دولت، عدم تحقق درآمدهای منتج از فعالیت‌های تجاری در باشگاه‌ها، تأمین نشدن درآمدهای حاصل از حامیان مالی، برخوردار نبودن فوتبال کشور از آژانس‌های تخصصی بازاریابی، عدم توجه به عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی در نهادهای صنعت فوتبال کشور، وجود نداشتن آژانس‌های رسمی نقل و انتقال بازیکن و مربی در کشور

درآمدی

الزامات فنی- زیرساخت-حقوقی- قانونی- برنامه ریزی - سازمانی- مالی- انسانی- آموزش- بازرگانی - تشویقی - حمایتی- اقتصادی

(سیاست‌گذاری، طرح‌ریزی و مدیریتی) و نهادی (ورزشی، درآمدی، زیرساخت، مدیریتی) قابل بررسی می‌باشند. برای قرارگیری در مسیر صحیح تجاری‌سازی مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار مجموعه‌ای از الزامات شامل (اقتصادی، حقوقی، سازمانی، زیرساخت، بازرگانی، فنی، انسانی، مالی، آموزش، برنامه‌ریزی، تشویقی و حمایتی) باید رعایت شود.

در نهایت با یافتن رابطه‌ی نهایی بین مقوله‌های به دست آمده ناشی از کدگذاری انتخابی، الگوی نظری زیر تدوین شد. این مدل در شکل ۲ ارائه شده است. مدل نهایی پژوهش بدین صورت ارائه شد که موانع و عوامل موثر بر تجاری‌سازی مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار در سه سطح ساختاری شامل (اقتصادی کلان، اقتصادی خرد، مالکیتی و سرمایه‌گذاری)، زمینه‌ای



شکل ۲. الگوی تجاری سازی صنعت فوتبال ایران مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد دسته اول عواملی و موانع که بر فرایند تجاری سازی مبتنی بر توسعه و عملکرد صنعت فوتبال ایران تأثیر گذار می باشند، عواملی هستند که ریشه در ساختارهای کلان از قبیل ساختار اقتصادی، حقوقی- قانونی، مدیریتی، برنامه ریزی و حتی ساختارهای فرهنگی- اجتماعی دارند. این موانع و عوامل به طور کلی خارج از محیط صنعت ورزش و صنعت فوتبال قرار دارند و به طور کلی حرکت و اثربخشی به کل ساختار اقتصادی کشور با مخاطره مواجه می سازد. از این رو تا زمانی که موانع مذکور در کل ساختار کشور وجود داشته باشند صنعت فوتبال نیز مانند دیگر

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل تجاری سازی صنعت فوتبال ایران مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار بود. بر اساس مدل برخاسته از داده های پژوهش، موانع و عوامل موثر بر تجاری سازی مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار در سه سطح ساختاری، زمینه ای و نهادی قابل بررسی می باشند. بر این اساس، با انجام مجموعه از اقدامات و رعایت الزاماتی در این سه سطح می توان بر چنین عوامل و موانعی غلبه نمود و راه را برای تجاری سازی مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار موفق در صنعت فوتبال کشور هموار نمود.

بخش خصوصی و قرار گرفتن آن به عنوان اصلی‌ترین عنصر در فعالیت بنگاه‌های اقتصادی امکان‌پذیر است. همچنین به وجود آمدن ساختار رقابتی در اقتصاد کشور باعث خواهد شد تا شرکت‌های تجاری بر سر ابزارهای قدرتمند تبلیغاتی چون فوتبال نیز با یکدیگر به رقابت بپردازند.

نتایج پژوهش نشان داد دسته دوم عواملی و موانع که بر فرایند تجاری سازی مبتنی بر توسعه و عملکرد صنعت فوتبال ایران تأثیر گذار می‌باشند عواملی هستند که تحت عنوان عوامل زمینه ای می‌توان آنها را نام نهاد که دلالت بر آن دسته عوامل و موانعی دارد که زمینه ساز فعالیت مناسب و سودآور بنگاه‌های اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌ها در صنعت ورزش و صنعت فوتبال می‌باشند. در واقع این مقامات عالی رتبه و کانون‌های اصلی تصمیم‌ساز برای ورزش کشور نظیر شورای عالی ورزش کشور و وزارت ورزش و جوانان هستند که با وضع قوانین کلان و یا باز تعریف در سیاست‌گذاری‌های کلی ورزشی وضع شده از سوی مراکز تصمیم‌ساز، انجام هماهنگی‌های بین بخشی می‌توانند زمینه را برای فعالیت سودآوری عناصر صنعت ورزش و صنعت فوتبال می‌توانند فراهم نمایند تا شاهد تجاری شدن مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار بود. نتایجی که Elahi, 2007 نیز در بررسی موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران، بیان داشت موانعی توسط سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان صنعت ورزش کشور قبل از تدوین راهبردهای توسعه و اولویت‌های برنامه‌ریزی مد نظر قرار گیرد تا توسعه اقتصادی صنعت فوتبال محقق شود. در این خصوص پیشنهاد می‌شود کانون‌های

