

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Local Model d for The Development of the Football Industry with a Resistance Economy Approach and Prioritization With the OPA Method

Zeinab Anet^{1*}, Alireza Elahi²

1. Postdoctoral Student,
Department of Sports
Management, Kharazmi
University, Alborz, Iran.
2. Associate Professor,
Department of Sports
Management, Kharazmi
University, Alborz, Iran.

***Correspondence**

Zeinab Anet

E-mail: Zeinabanet90@yahoo.com

Received: 17/Sep/2023

Accepted: 21/Mar//2024

Published Online: 27/Mar//2025

How to cite

Anet, Z., & Ellahi, A (2025).
Designing a Local Model d for The
Development of the Football Industry
with a Resistance Economy Approach
and Prioritization With the OPA
Method *Applied Research of Sport
Management*, 13(4), 157-174.

ABSTRACT

The current research was conducted with the aim of compiling The local model of the development of Iran's football industry with the approach of resistance economy and providing the most important indicator of development.. The research method is applied and descriptive-survey in a mixed exploratory (qualitative and quantitative) way. The statistical population of the research is all experts who know about football, among them theoretical saturation was achieved by theoretical sampling after interviewing 12 people. The validity of the research instrument was ensured by the Lincoln and Goba evaluation method and the reliability of the instrument was determined by the retest reliability method, During the process of qualitative content analysis by thematic analysis in six steps with the approach of Clark and Brown (1996), development policies were identified. In order to identify the priority of development indicators, 7 people from the statistical sample participated in the ranking in the qualitative section using the OPA multi-criteria decision-making method. The results of the research showed that the main themes of fundamental, applied, national and transnational policies and sub-themes in the form of cost effectiveness and economic power policy, optimization of resources and infrastructure, strengthening of talent and elitism, income generation and commercialization, meritocracy and expertise Leadership, innovative thinking and central education, transparency and financial health, multi-dimensional and macro development model, outsourcing and transfer of government administration, all-round and targeted support, cultural building and national unity, focus on internal strength and resilience, expansion of international relations. and globalization and the most important priority was the outsourcing and transfer of public administration.

KEYWORDS

Localization, Policy, Development Index, Football Economy, OPA.





طراحی الگوی بومی توسعه صنعت فوتبال با رویکرد اقتصاد مقاومتی و اولویت‌بندی با روش OPA

زینب آنت^{۱*}، علیرضا الهی^۲

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تدوین الگوی بومی توسعه صنعت فوتبال ایران با رویکرد اقتصاد مقاومتی و ارائه مهم‌ترین شاخص توسعه صورت پذیرفت. روش پژوهش حاضر کاربردی و توصیفی-پیمایشی به شیوه آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش تمامی خبرگان مطلع از فوتبال هستند که از بین آن‌ها با نمونه‌گیری تئوریک پس از مصاحبه با ۱۲ نفر اشباع نظری حاصل شد. تأمین روایی ابزار پژوهش از روش ارزیابی لیکولن و گوبا و پایایی ابزار از روش پایایی بازآزمون بود که طی فرآیند تحلیل محتوای کیفی به روش تحلیل مضمون در گام‌های شش‌گانه با رویکرد کلارک و براون (۱۹۹۶) شناسایی سیاست‌های توسعه حاصل شد. در بخش کمی به‌منظور شناسایی اولویت شاخص‌های توسعه ۷ نفر از نمونه آماری پژوهش با روش کل شمار و در دسترس به مشارکت در رتبه‌بندی به روش تصمیم‌گیری چندمعیاره OPA پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مضامین اصلی سیاست‌های بنیادی، کاربردی، ملی و فراملی و مضامین فرعی در قالب سیاست اثربخشی هزینه و توان اقتصادی، بهینه‌سازی زیرساخت‌ها، تقویت استعداد و نخبه‌گرایی، درآمدزایی و تجاری‌سازی، شایسته‌مداری و تخصص رهبری، نواندیشی و آموزش محوری، شفاف‌سازی و سلامت مالی، الگوی توسعه چندبعدی و کلان، برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی، حمایتی همه‌جانبه و هدفمندانه، فرهنگ‌سازی و همبستگی ملی، تمرکز بر توان داخلی و تاب‌آوری، گسترش روابط بین‌الملل و جهانی‌سازی می‌باشند و مهم‌ترین اولویت نیز برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی شناخته شد.

واژه‌های کلیدی

بومی‌سازی، سیاست‌گذاری، شاخص توسعه، صنعت فوتبال، اقتصاد مقاومتی، OPA.

۱. دانشجوی پسا دکتري، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، البرز، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، البرز، ایران.

نویسنده مسئول: زینب آنت
رایانامه:

zeinabanet90@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

استناد به این مقاله

آنت، زینب؛ الهی، علیرضا (۱۴۰۴). طراحی الگوی بومی توسعه صنعت فوتبال با رویکرد اقتصاد مقاومتی و اولویت‌بندی با روش OPA. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۴)، ۱۵۷-۱۷۴.



جایگاه واقعی خود قرار گیرد. برای این منظور باید موانع زیادی که در مسیر رشد صنعت فوتبال ایران وجود دارد را برطرف کرد (عباسی و همکاران، ۱۴۰۰). یکی از مشهودترین این موانع که در سال‌های اخیر همواره مورد بحث و اختلاف نظر بوده است، واگذاری تیم‌های ورزشی فوتبال کشور و اجازه استقلال آن‌ها از بودجه دولتی و درآمدزایی آن‌ها در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی^۳ است (الهی و همکاران، ۱۳۸۸).

برخی از محققان توسعه ورزش را در سطح خرد با تمرکز بر عوامل روان‌شناختی مانند انگیزه بازیکن و تعهد به یک فعالیت ورزشی بررسی کرده‌اند. دیگران توسعه ورزش را در سطح کلان با تمرکز بر مشارکت ورزشی یا توسعه نخبگان مطالعه کرده‌اند. برخی از محققان بر روی فوتبال پایه برای مطالعه توسعه از طریق ورزش به عنوان ابزاری قدرتمند که می‌تواند به توسعه جامعه کمک کند، تمرکز کرده‌اند. علی‌رغم اهمیت توسعه موفق فوتبال، توسعه آن به‌طور سیستماتیک مورد مطالعه قرار نگرفته است و بنابراین مکانیسم‌های مرتبط با برنامه‌های موفق فوتبال مشخص نیست. بنابراین، تلاش پژوهش حاضر در نظر گرفتن اهمیت ماهیت توسعه فوتبال در فضای مقاومتی نمودن اقتصاد است. به نظر می‌رسد سیاست‌گذاری و اداره ورزش ایران در روزهای سخت اقتصادی کشور دشوارتر از قبل شده و گرانی ارز و تورم باعث شده تا بیشتر بخش‌های ورزش کشور با وجود استفاده از بودجه دولتی شرایط سختی را تجربه کنند. البته بدیهی است که فوتبال هم از این موضوع مستثنأ نیست و اهالی این رشته پرخرج که به گفته وزیر ورزش، گردش مالی سالانه آن ۶۰۰ میلیارد است، باید مانند سایر بخش‌های کشور هزینه بدهند و با سیاست صرفه‌جویی، اقتصاد مقاومتی را در پیش بگیرند و از هزینه‌های غیرضروری بپرهیزند. با این حال شواهد نشان می‌دهد همچنان نسخه عملی و الگوی بومی برای کاهش هزینه‌ها در فوتبال ایران وجود ندارد و مدیران باشگاه‌ها و فدراسیون بیشتر در حد گفته‌های شفاهی عمل می‌نمایند و به همان روند گذشته ادامه می‌دهند. در این راستا انتخاب هوشمندانه عنوان «اقتصاد مقاومتی، رونق تولید» از سوی

مقدمه

ورزش فعالیتی است که از نظر اقتصادی بازتاب‌های زیادی دارد و در یک قرن اخیر تحولات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بزرگی را به نمایش گذاشته و به یکی از مهم‌ترین ابزارهای اقتصادی تبدیل شده است که منافع زیادی برای اقتصاد کشور به همراه دارد (ترکلی و همکاران^۱، ۲۰۱۸). بنابر آنچه عنوان شد توسعه ورزش ملی بخش مهم از توسعه اقتصادی-اجتماعی ملی است.