صنایع متأثر از چنین فضایی خواهد بود و بهره لازم اقتصادی و تجاری را نخواهد برد. نتایجی که با یافته پژوهش‌های Rezaee, 2018 Moradi et al, 2016 و Elahi, 2007 همخوانی دارد. Moradi et al, 2016 نشان دادند عوامل ساختاری، یکی از مهم‌ترین عوامل اثر گذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در صنعت فوتبال ایران است. در این زمینه نیاز هست دولت با مالکیت دولتی خداحافظی کرده و با تغییر ساختارها و انجام اصلاحات گسترده، زمینه‌ساز حضور مؤثر و سودآور بخش خصوصی در ساختار اقتصادی کشور را فراهم نماید. به عنوان مثال در صورتی که سیاست‌گذاری‌های اقتصادی در راستای ایجاد فضای باز و مبتنی بر آزادسازی اقتصادی به منظور دستیابی به بازارهای جدید، سرمایه‌های خارجی و فناوری نوین تعریف شود و اقداماتی در جهت افزایش ثبات اقتصادی صورت پذیرد، میزان ریسک سرمایه گذاری کاهش خواهد یافت و بالطبع آن جریان برای فعالیت بخش خصوصی و سودآوری آن در کشور افزایش خواهد یافت. مواردی که دیگر محققین (Moradi et al, 2016) به آن اشاره داشته‌اند. در این خصوص Rostamzadeh & Yadegar, 2024 نشان دادند در ایران ورزش یک صنعت مهم به شمار می‌رود. این صنعت با سایر فعالیت‌های اقتصادی در ارتباط است. Elahi, 2007 نشان داد اقتصاد ایران از مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون‌گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج، متحمل لطمات فراوانی شده است. راه حل این ایرادات ساختاری، استقرار ساختار رقابتی، برون‌گرایی و توسعه تعامل با اقتصاد جهانی است. این موضوع با گسترش نقش و جایگاه

می‌بایست از حق پخش، درآمد روز مسابقه و فعالیت‌های تجاری حاصل شود. در غیر این صورت بنا به دلایل درون سازمانی (نبود رویکرد اقتصادی، نداشتن برنامه اقتصادی و ...) و دلایل برون سازمانی (عدم نگاه مناسب از سوی قانون و تدوین‌گران قانون (مسئله حق پخش، حقوق مالکیت معنوی و ...) و در نتیجه عدم کسب درآمد پایدار، ورود به بازار سرمایه یک فرار رو به جلو بوده و محکوم به شکست خواهد بود.

دسته سوم موانع، ریشه در ساختار نهادهای فوتبال دارد که برطرف کردن چنین موانعی نیازمند تعریف و تغییراتی در برنامه ریزی های راهبردی و عملیاتی، رفع کاستی‌ها و انجام اصلاحات اقتصادی، مالی، حقوقی و قانونی در نهادهای صنعت فوتبال کشور را طلب می‌کند.

این دسته عوامل و موانع که تحت عنوان عوامل نهادی شناخته می‌شوند. به طور مستقیم بر تجاری سازی صنعت فوتبال اثرگذار می‌باشند و تحت کنترل مدیران و مسئولین ارکان صنعت فوتبال می‌باشند. برای رفع این موارد می‌بایست مجموعه اقداماتی در حوزه ورزشی، درآمدی، زیرساخت و مدیریتی برای تجاری شدن صنعت فوتبال توسط تصمیم گیران دخیل در صنعت فوتبال انجام شود تا مسیر در زمینه هموار شود. در این راستا نتایج پژوهش نشان داد در فوتبال امروزی موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی باشگاه‌ها ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و هیچگاه یکی بدون دیگری به دست نمی‌آید و ارتباط بین آن‌ها مستقیم بوده و بر یکدیگر تأثیرمتقابل دارند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های دیگری مثل Moradi & Nazari, 2019 و Samagaio & Eduardo, 2007 همخوانی دارد. Samagaio & Eduardo, 2007