رواج ورزش در همه بخش‌ها موجب افزایش نشاط اجتماعی و بهره‌وری مالی می‌شود. ارتقای ورزش موجب زبانزد شدن نام ملت‌های پیروز در سطح جهان می‌گردد و این سرافرازی و افتخار ملی یکی از عوامل روحیه آفرین در میان ملت‌ها است. از این رو دستاوردها و پیامدهای توسعه ورزش ملی دایره‌ای گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی می‌شود (افشاری و همکاران، ۱۳۹۴). لذا با توجه به اهمیت ورزش فوتبال در کشور و آمیختگی حوادث و جریانات آن با زندگی روزمره مردم، توجه به این رشته و برنامه‌ریزی توسعه ورزشکاران فوتبال دارای اهمیت زیادی است. علاوه بر این ایران در زمره کشورهایی است که فوتبال، سرگرمی بسیاری از مردم آن است و پیشرفت یا عدم پیشرفت در آن با غرور ملی و زندگی آحاد مردم ارتباط دارد (ضیاء و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین با در نظر گرفتن این مهم که پدیده ورزش به‌ویژه ورزش فوتبال، به عنوان یک مقوله مهم اجتماعی مورد اهمیت اقشار مختلف مردم قرار دارد، با اعمال سیاست‌هایی همچون خصوصی‌سازی و مشارکت مردمی و مهیا نمودن شرایط حرفه‌ای نمودن فوتبال، این صنعت می‌تواند بیش از پیش در کشور توسعه یابد (قره خانی و همکاران، ۱۳۹۰). یکی ویژگی‌های فوتبال حرفه‌ای ارتباط دوسویه بعد ورزشی آن با بعد اقتصادی می‌باشد، در واقع نمی‌توان هیچ‌کدام از ابعاد را نیست به یکدیگر ارجح دانست. این در حالی است که صنعت فوتبال به دلیل جریان نقدینگی بالایی که دارد تأثیر بالایی در نظام اقتصادی جهان دارد (ریکین^۲، ۲۰۲۱). در همین راستا ضروری است تا فوتبال بتواند از یک کالای استراتژیکی صرف دولتی خارج و در

1. Terekli et al

2. Reikin

ورشکستگی و رویارویی با بحران‌های اقتصادی مشکلی جهانی است که بنیان هر کشور و صنعتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اهمیت کنترل این مشکل در دهه‌های اخیر در نتیجه بحران مالی پیایی افزایش یافته است. این در حالی است که خطر ورشکستگی یک مشکل بیگانه در مدیریت باشگاه‌ها و ساختار فوتبال نیست (التمن و همکاران^۳، ۲۰۱۷). اخیراً، بسیاری از باشگاه‌های فوتبال اروپایی زیان‌های بزرگی را دیده‌اند و با مشکلات مالی ناشی از آن روبرو هستند. تنها در دوره سال‌های ۲۰۱۶-۲۰۱۷، اتحادیه فوتبال اروپا (یوفا) بیش از ۷۰ باشگاه را برای این موضوع مورد بررسی قرار داده است و در پاسخ به وضعیت مالی جدی بسیاری از باشگاه‌هایی که به‌طور منظم در رقابت‌های اروپایی شرکت می‌کنند، مفهوم بازی جوانمردانه مالی^۴ (FFP) را به‌عنوان بسط مقررات صدور مجوز توسعه داد. هدف از این مفهوم کاهش بازی‌های مالی ناعادلانه در فوتبال اروپا (عدم پرداخت بدهی به سایر باشگاه‌ها یا کارمندان) و «دوپینگ مالی»^۵ (تأمین مالی بیش از حد برای پوشش زیان‌های ناشی از هزینه‌های خرید بازیکنان) است (المینوس و فرناندز^۶، ۲۰۱۹). همچنین می‌توان اذعان داشت که جدیدترین اتفاق جهانی مؤثر بر ساختار اقتصادی فوتبال را می‌توان همه‌گیری کووید ۱۹^۷ دانست.

بحران اقتصادی کووید اولین بحران مالی جهانی است که فوتبال اروپا و جهان را به این شکل تحت تأثیر قرار داده است. برخلاف بحران‌های قبلی، ابتدا ناتوانی فوتبال در انجام هریک از فعالیت‌های خود (بازی کردن فوتبال) و سپس بازی در پشت درهای بسته به شدت بر درآمد آن تأثیرگذار بوده است. از دست دادن درآمدهایی همچون درآمد روز بازی بدون حضور هواداران در استادیوم‌ها، از دست رفتن درآمد پخش تلویزیونی و نیاز به یارانه دادن به باشگاه‌ها و لیگ‌های پایین‌تر از هرم با وجود وضعیت مالی ضعیف (هم از نقطه‌نظر تجاری و هم به دلیل فشارهای سیاسی)، همگی بر درآمد و سود لیگ‌های فوتبال به‌گونه‌ای تأثیر گذاشته‌اند که این اتفاق قبلاً هیچ‌گاه دیده

رهبر معظم انقلاب به‌عنوان شعار سال‌های اخیر، نشان می‌دهد که مردم و مسئولان کشور باید در همه حوزه‌ها، موضوع اقتصاد مقاومتی را به‌عنوان سرلوحه کار خود قرار دهند و در این زمینه، حوزه ورزش، به‌عنوان یک حوزه بسیار تأثیرگذار و مهم، نقش غیرقابل‌انکاری را به خود اختصاص داده است. از این‌رو هدف از طرح پژوهش حاضر ارائه الگویی بومی به‌منظور سیاست‌گذاری در توسعه فوتبال کشور در راستای مقاوم‌سازی اقتصاد فوتبال است و در این زمینه سؤالی که مطرح می‌گردد این است که سیاست‌ها و شاخص‌های کلیدی توسعه صنعت فوتبال چیست و با اهمیت‌ترین این شاخص‌ها کدامند؟

مبانی نظری (چارچوب و پیشینه پژوهش)

اقتصاد مقاومتی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و در واقع اولویت‌ها و بایسته‌های اقتصادی است که بر اساس ارزش‌های اسلامی و متناسب با شرایط بومی و اقتضائات تاریخی کشور تعریف شده است (امیری طهرانی‌زاده، ۱۳۹۴). بدون شک وقتی موضوع اقتصاد مقاومتی مطرح می‌شود، همه ابعاد جامعه در آن دخیل هستند و یکی از اصلی‌ترین حوزه‌های آن ورزش است. از آنجا که رهبر معظم انقلاب این موضوع را به‌عنوان یک ضرورت و «باید» اساسی مطرح کرده‌اند، به‌طور طبیعی اجرای آن در حوزه ورزش اهمیت بسیاری داشته و قابل تأمل است و نیاز به بومی‌سازی فوتبال کشور را پررنگ‌تر می‌نماید (احمدیان، ۱۳۹۸).

امروزه، اقتصاد مقاومتی به‌عنوان یک باور و یک حقیقت مطلوب در بسیاری از جوامع در شرایط خاص استفاده شده است و بستری برای خودکفایی اقتصادی و پایداری اقتصادی به شمار می‌رود که این بستر، زمینه تأثیرناپذیری از تحریم‌ها، تهدیدها و آسیب‌ها را فراهم می‌کند و به‌طور قطع، به سود کشور و به خصوص ورزش است (خزایی و همکاران، ۱۳۹۷). این مفهوم و باور اقتصادی در سطوح جهانی تحت عنوان تاب‌آوری اقتصادی^۱ به معنای توانایی سازمان برای مقاومت در برابر شوک‌های اقتصادی یا مقاومت در برابر رکود و بهبود سریع در دوران رونق اقتصادی تعریف می‌شود (کاکس و فیلیپو^۲، ۲۰۲۲).

3. Altman et al
4. Financial Fair Play
5. Financial Doping
6. Alaminos & Fernández
7. Covid-19

1. Economic resilience
2. Cox & Philippou

جایگاه قطر در همه امور فوتبال در آسیا شده است (ژینگ و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۱). با این حال در بحث بررسی توسعه فوتبال کشورهای مختلف، به نظر می‌رسد چین در سال‌های اخیر با چالش‌هایی روبروست. این کشور اکنون در مقایسه با دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، توسعه بسیار خوبی در زمینه‌های اقتصادی، علمی و فناوری دارد، اما آنچه گیج‌کننده به نظر می‌رسد این است که چرا پس از ۲۰ سال توسعه سریع، سرعت توسعه در فوتبال چین کاهش یافته است و اعتقاد و طرفداری هواداران از تیم نیز سال به سال کمتر می‌شود (دن^{۱۴}، ۲۰۲۳).