تصمیم‌ساز با سیاست‌گذاری‌های مناسب، تدوین قوانین موثر و کارآمد، تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی بهینه و با مدیریت اثربخش زمینه را برای عملکرد موفق درآمدی و ورزشی فراهم نمایند نظیر تحقق واقعی حقوق ناشی از حق پخش رسانه‌ای، حمایت از قانون مالکیت معنوی و ... زمینه سودآور شدن ارکان صنعت فوتبال را فراهم نمایند. تا در ادامه باشگاه و بالطبع آن صنعت فوتبال ایران عملکرد پایدار مالی را تجربه کرده و از استقلال مالی و مدیریتی برخوردار شده و در نهایت بتواند به شکل مناسب، مؤثر و کارآمد بتواند پیش داشته‌های لازم برای ورود به بازار بورس را کسب نماید. نتایج تحقیق نشان داد یکی از شناخته شده ترین روش‌ها در درآمدزایی مؤثر باشگاه‌ها ورود باشگاه‌ها به بازار سرمایه (بورس) می‌باشد. در این خصوص Naderian et al, 2015 بیان داشتند که بهتر است باشگاه‌های ایران به شرکت‌های سهامی مبدل شده و از این طریق تأمین مالی شوند. شفاف‌سازی صورت‌های مالی باشگاه‌ها می‌تواند عرضه ی سهام باشگاه‌ها را به فرابورس راحت‌تر سازد و یکی از گزینه‌های تأمین مالی از طریق سهام برای باشگاه‌ها برآورده شود. اما آنچه مسلم است این که بنگاه اقتصادی، شرکت‌ها و باشگاه‌ها باید در ابتدا دارای درآمدهای پایدار بوده و با توجه به الزامات AFC و FIFA بتوانند در پایان یک سال تراز مالی مثبتی از خود ارائه نمایند. در واقع باید بتواند پیش داشته اصلی (سوددهی) را برای ورود به بازار بورس فراهم نماید، تا در ادامه بتواند وارد بازار سرمایه شود.

مطابق با روش‌های درآمدی پایدار مرسوم در صنعت فوتبال روز دنیا، این پیش داشته‌ها

می‌شود وظیفه اصلی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ است اما باشگاه‌ها نیز باید با الگوبرداری از باشگاه‌های بزرگ جهان و استفاده از تجارب آنها، گام‌های بزرگ‌تری در جذب هواداران و حضور آنها در ورزشگاه‌ها بردارند. در این بین توجه به انگیزه‌های هواداران از اهمیت برخوردار است. در این رابطه Zamanian et al, 2025 نشان دادند باشگاه‌های فوتبال می‌بایست با ارائه اطلاعات به‌روز و محتویات منحصر به فرد در صفحات مجازی خود و انتشار عکس‌ها و کلیپ‌های خبری نیازهای هواداران را پاسخگو باشند و زمینه ارضای انگیزه‌های آنان را فراهم کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد، مهم‌ترین رکن در تجاری سازی و توسعه صنعت فوتبال ایران، درآمدزایی است. این یافته‌ها با نتایج دیگر محققین نظیر Soltani & Kargar, 2019 همخوانی دارد. نتایج پژوهش آنان نشان داد که در میان منابع مختلف سازمانی باشگاه‌های فوتبال، منابع مالی بیشترین تأثیر را در درآمدزایی باشگاه‌ها دارد. Soltani & Kargar, 2019 در طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران نشان دادند باشگاه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین بازاریابی و منابع مختلف درآمدزایی نظیر: فعالیت‌های تجاری، هواداران، حق پخش رسانه‌ای، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر منابع، به منظور تأمین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و جهت حضور قدرتمند در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی استفاده کنند.