بررسی‌ها نشان می‌دهند که در بحث توسعه ورزش کشورها تاکنون مطالعات مختلفی صورت پذیرفته است. این در شرایطی است که مطالعات در زمینه توسعه فوتبال به صورت اختصاصی با توجه به اهمیت این رشته در دنیا به اندازه کافی نبوده است. به این صورت که تاکنون تحلیل عامل‌های مختلف در تحقیقات بسیاری در سایر بازی‌های تویی صورت گرفته است، اما تحقیقات کمتری در مورد مدل توسعه فوتبال وجود دارد. در این راستا حتی برخی از محققان معتقد هستند که فوتبال تحت تأثیر عوامل زیادی مانند سن، جنسیت و منطقه قرار گرفته است. بررسی این موضوع نیاز به انتخاب مدل توسعه در ترکیب با شرایط عینی مختلف دارد. علاوه بر این، مدل‌های مختلف توسعه تأثیرات متفاوتی بر فوتبال دارند، بنابراین باید به کمک روش‌های کارآمد، تحلیل جامعی از عوامل متعدد انجام داد.

ونگ و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۲؛)؛ ماجدی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود به ارائه الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران پرداختند و یافته‌ها نشان داد که پنج مؤلفه در دل مقوله اصلی پیامدها یعنی عوامل دولتی و غیردولتی شامل کانون هواداران، عوامل مالی و بودجه، ارتباطات انسانی، حمایت نهادها و کمک‌های دولت و شهرداری‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال وجود دارد. ذوالفقاری و همکاران (۱۴۰۰)، در همین راستا چارچوب مفهومی توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را تدوین کردند و پیشنهاد دادند که دسته‌بندی به دست آمده برای ابعاد و فرایندها در اقدامات نظام مدیریت

نشده بود. تمامی این موارد لزوم شناخت بخش‌های مالی باشگاه‌ها و سازمان‌های فوتبال با تاب‌آوری اقتصادی را بیشتر از قبل ایجاد می‌نماید (کاکس و فیلپو، ۲۰۲۲).

مسائل مربوط به فرایندهای اقتصادی و مالی که در ورزش حرفه‌ای اتفاق می‌افتد و همچنین مشکلات مدیریت استراتژیک و سیاست‌گذاری حوزه ورزش به‌ویژه ورزش فوتبال در مطالعات زیادی مورد توجه قرار گرفت که سهم مهمی در شکل‌گیری مبانی نظری و روش‌شناختی در این زمینه داشته‌اند. آثار اساسی که جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی توسعه صنعت ورزش و فوتبال را آشکار می‌کند شامل آثار دانشمندان زیر است: آلتوخوف^۱، آکسیف^۲، وروبیوف^۳، زولوتوف^۴، پوچینکین^۵، سیرانوف^۶، آندرف^۷، فیشر^۸، کوپر^۹، شعف^{۱۰} و شیمانسکی^{۱۱}. این نویسندگان تأثیر بسزایی در تعریف توسعه صنعت ورزش داشتند. به‌عنوان نمونه، در آثار علمی آندرف وی دو رویکرد برای توسعه ورزش حرفه‌ای در نظر گرفته است. اولین مورد مبتنی بر تمایل به حداکثر رساندن سود است، در حالی که نتایج ورزشی به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به آن در نظر گرفته می‌شود و در دومین مورد رقابت ورزشی خود یک عامل اولویت است، در حالی که عملکرد مالی در پس‌زمینه باقی می‌ماند. با وجود این، در مورد شرایط افزایش جذابیت سرمایه‌گذاری در حوزه ورزشی، نویسندگان مطالعات ذکر شده در بالا اولویت را به رویکرد اول می‌دهند (لیتویشکو و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۹). با اهمیت موضوع سرمایه‌گذاری در فوتبال، به نظر می‌رسد مرکز ثقل جهانی فوتبال در حال تغییر به سمت شرق است، زیرا کشورهای آسیایی به شکلی باهدف و منظم اهمیت زیادی به احیای فوتبال می‌دهند. در میان کشورهای آسیایی، ژاپن، چین، کره جنوبی، عربستان و قطر پیشگامان آسیایی شدن فوتبال هستند. کسب میزبانی جام جهانی فوتبال ۲۰۲۲ باعث تثبیت

1. Altukhov
2. Alekseev
3. Vorobyov
4. Zolotov
5. Pochinkin
6. Seyranov
7. Andreff
8. Fisher
9. Cooper
10. Shaaf
11. Shimanski
12. Litvishko et al

13. Xiong et al

14. Dan

15. Wang et al

برای بهره‌مندی از نظرات خبرگان ورزشی و اقتصادی است تا بتوان از این طریق سیاست‌های کلیدی الگوی توسعه را با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون^۳ با رویکرد کلارک و براون^۴ (۱۹۹۶) شناسایی کرد و همچنین در ادامه برای اثربخشی بهتر و بیشتر مدل ابعاد آن با استفاده از روش کمی تصمیم‌گیری چندمعیاره^۵ OPA از لحاظ اهمیت اولویت‌بندی نمود و مهم‌ترین رویکرد را معرفی کرد.

جامعه آماری پژوهش را تمامی کسانی تشکیل می‌دهند که اطلاعات لازم در زمینه فوتبال کشور را در سطح کلان و خرد دارا هستند. این افراد را می‌توان به چند دسته تقسیم نمود. دسته اول مدیران و مسئولان فوتبال کشور در بخش‌های مختلف، دسته دوم استادان صاحب‌نظر دانشگاهی تربیت بدنی و مدیریت ورزشی، دسته سوم شامل صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی رشته‌های مدیریت مالی، اقتصاد و حسابداری که در زمینه اقتصاد فوتبال تجربه‌هایی داشته‌اند و در نهایت دسته چهارم مربیان با سابقه فوتبال که به شکل عملیاتی با بدنه و ساختار فوتبال کشور آشنا هستند. در بخش کیفی پژوهش حاضر با استفاده از نمونه‌گیری تئوریک^۶ پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از استادان و خبرگان جامعه آماری، اشباع نظری حاصل شد (جدول ۲). به این صورت که در خلال سه مصاحبه نهایی این نتیجه حاصل شد که انجام مصاحبه‌های جدید به افزایش و غنای اطلاعاتی مطلب کمکی نمی‌کند و به همین علت فرایند انجام مصاحبه در این مرحله و با این تعداد متوقف گردید.

همچنین در بخش کمی با توجه به نیاز به تعداد محدود نمونه در روش تصمیم‌گیری چندمعیاره، تعداد ۷ نفر از خبرگان متخصص و باسابقه از بین مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تحقیق که مایل به همکاری بودند به روش کل شمار و در دسترس انتخاب شدند (جدول ۵).

گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر در سه بخش صورت گرفت. بخش اول مطالعات اسنادی برای شناخت ادبیات و پیشینه موضوع و شناخت وضعیت موجود با استفاده از مقالات، نشریات، کتب، پایان‌نامه‌ها و اسناد بالادستی در دسترس بودند؛ بخش دوم مصاحبه نیمه ساختاریافته که در

باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر مبنای قرار گیرد، مدیریت باشگاه‌های فوتبال تنها به برخی اقدامات موردی اکتفا نکنند، تقسیم کار مناسبی بین سازمان‌ها و مراکز متولی و ذی‌ربط در ورزش فوتبال جهت توزیع مناسب منافع و منابع صورت بگیرد.