نتایج پژوهش نشان داد یکی از مؤثرترین روش‌ها برای درآمدزایی و جذب سرمایه، خصوصی سازی باشگاه‌ها است؛ که متأسفانه این امر به شکل مناسبی در ایران اتفاق نیافتاده است. در

در بررسی رابطه بین عملکرد مالی و عملکرد ورزشی نشان داد، بین ساختارهای مالی و ورزشی باشگاه‌ها رابطه مستقیم وجود دارد. نتایج Moradi & Nazari, 2019 نشان داد شرط بقاء و بهبود عملکرد در سازمان‌های ورزشی؛ سودآوری و رشد است ولی صنعت فوتبال ایران در این خصوص رشد نیافته است و تا معیارهای مطلوب فاصله زیادی دارد. Hass et al, 2008 از جمله مهم‌ترین اهداف مدیران در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را افزایش عملکرد مالی و افزایش عملکرد ورزشی دانسته‌اند. مؤسسه (KPMG, 2020). عملکرد موفق باشگاه‌ها را ناشی از رابطه متقابل سه عامل دانسته است که عبارتند از هوادار، رسانه و حامی مالی؛ موفقیت ورزشی؛ افزایش درآمد. آنچه امروز در فوتبال کشور کاملاً مشهود است اینکه صنعت فوتبال از درآمدهای خود که شامل درآمدهای روز مسابقه، حق پخش تلویزیونی مسابقات و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تجاری است بی بهره است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد به دلیل عدم تحقق درآمدهای حاصل از هواداری، تجاری‌سازی در فوتبال ایران با مشکلاتی مواجه است. هواداران به عنوان دومین منبع در تأمین مالی باشگاه‌ها می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. هواداران از طریق حق عضویت، خرید محصولات باشگاه، هدایا و کمک‌ها و خرید بلیط می‌توانند به باشگاه کمک کنند. فوتبال ورزش اول ایران است و هر هفته هواداران زیادی برای تماشای مسابقات باشگاهی به ورزشگاه‌ها می‌آیند. اما نیاز است اقدامات زیادی انجام شود تا تعداد هواداران فوتبال و انگیزه و شور آنها برای حمایت از تیم‌های محبوب‌شان بیشتر شود. انجام اقداماتی که موجب بالا رفتن سطح کیفی مسابقات

معروف به لاماسیا از سن ۷ سالگی افراد مستعد را پرورش می دهد تا بعدها از آنان در تیم اصلی استفاده کند یا با قیمتی بالا بفروشد. ستارگان بزرگی چون Messi و Xavi، محصول این مدرسه فوتبال هستند. باشگاه بوکاجونیورز نیز بیش از ۳۵۰ بازیکن در یک دهه اخیر به باشگاه های معتبر ترانسفر کرده است به طوری که به کارخانه بازیکن سازی معروف است. بنابراین مدیران و مسئولین تصمیم گیران ارکان صنعت فوتبال می توانند با طرح ریزی و انجام اقدامات اثرگذار در این بخش می توانند مؤثر عمل کنند و مطابق با مدل پژوهش زمینه را برای کسب درآمدهای پایدار به ویژه برای باشگاه ها فراهم نمایند و زمینه را برای تجاری سازی، توسعه و عملکرد پایدار صنعت فوتبال فراهم نمایند. در این خصوص Ghezelsefloo et al, 2025 نشان دادند توجه به فروش و انتقال ورزشکاران بستر ساز موفقیت آکادمی های والیبال می باشند.

به عنوان مثال اگرچه دریافت حق پخش رسانه ای در اکثر کشورهای دنیا به صورت یک منبع درآمدی عمده برای صنعت فوتبال محسوب می شود، ولی این موضوع هنوز در کشور ما علی رغم وجود مواد قانونی متعدد مغفول مانده است و عملکرد پایدار ارکان صنعت فوتبال را تحت الشعاع خود قرار داده است. به نظر می رسد بروز چنین مشکلاتی در این بخش ناشی از به رسمیت نشناختن این درآمدها به طور رسمی و قانونی و بستر سازی مناسب جهت ایجاد و کسب چنین درآمدها دانست که حل و فصل کردن بعضی از این موانع خارج از کنترل مدیران مسئول در صنعت فوتبال کشور می باشد و نیاز به تعریف قوانین مدون در این زمینه

این خصوص Naderian et al, 2015 در مقایسه روش های درآمدی در باشگاه های ایران و انگلستان نشان داد، باشگاه های دولتی ایران چنان گسترده شده اند که هم اکنون خود به صورت یک چالش عمده در فرایند ورزش های تجاری و همچنین خصوصی سازی کشور درآمده اند، زیرا مسائل تیم داری و خرید و فروش بازیکنان، فعالیت های دلالی، ورود مدیران سیاسی به باشگاه ها از یک سو این نوع باشگاه ها را از اهداف اصلی خود دور کرده و از سوی دیگر توان بخش خصوصی را برای ورود به عرصه ورزش های تجاری و رقابت با باشگاه های دولتی سلب نموده است.