ای اف سی^۱ (۲۰۲۲)، نیز دو برنامه توسعه جدید برای تقویت انجمن‌های عضو راه‌اندازی نمود و عنوان نمود که کمیته اجرایی AFC تصمیم کمیته توسعه AFC را برای معرفی برنامه مزیت جدید که به‌عنوان یک صندوق سالانه برای کمک به انجمن‌های عضو و ذینفع واجد شرایط AFC در استخدام مربیان واجد شرایط، کارشناسان فنی و پشتیبانی از برنامه‌های توسعه فنی خدمت می‌کند، تأیید کرد. کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC) همچنین اخیراً مانند اتحادیه فوتبال اروپا (یوفا) رویکرد فوتبال پایه را آغاز نموده و تعریف کرده است که همه فوتبال‌ها، جز بازیکنان نخبه و حرفه‌ای، بخشی از فوتبال پایه هستند. این موضوع به‌ویژه در زمینه استعدادیابی و نخبه‌گرایی اهمیت ویژه می‌یابد (ماساهیرو و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده توصیفی-پیمایشی و همچنین از نظر روش انجام تحقیق به شیوه آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) می‌باشد. پژوهش حاضر از این منظر کاربردی است که در زمینه موضوع و رویکردی واقعی و عینی و پویا صورت گرفته است و می‌توان نتایج آن را به صورت عملی مورد استفاده قرار داد. از این منظر توصیفی است که مجموعه‌ای از روش‌هایی را شامل می‌شود که هدف آن‌ها توصیف نمودن شرایط و رویکردها و سیاست‌های مورد بررسی است. به این علت از نوع پیمایشی است که؛ به دنبال گردآوری نظرات و نظرسنجی از خبرگان و متخصصان ورزشی و اقتصاد باهدف طراحی الگوی سیاست‌گذاری توسعه فوتبال کشور با رویکرد اقتصاد مقاومتی و رتبه‌بندی معیارها است. همچنین به‌منظور انجام تحقیق از روش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) استفاده شده است که برای این امر نیاز به مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و در کنار آن اجرای روش کیفی و انجام مصاحبه

3. Thematic Analysis

4. Braun & Clarke

5. Ordinal Priority Approach

6. Theoretical Sampling

1. AFC

2. Masahiro et al

داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون در مرحله نخست متن حاصل از مصاحبه با نخبگان و صاحب‌نظران صنعت ورزش و فوتبال و اقتصاد ورزش مورد مطالعه دقیق قرار گرفتند و بخش‌های مهم آن یادداشت‌برداری و مشخص گردید در ادامه کدهای توصیفی تعریف شد و در نهایت کدهای حاصل از تمامی مصاحبه‌ها گردآوری گردید (کدگذاری اولیه). در مرحله دوم کدهای توصیفی مرحله قبل که رویکردهای جزئی سیاست‌های توسعه صنعت فوتبال با رویکرد مقاومتی نمودن اقتصاد فوتبال بودند خوشه‌بندی و دسته‌بندی شدند و به تفسیر آن‌ها در ارتباط با سؤالات پژوهش پرداخته شد و در نهایت کدهای تفسیری حاصل برای مجموعه داده‌های به کار برده شدند (کدگذاری محوری). در مرحله سوم و آخر، مضامین کلیدی برای مجموعه داده‌ها به صورت یک کل و با در نظر گرفتن مضامین تفسیری باهدف عملیاتی کردن استخراج گردید (کدگذاری مضمون) و گروه‌بندی شد.

نهایتاً به صورت یک مدل و نمودار برای نشان دادن مضامین اصلی و روابط بین کدگذاری به نمایش در آمد. همچنین در بخش کمی با روش تصمیم‌گیری چندمعیاره OPA و به‌منظور اجرای اولویت‌بندی، تجزیه و تحلیل طی مراحل چهارگانه شناسایی خبره‌ها و تعیین ارجحیت خبره‌ها براساس میزان سابقه کاری یا مدرک تحصیلی؛ شناسایی معیارها و تعیین ارجحیت معیارها توسط هر خبره؛ شناسایی گزینه‌ها و تعیین ارجحیت گزینه‌ها در هر معیار توسط هر خبره و تشکیل مدل برنامه‌ریزی خطی و حل از طریق نرم‌افزار بهینه‌سازی گمز^۴ اجرا گردید.

در جدول ۱ نتیجه پایایی بازآمون با استفاده از فرمول زیر ارائه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

مصاحبه‌ها سعی شد محورها و موضوع گفت‌وگو از قبل در قالب ایمیل و پیام یا تماس تلفنی در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گیرد تا بتوانند با آمادگی قبلی و تسلط بر موضوع در جلسه مصاحبه شرکت نمایند. در آغاز مصاحبه با طرح سؤالاتی در زمینه چگونگی وضع موجود صنعت فوتبال و نحوه رسیدن به وضعیت مطلوب در قالب مصاحبه باز شروع شد و در ادامه پرسش‌هایی بر مبنای پاسخ مصاحبه‌شوندگان طرح گردید و نتایج با همکاری یک دستیار و پس از بررسی‌های صورت گرفته برحسب نت‌برداری‌ها مجدداً روی کاغذ پیاده‌سازی شد و پاسخ‌ها از طریق ایمیل برای مصاحبه‌شوندگان فرستاده شد تا صحت آن‌ها تأیید شود. در نهایت، داده‌ها برای تحلیل نهایی استفاده گردید. بخش سوم روش اصلی گردآوری اطلاعات در بخش کمی، ابزار رتبه‌بندی شامل سیاست‌های ۱۴گانه کلیدی تحقیق با تقسیم‌بندی سیاست‌های ۴گانه کلان است، که غالباً از طریق ایمیل و در چند مورد به صورت حضوری در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت.

با توجه به شناخت نمونه آماری پژوهش از رویکرد تحقیق و سیاست‌های آن و همچنین آسان بودن مقایسه رتبه‌ای در روش OPA فرایند وزن‌دهی و اولویت‌بندی با دقت صورت پذیرفت. کیفیت ابزار اندازه‌گیری تحقیق نیز در بخش کیفی و کمی در دو گروه روایی و پایایی مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کیفی به‌منظور تأمین روایی ابزار تحقیق از روش ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ استفاده گردید که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بر پایه این روش، چهار معیار ۱. باورپذیری، ۲. اطمینان‌پذیری، ۳. انتقال‌پذیری و ۴. تأییدپذیری جهت ارزیابی در نظر گرفت شد و مورد تأیید قرار گرفت. در راستای تأیید پایایی ابزار نیز از پایایی بازآمون^۲ استفاده شد که درصد آن ۸۳٪ به دست آمد که نشان‌دهنده تأیید پایایی است (جدول ۱).

همچنین روایی ابزار در بخش کمی با کمک روایی محتوا و صوری مورد تأیید قرار گرفت و پایایی نیز از طریق بررسی نرخ ناسازگاری^۳ وزن‌دهی معیارهای پژوهش برابر با ۰/۰۹ به دست آمد که با توجه به کمتر بودن این عدد از مقدار ۰/۱ پایایی ابزار مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل

1. Lincoln & Goba
2. Test-Retest Reliability
3. Incompatibility Rate

جدول ۱. پایایی بازآزمون کدگذاری

پایایی بازآزمون (درصد)	تعداد کل توافقات	تعداد کد کدها	عنوان مصاحبه
I _۱	۳۵	۱۵	٪۸۵
I _۲	۴۱	۱۸	٪۸۷
I _۳	۳۸	۱۶	٪۸۴
I _۵	۳۶	۱۴	٪۷۷
I _۷	۳۲	۱۳	٪۸۱

یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا در قالب آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود و در ادامه در قالب آمار استنباطی روش کدگذاری مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون انجام می‌گیرد. ۸۳ درصد از نمونه مرد و ۱۷ درصد زن؛ ۵۸ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۴۲ درصد کارشناسی ارشد؛ ۶۷ درصد رشته تحصیلی

تربیت بدنی و گرایش‌ها و ۳۳ درصد رشته‌های غیر از تربیت بدنی شامل اقتصاد، مدیریت مالی، مدیریت بازرگانی و تجارت بین‌الملل؛ ۴۲ درصد با سابقه پژوهشی، ۳۳ درصد سابقه اجرایی و ۲۵ درصد هردو سابقه پژوهشی و اجرایی می‌باشند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بخش کیفی پژوهش

جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه پژوهشی	سابقه اجرایی
مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	*	*
مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	-	*
مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی	*	-
زن	دکتری	مدیریت ورزشی	*	-
مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	*	-
مرد	کارشناسی ارشد	تجارت بین‌الملل	-	*
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	-	*
مرد	دکتری	اقتصاد و حسابداری	*	-
زن	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	*	*
مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	*	*
مرد	دکتری	مدیریت مالی	*	-
مرد	کارشناسی ارشد	تربیت بدنی	-	*

جدول ۴ ارائه گردید. در نهایت مدل نهایی پژوهش طراحی شد.

در قالب تحلیل مضمون و در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که شناسایی سیاست‌های توسعه فوتبال کشور با رویکرد اقتصاد مقاومتی است، پس از انجام مصاحبه‌ها، تمامی نت‌پردازی‌های حاصل چندین بار با دقت مطالعه گردید در قالب گزاره‌های کلامی گزارش شدند.