نتایج پژوهش نشان داد یکی از مهم ترین منابع درآمدزایی باشگاه های فوتبال از نقل و انتقالات بازیکنان می باشد. چراکه باشگاه های می توانند از فوتبال پایه شروع کنند، مدارس فوتبال را تدارک ببینند و با برنامه های بلند مدت جانشین پروری کنند و هزینه های خرید بازیکن را به حداقل رسانده و کسب درآمد کرده و با فروش ستاره های خود درآمدهای هنگفتی کسب کنند. بنا به نتایج پژوهش، باشگاه های ایران در این خصوص با ضعف عمده ای مواجه هستند. مواردیکه دیگر محققین به آن نیز اشاره داشته اند. Naderian et al, 2015 نشان دادند که یکی از روش های تأمین مالی در باشگاه های فوتبال در سراسر جهان درآمدهای حاصل از نقل و انتقالات می باشد که در باشگاه های فوتبال حرفه ای لیگ برتر ایران ۱٪ از این طریق تأمین می شود.

مدارس فوتبال نیز در صورت مدیریت صحیح می تواند به منبع مهم درآمدزایی باشگاه های ما تبدیل شود. مدرسه فوتبال اختصاصی بارسلونا

می‌باشد. قوانینی که به تأیید بالاترین مقامات و نهادهای قانون‌گذاری کشور برسند تا ضمانت اجرایی لازم را پیدا کنند. Rezaee, 2018 نشان داد به دلیل تحقق نیافتن حق پخش تلویزیونی، پرداخت نکردن حق تبلیغات دور زمین مسابقه، درآمد پایین بلیت فروشی، 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. در این رابطه Mattos, 2015 نشان داد در موضوع حق پخش تلویزیونی مسابقات باید باشگاه‌ها و شبکه‌های رادیو-تلویزیونی را همکار اقتصادی دانست که در دو سوی قرارداد به دنبال کسب منفعت مالی از تعامل با یکدیگر هستند. در این بین باشگاه‌ها به منظور پوشش هزینه‌های خود باید در طرح‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت خود، برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای در قالب تدوین ساختار مالی و بودجه‌ریزی انجام دهند.

به نظر می‌رسد در بدو امر یکی از اصلی‌ترین اقدامات کارساز، ثبت تجاری باشگاه‌ها باشد. یکی از الزامات اولیه درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به عنوان باشگاه‌های تجاری به مانند سایر شرکت‌های و مؤسسات تجاری می‌باشد. بنگاه‌های تجاری ثبت شده از یک سو به صورت یک مجموعه مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهد کرد و از سویی دیگر صاحب یک شخصیت حقوقی می‌گردند. تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال شامل

مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی می‌باشد که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا کرده و از قوانین تجارت پیروی می‌کند. Rezaee, 2018 بیان داشت که تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی می‌باشد که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا کرده و از قوانین تجارت پیروی می‌کند. نتیجه آنکه در صورتی که با مدیریت مؤثر روابط مدل مناسب تنظیم شود، سازوکار مدل قادر خواهد بود با اثرگذاری مؤلفه‌های درون الگو بر یکدیگر، تجاری‌سازی را در صنعت فوتبال ایران به ارمغان آورد و در نهایت باعث تحریک رابطه دو سویه عملکرد مالی باشگاه‌ها و موفقیت ورزشی و ایجاد پویایی در صنعت فوتبال کشور شود.

در پایان می‌توان گفت، از آنجا که هسته اصلی صنعت فوتبال را باشگاه‌های ورزشی تشکیل می‌دهند و از آنجا که تقریباً کل ساختار فوتبال کشور دولتی است، برای تجاری‌سازی مؤثر مبتنی بر توسعه و عملکرد پایدار در دو بخش ورزشی و درآمدی می‌بایست با تدابیر مناسب، رعایت الزاماتی و با مد نظر قرار دادن ملاحظات الگوی ارائه شده، زمینه‌ساز سودآوری نمودن باشگاه‌ها و در ادامه استقلال مالی و مدیریتی باشگاه را فراهم نمود تا در نهایت بتوان با کسب این پیش داشته‌ها، زمینه‌ساز ورود بهینه باشگاه‌ها به بازار سرمایه را فراهم نمود.

References

- Charmaz, K. (2008). The legacy of Anselm Strauss for constructivist grounded theory. In Denzin N. (Ed.) *Studies in Symbolic Interaction*. 32, 127-141. DOI:10.1016/S0163-2396(08)32010-9
- Charmaz, K. (2017). The power of constructivist grounded theory for critical inquiry. *Qualitative Inquiry*, 23, 34-45. OI:10.1177/1077800416657105
- Charmaz, K & Linda Liska B. (2018). Thinking About Data With Grounded Theory. *Qualitative Inquiry*. 25 . 743 - 753. Doi.org/10.1177/1077800418809455
- Coulmont, M., Berthelot, S. & Gagné, V. (2022). Sustainability performance indicator trends: a Canadian industry-based analysis. *International Journal of Corporate Social Responsibility* . 7(1). Doi.org/10.1186/s40991-022-00070-4
- Dunbar, N., Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body?. *The International Sports Law Journal*. 22(4). DOI:10.1007/s40318-021-00207-w
- Deloitte. (2020). Ahead of the curve Annual review of football finance 2020. *Highlights*, *Sports Business Group*. Available from: <http://www.deloitte.co.uk/sports-business-group-to-access/download>.
- 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), 901-906.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. DOI:10.1287/mnsc.2014.1984
- Elahi, A. (2007). Obstacles and solutions to the economic development of the football industry in the Islamic Republic Iran. unpublished doctoral thesis of management and planning in sports, Faculty of Physical Education. University of Tehran. [In Persian].
- Espriella, R. Restrepo, R. (2020). Grounded theory, *Revista Colombiana de Psiquiatría English ed*, 49(2). 126-132. Doi.org/10.1016/j.rcpeng.2018.08.001
- Ghezelsefloo, H.R., Atabaie, A., & Bay, N. (2025). Designing a Model of Successful Club Management

- System in Volleyball Academies of Golestan Province. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 24-51. DOI: <http://doi.org/10.22124/jsmd.2022.21956.2679> [In Persian]
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30, 233-252.
 - Halkos, G. & Gkampoura, E. (2021). Where do we stand on the 17 Sustainable Development Goals? An overview on progress. *Economic Analysis and Policy*. 70, 94-122. DOI:10.1016/j.eap.2021.02.001
 - 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, 251-268.
 - Izadi, A. Shabani Bahar, Gh. Goodarzi, M. Honari, H. (2019). Determining Degree of Importance of Marketing Strategies for Premier League Football Clubs by AHP. *Applied Research of Sport Management*. 8(1). PP: 108-136. [In Persian].
 - Jha, M.K., & Rangarajan, K. (2020). Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5, 10. DOI: 10.1186/s41180-020-00038-z
 - Kartakoullis, N. L. D., Vrontis, A., Thrassou. T. Kriemadis. (2013). Strategic resource Planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship*. 3(5), 218-249. DOI:10.1504/JGBA.2014.065593
 - Kennedy, P. (2013). Left wing' supporter movements and the political economy of football. *Soccer and Society*. 14(2), 277-290. DOI:10.1080/14660970.2013.776462
 - King, E., & Snowden, L. (2020). Serving on multiple fronts: A grounded theory model of complex decision-making in military mental. *Social Science & Medicine. healthcare./j.socscimed*.2020.112865. Epub ahead of print. PMID: 32126316. DOI:10.1016/j.socscimed.2020.112865
 - KPMG. (2020). *Football Clubs' Valuation: The European Elite 2017*. Available from: [http:// www.Footballbenchmark.com](http://www.Footballbenchmark.com).
 - Martinez, D. Marchi, V. Eleonora Di, M. 2021. The sustainability performances of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 323(10), 129145.