در مرحله نخست کدگذاری باز برای هرکدام از مصاحبه‌ها به صورت جداگانه و به تفکیک صورت

در ادامه اطلاعات ارائه شده در قالب کدهای باز اولیه به شکل عبارت در آمدند و راهبردها یا همان مفاهیم طی کدگذاری محوری استخراج شدند و مفاهیم استخراج شده به شکل جامع‌تری در قالب مقوله‌ها (مضامین فرعی) دسته‌بندی شدند و در مرحله آخر مقوله‌های به دست آمده با استفاده از کدگذاری مضمون یا تم به شکلی نظام‌مند به هم مرتبط شدند و مضامین اصلی پژوهش را تشکیل دادند و این مضامین در دو گروه اصلی طبقه‌بندی شدند و در

پذیرفت و کدهای باز اولیه در نتیجه تفسیر و تجمیع
بودن این بخش به‌عنوان نمونه کدگذاری باز یک
گزاره‌های کلامی استخراج شدند و به دلیل گسترده
مصاحبه در قالب جدول ۳ گزارش شد.

جدول ۳. گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شونده I₃

اولیه کد باز	گزاره‌های کلامی
انتصاب مدیران کارآمد، شایسته‌سالاری	در همان گام اول لازم و ضروری است که در انتخاب مدیران و مسئولان فوتبال کشور شایسته‌سالاری لحاظ بشود و مدیران به معنای واقعی کارآمد انتخاب گردد.
کاهش تصمیمات سلیقه‌ای، تمرکز بر استراتژی	جلوگیری از تصمیمات سلیقه‌ای مدیران اهمیت خیلی زیادی دارد و هر مدیر باید با استراتژی مدون و مشخص شده از قبل پیش برود و چقدر بهتر است که از جایگزینی سریع و احساسی مدیران جلوگیری شود.
توسعه سخت‌افزارها، تقویت مدیریت زیرساخت‌ها	تیم‌های فوتبال کشور از نظر سخت‌افزاری و امکانات با کمبودهای زیادی روبرو هستند که شرایط اقتصادی کشور و بدتر از آن شرایط آشفته اقتصادی فوتبال کشور مانع بزرگی بر سر راه توسعه ساختاری است. با این حال این بخش نیاز به مدیریت قوی برای اداره امکانات موجود به بهترین شکل دارد
مالکیت دوگانه دولتی، حق پخش تلویزیونی، خصوصی‌سازی	به دلیل مالکیت دوگانه دولت بر تیم‌های فوتبال و رسانه‌های جمعی فوتبال ایران محروم از مهم‌ترین ابزار درآمدی صنعت ورزش یعنی حق پخش تلویزیونی است. راهکار چیست؟ خصوصی‌سازی واقعی
همسویی با نظام ارزشی کشور، بازنگری طبق توان اقتصادی	فوتبال ایران شدیداً نیازمند بازنگری مطابق با نظام ارزشی و توان اقتصادی کشور دارد. چرا که در صورت عقب ماندن از روند تغییرات مطمئناً با چالش‌های بیشتر و سخت‌تری روبرو می‌شویم
حمایت‌های قانونی، حمایت‌های سیاسی	روبرو شدن تیم‌های فوتبال کشور با مشکلات حقوقی مختلف و درگیر شدن آن‌ها با حواشی سیاسی از جمله مواردی است که مانع توسعه فوتبال کشور آن‌طور که باید می‌شود.
توسعه خدمات و محصولات، درآمدزایی، تسهیل قانونی	یافتن راه‌های کسب درآمد جدید برای باشگاه و تسهیل مسیر برای آن‌ها با تغییر قوانین دست و پا گیر دولتی می‌تواند در شرایط سخت کنونی تا حدودی راه گشا باشد
توسعه بازاریابی، برنامه بازاریابی	بازاریابی در فوتبال نیاز به برنامه‌های مؤثر و اساسی دارد تا بتواند موانع موجود را از سر راه بردارد و فعالیت بازاریابی تیم‌ها را ارتقا بخشد.
خودکفایی مالی	استقلال مالی باشگاه‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند خودشان مشکلاتشان را حل کنند نه اینکه با کوچک‌ترین مانعی کل کشور به تکاپو بیفتد و باخبر شود و تلاش شود تا مشکل حل گردد.
تاب‌آوری اقتصادی، تکیه بر توان داخلی، صلاحیت منابع انسانی داخلی	با توجه به اینکه فوتبال ما وابسته به اقتصاد کلان کشور دارد، با در نظر گرفتن شرایط دشوار موجود و فشارهای بین‌المللی به نظر می‌رسد فوتبال نیاز به تکیه بر توان داخلی و استفاده از بازیکنان و کادر فنی با صلاحیت داخلی دارد تا از هزینه‌های سرسام‌آور ارزی جلوگیری به عمل آورد
شفافیت زایی	عدم شفافیت از جمله اشکالات فوتبال کشور است
بازطراحی در مدیریت، همسو شدن با قوانین بین‌المللی	فوتبال کشور ما باید هر چه زودتر مطابق با اساسنامه‌های بین‌المللی بازطراحی شود تا از جریمه‌های سنگین مثل حذف از رقابت‌ها در سطوح مختلف جلوگیری شود
بومی‌سازی مدیریت فوتبال	بومی‌سازی مدیریت فوتبال کشور از جمله نیازهای اساسی ماست. چراکه فوتبال ما به دلایل مختلف با فوتبال در دنیا متفاوت است لذا نیاز است به سبک ویژه با شرایط خاص خودمان اداره شود.
بازیکنان و مربیان متخصص	بازیکنان و مربیان نخبه کشور از جمله اهرم‌های قوی فوتبال هستند که باید با دقت فراوان از تخصص و مهارت آن‌ها بهره گرفت
بهره‌گیری از تقاضا	لزوم استفاده بهینه از سطح بالای محبوبیت فوتبال در بین اقشار مردم

گردید. استخراج مفاهیم نیز طی دسته‌بندی جامع‌تر و کلی‌تر از اطلاعات منجر به کشف مقوله‌ها (مضامین فرعی) با همان شاخص‌های توسعه می‌شود. در نهایت در فرایند کدگذاری مضمون، مضامین اصلی پژوهش در نتیجه ترکیب و یکپارچه‌سازی مقوله‌ها استخراج می‌گردد. همچنین به‌منظور ارائه نظام‌مند مضامین، آن‌ها در دو بخش اصلی گروه‌بندی شدند تا منظور از پژوهش را آسان‌تر انتقال دهند. اطلاعات حاصل در جدول ۴ نمایش داده شده است.

نتایج حاصل از استخراج کدهای باز اولیه از گزاره‌های کلامی حاصل از مصاحبه‌ها در فرایند کدگذاری باز و پس از حذف گزاره‌ها و کدهای باز اولیه نامرتب در مجموع ۳۰۲ کد باز مرتبط از ۱۲ مصاحبه انجام شده را نشان داد. این نتایج پس از بررسی دقیق و چندباره گزاره‌های کلامی گزارش شدند و دارای بیشترین ارتباط با مسئله اصلی تحقیق می‌باشند. در ادامه مفاهیم حاصل از تفسیر و تجمیع کدهای باز اولیه در مرحله قبل با استفاده از روش تفسیری و استنباطی طی مرحله کدگذاری محوری ارائه

جدول ۴. کدگذاری نهایی

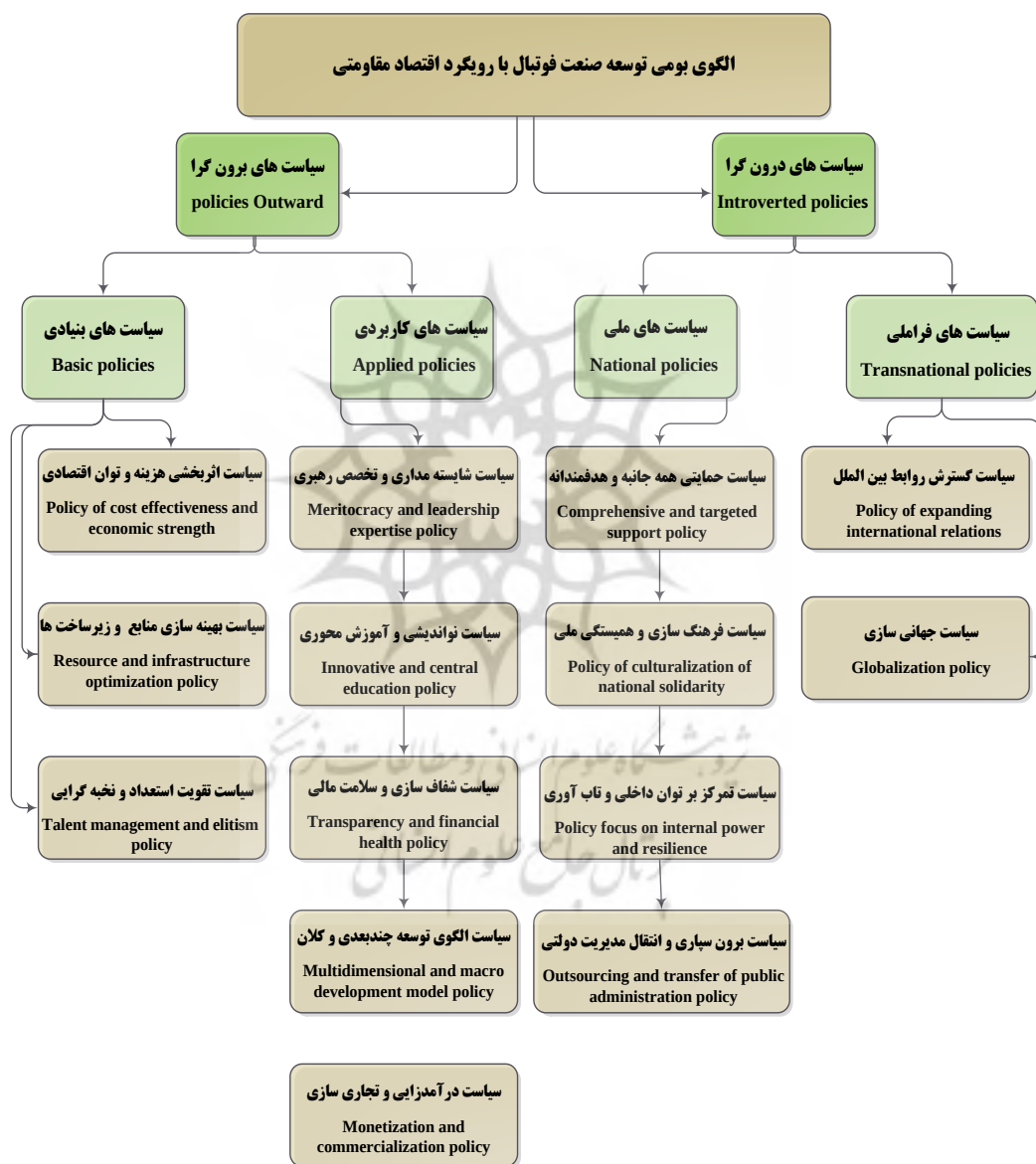
مضامین	مقوله‌ها	مفاهیم
سیاست‌های بنیادی	سیاست بهینه‌سازی منابع و زیرساخت‌ها	بهره‌گیری از توان اقتصادی پیشرو
		بازنگری مطابق با توان اقتصادی فوتبال
		ارائه مدل اقتصادی در راستای گسترش ابعاد اقتصادی
سیاست‌های درون‌گرا	سیاست تقویت استعداد و نخبه‌گرایی	به‌روزرسانی اماکن ورزشی و توسعه زیرساخت‌ها
		تسهیل مشارکت همه‌جانبه زنان در هواداری فوتبال
		مدیریت کارآمد دارایی و تجهیزات ورزشی
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست درآمدزایی و تجاری‌سازی	کارآمدی بازیکن سازی و ارتقای کیفیت بازیکنان
		جلوگیری از هدر رفت منابع مالی
		کارآمدی سیستم نقل و انتقالات
سیاست‌های کاربردی	سیاست شایسته‌مداری و تخصیص رهبری	استقرار مکانیزم نظارتی
		توسعه جنبه رقابتی ورزش‌ها
		مدیریت عملکرد و کارآمدی عملکرد ورزشی
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست نوآندیشی و آموزش محوری	نظام یکپارچه استعدادیابی
		تمرکز بر سطوح پایه فوتبال
		حمایت از نخبه پروری
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	کارآمدی بازوهای کسب درآمد
		پویا بودن فدراسیون فوتبال
		کارآمدی صنعت فوتبال و لزوم صنعتی شدن آن
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	اجرای اصول تجاری‌سازی فوتبال
		گسترش جذب و کیفیت حامی مالی
		حرفه‌ای نمودن ساختار فوتبال کشور
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	معرفی الگوی صحیح درآمدزایی و جذب منابع مالی
		به رسمیت شناختن حق پخش تلویزیونی
		کارآمدی الگوی تأمین هزینه و برقراری نظام سود-فایده
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	بازطراحی الگوی مدیریت و کاهش اشتباهات مدیریتی
		ضرورت شایسته‌سالاری مدیران
		لزوم ثبات مدیریت
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	کاهش تصمیمات سلیقه‌ای
		انتصاب مدیران متخصص و کارآمد
		آموزش هدفمند مربیان و حفظ مربیان متخصص
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	مدیریت کسب‌وکار دیجیتال و بازار سرمایه
		مدیریت دانش و توسعه علمی فوتبال
		توانمندسازی و به‌روزرسانی سرمایه انسانی
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	نوآوری و خلاقیت در درآمدزایی
		توسعه و متمایز ساختن محصولات و ابزارهای مالی
		تدوین و ابلاغ قوانین و استانداردهای انضباطی
سیاست‌های سیاست‌های درون‌گرا	سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی	فاصله گرفتن از تعارضات سیاسی فوتبال
		مدیریت و اداره حواشی فوتبال
		مبارزه با فساد و تبانی و حفظ سلامت اقتصادی فوتبال

که به شکل‌گیری مضامین اصلی پژوهش منجر می‌شود و در قالب شاخص‌های توسعه ارائه می‌گردند. این سیاست‌ها عبارت‌اند از؛ سیاست‌های اثربخشی هزینه و توان

حاصل جمع مفاهیم پژوهش در قالب ۱۴ مقوله (مضمون فرعی) ارائه گردید. این مقوله‌ها همان‌طور که اشاره شد حاصل تفسیر و تجزیه و تحلیل ۸۲ مفهوم پژوهش هستند

جهانی‌سازی. همچنین مضامین اصلی و سیاست‌های کلان پژوهش در نتیجه کدگذاری مضمون در مرحله آخر ارائه گردید و در نتیجه آن ۴ مضمون اصلی سیاست‌های بنیادی، سیاست‌های کاربردی، سیاست‌های ملی و سیاست‌های فراملی در دو گروه اصلی سیاست‌های درون‌گرا و سیاست‌های برون‌گرا ارائه شد.

اقتصادی، بهینه‌سازی منابع و زیرساخت‌ها، تقویت استعداد و نخبه‌گرایی، شایسته‌مداری و تخصص رهبری، نوآندیشی و آموزش محوری، شفاف‌سازی و سلامت مالی، الگوی توسعه چندبعدی و کلان، درآمدزایی و تجاری‌سازی، حمایتی همه‌جانبه و هدفمندانه، فرهنگ‌سازی و همبستگی ملی، تمرکز بر توان داخلی و تاب‌آوری، برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی، گسترش روابط بین‌الملل و



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدرک تحصیلی، سمت و سابقه کار و تخصص پژوهشی صورت پذیرفت.

محاسبات و تحلیل روش بهترین اولویت (OPA) در مرحله اول از تکنیک OPA اولویت‌بندی خبرگان براساس

جدول ۵. رتبه خبرگان براساس سابقه و مدرک تحصیلی

شماره	رتبه	تحصیلات	آثار پژوهشی (عدد)	سابقه اجرایی (سال)
خبره ۱	۴	دکتری	۵	۴
خبره ۲	۳	دکتری	۶	-
خبره ۳	۵	دکتری	۵	-
خبره ۴	۲	دکتری	۱۲	-
خبره ۵	۷	دکتری	۳	-
خبره ۶	۶	کارشناسی ارشد	۲	۶
خبره ۷	۱	دکتری	۷	۱۲

تکنیک OPA سیاست‌ها یا همان شاخص‌های ۱۴ گانه توسعه فوتبال کشور تحت دسته‌بندی مضامین و سیاست‌های اصلی برحسب وزن عامل‌ها اولویت‌بندی می‌گردند. جدول ۶ اولویت‌بندی سیاست‌ها را نشان می‌دهد.