- DOI:10.1016/j.jclepro.2021.12 9145
- Mattos, C. (2015). Broadcasting Football Rights in Brazil: The Case of Globo and "Club of 13" in the Antitrust Perspective. *Est. Econ., São Paulo*, 42, 2, 337-362. DOI:10.1590/S0101-41612012000200005
 - Moradi Chaleshtari, J. & Nazari, R. (2019). The Analysis of Barriers Influencing Sustainable Performance of Iran Football Industry. *New Trends in Sport Management*, 7(26), 37-54 [In Persian].
 - Moradi Chaleshtari, J. & Nazari, R. (2019). Analysis of economic and financial barriers affecting performance and sustainable development of Iranian football industry based on data theory. *Journal of Sport Management and Development*, 8(3), 154-16. Doi.org/10.22124/jsmd.2019.37 99 [In Persian].
 - Moradi Chaleshtari, J. Noroozian, S. & Jamali, M. (2016). Investigating the structural barriers affecting the attraction of foreign investments in Iran's football industry. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 12(23), 191-204. doi.org/10.22059/jsm.2013.321 71. [In Persian].
 - 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].
 - Naderian, M., Rahbari, S., & Ghorbani, M. (2015). A comparative study of how to finance the professional football clubs in Iran's and England premier league, *Applied Research of Sport Management*, 3(3), 31-42. [In Persian].
 - Pawlowski, T., Nalbantis, G., & Coates, D. (2018). Perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport. *Economic Inquiry*. 56(1).173 - 192.
 - Putra, M.A., Teh, K.C., Tan, J., & Choong, T.S.Y. (2020). Sustainability assessment of Indonesian cement manufacturing via integrated life cycle assessment and analytical hierarchy process method. *Environmental Science and Pollution Research*, 27.Doi:10.1007/s11356-020-09207-z
 - Ramezaninezhad, R., Hematinezhad, M.A., Ramezani, M.R., Gholizadeh, M.H., & Hoseini Keshtan, M. (2016). The Impact of Managerial Changes

- on Performance of Football Clubs in Iranian Premier League. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 6(12), 17-26. [In Persian].
- Rezaee, Sh.A. (2018). Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach. *Applied Research of Sport Management*, 3, 101-116 [In Persian].
 - Rezaee, Z. (2017). Corporate Sustainability: Theoretical and Integrated Strategic Imperative and Pragmatic Approach. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 16(1). [In Persian].
 - Richau, L., Follert, F., Frenger, M., & Emrich, E. (2020). The sky is the limit?! Evaluating the existence of a speculative bubble in European football. *Journal of Business Economics*, 24(10), 218-254. DOI:10.1007/s11573-020-01015-8
 - Robinson, T., Simmons, R. (2014). Gate-sharing and talent distribution in the English football league. *International Journal of the Economics of Business*, 21(3), 413-429. DOI:10.1080/13571516.2014.947705
 - 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, 1-20. DOI:10.3390/ijfs4020012
 - Rostamzadeh, P. Yadegar. Z. (2024). Investigating the Position of The Sports Industry in Economy of Iran: The Input-Output Table Approach Parviz. *Sport Development and Management*. 13(1). 146-167 [In Persian]
 - Samagaio, A; Eduardo, C. (2007). Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural . *Journal of Sports Economics*. 7:(12). 87-93.
 - Schubert M, Lopez Frias FJ. (2019). Walk the talk: financial fairness in European club football. *Sport Eth ics Philos*. 13(1):33-48. Doi.org/10.1080/17511321.2017.1371790.
 - Şener a İrge, K. (2015). Rules of the Game: Strategy in Football Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 10-19. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.10.143
 - Soltani, M., &Kargar, Gh.A. (2019). The Communicational Model of Organizational Resources and Revenue in Iran Professional Football Clubs. *Sport management*, 4, 665-684. Doi.org/10.22059/jsm.2018.238987.1908 [In Persian].
 - Szymanski S, Weimar D. (2019). Insolvencies in

- professional football: a German Sonderweg? *Int Journal Sport Financ.* 14(1):54-68. DOI:10.32731/IJSF.141.02201 9.05
- Torabi, T., Mahsa, A., Bagheri, M., & Tarighi, S. (2007). New methods of financing football clubs in developed countries and its comparative study with developing countries (special case: professional football clubs of Iran and England Premier League). *Investment Knowledge*, 13, 231-217 [In Persian].
 - UEFA. (2018). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. 2018 Edition. Switzerland: UEFA. DOI:10.1007/s40318-021-00207-w
 - Zamanian Yazdi, S., Bagheri, H., & Andam, R. (2025). The Interpretive-Structural Model of Fans' Stimulant to Involvement in the Virtual Pages of Football Clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 1-23. DOI: <http://doi.org/10.22124/jsmd.2021.16373.2309> [In Persian]
 - Zhang Y, Wildemuth B.(2009). Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. 308-19.
 - Zhongqingyang Z. Huiming Z. Zhongbao Z. Kai Z. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153. 251-265. DOI:10.1016/j.jbusres.2022.08.034