براساس نظرات خبرگان با اختصاص اعداد ۱ تا ۱۴ به سیاست‌ها و مضامین تحقیق رتبه تخصیص داده می‌شود. در این بخش از خبرگان خواسته شد که معیارهای پژوهش را براساس تخصص و اطلاعات خود در زمینه روند توسعه فوتبال کشور اولویت‌بندی نمایند^۱. در مرحله آخر اجرای

جدول ۶. رتبه‌بندی نهایی سیاست‌های توسعه فوتبال

رتبه	دسته	نماد	شاخص‌های توسعه	وزن عامل	Z مقدار
۱۴	سیاست‌های بنیادی	B1	اثربخشی هزینه و توان اقتصادی	۰/۰۰۵۴	۰/۵۳
۳		B2	پهنه‌سازی منابع و زیرساخت‌ها	۰/۱۶۷۵	
۹		B3	تقویت استعداد و نخبه‌گرایی	۰/۰۱۵۶	
۵	سیاست‌های کاربردی	A1	شایسته‌مداری و تخصص رهبری	۰/۰۵۶۲	
۱۱		A2	نوآندیشی و آموزش محوری	۰/۰۰۹۸	
۴		A3	شفاف‌سازی و سلامت مالی	۰/۰۶۹۱	
۱۳		A4	الگوی توسعه چندبعدی و کلان	۰/۰۰۷۶	
۸		A5	درآمدزایی و تجاری‌سازی	۰/۰۳۳۶	
۶	سیاست‌های ملی	N1	حمایتی همه‌جانبه و هدفمندانه	۰/۰۵۵۱	
۷		N2	فرهنگ‌سازی و همبستگی ملی	۰/۰۴۷۸	
۲		N3	تمرکز بر توان داخلی و تاب‌آوری	۰/۱۸۳۵	
۱		N4	برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی	۰/۳۲۸۸	
۱۲	سیاست‌های فراملی	T1	گسترش روابط بین‌الملل	۰/۰۰۹۶	۰/۵۳
۱۰		T2	جهانی‌سازی	۰/۰۰۹۹	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و پیشنهاد الگوی بومی توسعه صنعت فوتبال ایران با رویکرد اقتصاد مقاومتی و تعیین اولویت شاخص‌های توسعه صورت پذیرفت. هرگاه صحبت از توسعه به میان می‌آید به‌ناچار باید به مدیریت و برنامه‌ریزی اشاره کرد.

همان‌طور که اطلاعات حاصل از رتبه‌بندی شاخص‌ها نشان داد، سیاست برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی اولویت اول، سیاست تمرکز بر توان داخلی و تاب‌آوری اولویت دوم، سیاست الگوی توسعه چندبعدی و کلان اولویت سیزدهم و سیاست اثربخشی هزینه و توان اقتصادی اولویت چهاردهم و آخر در پژوهش حاضر هستند. همچنین با توجه به اطلاعات جدول مقدار تابع هدف برابر با ۰/۵۳ به دست آمد.

۱. به دلیل محدودیت فضا جدول رتبه تخصیصی خبرگان در صورت نیاز به صورت پیوست ارائه می‌گردد.

سیاست‌های بنیادی از جمله راهبردهایی است که اشاره به زیرساخت‌ها، موقعیت‌ها، سطوح پایه و شرایط کنونی و همچنین تلاش‌های صورت پذیرفته حال حاضر فوتبال کشور دارد. پیش از پرداختن به اهداف قابل دستیابی فوتبال کشور، در نهایت مدل ارائه شده سیاست‌ها و شاخص‌های کلیدی یا مضامین فرعی در بخش کیفی، تحت اولویت‌بندی معیارها با روش OPA در شکل ۲ ارائه می‌گردد.

به‌ویژه در موضوعاتی مانند ورزش و بالأخص فوتبال که خود موجب توسعه این رشته در کل کشور خواهد شد، موضوع برنامه‌ریزی اجتناب‌ناپذیر است. بر این مبنا شناسایی موقعیت و جایگاه فعلی و بهینه‌سازی منابع از اهمیت خاص برخوردار است.



شکل ۲. الگوی اولویت‌بندی شاخص‌های توسعه با روش OPA

رویکردی پایه و بنیادی است که نشان می‌دهد فوتبال ما با اهرم‌های مقاوم‌سازی اقتصادی و بهینه‌سازی مصرف وابسته به کشف و پرورش سرمایه‌های انسانی مستعد و کاهش نیاز به بازیکنان و مربیان غیرایرانی است.

در پژوهش‌های وب و همکاران (۲۰۱۹)؛ تروتونیالو و همکاران (۲۰۱۹) و سیف پناهی و همکاران (۱۴۰۰)، نیز به یافته‌های مشابه با پژوهش حاضر اشاره شده است. سیاست‌های کاربردی همان‌طور که از نام آن پیداست به راهبردهایی اشاره دارد که موجبات توسعه فوتبال ایران را در راستای تجاری‌سازی و حرکت به سوی صنعتی شدن فراهم می‌آورد. رفتار حرفه‌ای و پیاده‌سازی الگوی صحیح مالی و فراهم آمدن شرایط جذب منابع و حامیان مالی و لزوم تحقق توسعه به شکلی کاربردی و امکان‌پذیر از شاخص‌های اساسی این مضمون و سیاست کلان در مسیر سیاست‌گذاری توسعه فوتبال کشور است.

نیاز است وضعیت موجود آن و فرصت‌های و کاستی‌های آن به‌درستی بررسی و شناسایی گردد. سیاست‌های بنیادی خود بخشی از این دیدگاه و نگاه به فوتبال کشور است.

در همین راستا رینولدز و همکاران (۲۰۱۸)، نیز عدم توسعه زیربنایی فوتبال کشور و بنیاد ضعیف آن را از عمده مشکلات کشورهای آفریقایی در توسعه فوتبال حرفه‌ای دانست. در قالب سیاست اثربخشی هزینه و توان اقتصادی تا زمانی که آگاهی و علم لازم در زمینه توان اقتصادی و شرایط و محدودیت‌های اقتصادی و مالی موجود وجود نداشته باشد نمی‌توان به‌درستی به قدرت اقتصادی تکیه نمود و مدل‌ها و الگوهای توسعه و تکامل را ارائه نمود. سیاست بهینه‌سازی منابع و زیرساخت‌ها و الگوی مصرفی بهینه از نظام ارزشی اقتصاد مقاومتی وام گرفته شده است و اشاره به رویکرد تاب‌آوری اقتصادی و مقاومت‌سازی اقتصاد فوتبال دارد. سیاست تقویت استعداد و نخبه‌گرایی

کاکس و فلیپو (۲۰۲۲)، نیز همسو با سیاست‌های کاربردی در تحقیق خود اذعان داشتند که در شرایط شوک‌های اقتصادی که رویکردهای پایه با چالش‌های بسیاری روبرو می‌شوند، با بهره‌مندی از رویکردهای کاربردی و نوین و تحت شرایط فشار می‌توان عملکرد موفق‌تری را به اجرا گذاشت. در حوزه سیاست درآمدزایی و تجاری‌سازی واضح است که فاصله ساختار فوتبال کشور از صنعتی بودن و تجاری‌سازی در قالب کسب درآمد و درآمدزایی شکافی است که شاید بتوان تنها با سیاست‌های کاربردی و برنامه‌ریزی بلندمدت و نگاه حرفه‌ای‌گرایی آن را برطرف کرد. سیاست شایسته مداری و تخصص رهبری، رویکردی کل‌نگر به رهبری و مدیریت فوتبال کشور است. با وجود اینکه یکی از چالش‌های توسعه فوتبال کشور را مدیریت بی‌ثبات و تا حدودی ناکارآمد آن می‌دانند به نظر می‌رسد بازطراحی و بازبینی نحوه مدیریت فوتبال بتواند گامی اساسی در مسیر توسعه فوتبال باشد. سیاست نوآندیشی و آموزش محوری اشاره به لزوم نوآوری و خلاقیت در فوتبال کشور و همچنین آموزش هدفمند نیروی انسانی دارد. زمانی که سخن از توسعه به میان می‌آید اندیشه نو و خلاق می‌تواند گام‌های اثربخشی را بردارد و الگوها و اصول جدیدی را به پیشرفت فوتبال اضافه نماید. سیاست شفاف‌سازی و سلامت مالی لازمه پیاده‌سازی هر الگوی توسعه‌ای می‌باشد. با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی کشور در چندین سال اخیر، موضوع اقتصاد یکی از مهم‌ترین مسائل کشور می‌باشد که در این میان شفافیت و سلامت مالی نقش به سزایی در بهبود شرایط اقتصادی دارا می‌باشد. سیاست الگوی توسعه چندبعدی و کلان به لزوم برنامه‌ریزی نظام‌مند و بلندمدت و ارائه چشم‌انداز مشخص برای فوتبال کشور می‌پردازد. روند توسعه فوتبال نیاز به برنامه‌ای همه‌جانبه و فراگیر دارد تا بتواند کل ساختار فوتبال را به شکل منسجم هماهنگ نماید و پرورش و توسعه بخشد.

نتایج پژوهش‌های اکبری اصل و همکاران (۱۳۹۹)، خزایی و همکاران (۱۳۹۷)؛ ونگ و همکاران (۲۰۲۲)، نیز همسو با یافته تحقیق گزارش شدند. سیاست‌های ملی در تحقیق حاضر به راهکارها و راهبردهای اشاره دارد که در محیط خارج از ساختار فوتبال ولی در داخل کشور مدیریت و اداره می‌شوند. متمرکزسازی توان داخلی و حمایت همه‌جانبه و اصولی از فوتبال کشور و ایجاد فرهنگ کارآمد فوتبال در کنار گسترش یکپارچگی ملی از شاخص‌های اساسی سیاست‌های ملی است که با پیاده‌سازی آن‌ها می‌توان امیدوار بود تا الگوی توسعه فوتبال موفق عمل نماید.

پارسا (۱۳۹۵)، عنوان داشتند یکی از کارکردهای ورزش بالا بردن همبستگی ملی است و کشورهایی که از تعدد اقوام برخوردارند، از ورزش‌های گروهی و به‌ویژه از فوتبال به‌عنوان بالا بردن وحدت ملی استفاده می‌کنند. سیاست برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی را می‌توان یکی از مهم‌ترین رویکردهای ملی توسعه فوتبال دانست. به‌راستی می‌توان یکی از مشهودترین موانع پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در حوزه فوتبال را خودداری و به تعویق انداختن واگذاری تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی به بخش خصوصی و عدم اجازه استقلال آن‌ها از منابع دولتی دانست. سیاست حمایتی همه‌جانبه و هدفمندانه به‌منظور تحقق هدف پشتیبانی گسترده و همه‌گیر از توسعه اقتصاد فوتبال کشور در شرایط شوک‌های اقتصادی کنونی لحاظ گردیده است. منظور از حمایت تنها حمایت مالی از فوتبال نیست، بلکه پشتیبانی از استقلال فوتبال و ترویج برند فوتبال به‌عنوان یک برند موفق و درآمدزاست. سیاست فرهنگ‌سازی و همبستگی ملی در واقع بروز و تجلی ارزش‌های ورزش در فوتبال است. ورزش و خصوصاً فوتبال با توجه به محبوبیت در میان مردم نقش بسزایی در عرصه فرهنگی ایفا می‌کند. به بیان دیگر فوتبال این توانایی را دارد افراد با فرهنگ‌های متفاوت را دورهم جمع کند و ارزش‌هایی چون همبستگی و غرور ملی و منش و اخلاق ورزشی و پهلوانی را به‌درستی منتقل نماید. سیاست تمرکز بر توان داخلی و تاب‌آوری از جمله سیاست‌ها با همسویی بیشتر با رویکرد اقتصاد مقاومتی است. توان داخلی اشاره به قدرتی دارد که در داخل ساختار موجود است و این قدرت موجب می‌گردد تا نیاز به نیروی خارجی کم و کمتر شود. در زمینه سیاست حمایتی نتایج مطالعات ضیاء و همکاران (۱۴۰۰)، ماجدی و همکاران (۱۴۰۱)؛ سیف پناهی و همکاران (۱۴۰۰) همسو به دست آمد. منظور از سیاست‌های فراملی در این پژوهش راهبردها و رویکردهایی است که باهدف افزایش روابط بین‌الملل و در مسیر جهانی‌سازی فوتبال تلاش می‌نماید. سیاست‌های فراملی در تقابل با سیاست‌های ملی قرار نمی‌گیرند، بلکه تکمیل‌کننده آن‌ها هستند.

شجیع (۱۳۹۶)، در پژوهش خود به این موضوع اشاره می‌کند که گسترش ارتباطات بین‌المللی و پخش فرامرزی شبکه‌های تلویزیونی در خصوص مسابقات فوتبال باعث شده تا ابعاد رابطه و تعامل فوتبال و تلویزیون نیز گسترش یابد. سیاست گسترش روابط بین‌الملل از جمله سیاست‌های فراملی است که به‌منظور افزایش تعامل فوتبال کشور با فوتبال دنیا و تلاش برای به دست آوردن کرسی‌های منطقه‌ای و بین‌المللی فوتبال مطرح می‌گردد. سیاست جهانی‌سازی همان‌طور که از

مشارکت مردمی از جمله رویکردهای است که در پیاده‌سازی خصوصی‌سازی می‌تواند یاری‌رسان باشد.

مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۲)، نیز خصوصی‌سازی و حضور در بازار بورس را در میان عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت موجود توسعه صنعت فوتبال دارای بالاترین تأثیر می‌دانند. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که فرآیند توسعه فوتبال کشور رویکردی تک‌بعدی و یک‌جانبه نیست، بلکه مجموعه‌ای از عوامل در داخل و خارج از ساختار فوتبال بر روند توسعه آن مؤثر واقع می‌گردند. تمامی سیاست‌ها و رویکردهای موجود در این پژوهش و سایر پژوهش‌ها در تلاش هستند تا بهترین ابزارها و برنامه‌ها را برای رسیدن فوتبال به هدف غایی آن فراهم نمایند. لذا بهره‌مندی از این سیاست‌ها و تلاش برای به اجرا درآوردن آن‌ها می‌تواند گامی اساسی در مسیر توسعه فوتبال کشور باشد. نباید فراموش کرد که اقتصاد مقاوم و تحت‌فشار روند توسعه را در تمامی ابعاد کشور با دشواری روبرو می‌نماید و تلاش برای ارائه یک الگوی مناسب با در نظر داشتن لزوم تاب‌آوری اقتصادی می‌تواند فوتبال کشور را از رکود و ایستایی جدا نماید و مسیر روشنی را متصور گردد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر بخشی از طرح پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی سیاست‌گذاری صنعت فوتبال با رویکرد اقتصاد مقاومتی» تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان و صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور است، لذا از حمایت‌های این دو ارگان در انجام این طرح کمال تشکر به عمل می‌آید و همچنین تیم پژوهش از تمامی مشارکت‌کنندگان در تحقق این پژوهش نهایت تشکر و قدردانی می‌نمایند.

References

- Abbasi, S., Hamidi, M., & Elahi, A. (2022). Analyzing the environment and presenting football development strategies in Iran's education system. *Journal of Sociological Studies in Sport*, 1(1), 56-67. (In Persian) DOI: 10.30486/4s.2022.1949722.1005
- AFC. (2022). Two New Development Programs Launched To Strengthen MAs. AFC.Pp:1-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/SPR2301 00-2>
- Afshari, M., Seyed Aamiri, M. H., Honary, H. (2014). *Causal analysis of the impact of transversal management, resistance economy and sports development in the economic development of Iran's sports industry*. Ph.D Thesis, Urmia University.

نام آن پیداست اشاره به افزایش و تقویت سطح فوتبال کشور تا حد سطوح بین‌المللی و جهانی دارد. در واقع فوتبال خود یک پدیده جهانی است که هواداران آن به دور از ملیت و کشور و بدون مرز از تیم‌های آن طرفداری می‌کنند.

روهد و بریر (۲۰۱۸)، نیز پژوهشی به‌منظور نحوه جذب سرمایه‌گذاران و هواداران خارجی به انجام رساندند و به این نتیجه رسیدند که هر اندازه تمایل به جهانی نمودن فوتبال و پیروی از رویه‌های بین‌المللی افزایش یابد به همان اندازه امکان جذب سرمایه‌گذار خارجی نیز افزایش می‌یابد. در نهایت منظور از سیاست‌های درون‌گرا که سیاست‌های بنیادی و کاربردی را تحت پوشش قرار می‌دهد، راهبردهایی است که از درون ساختار فوتبال کشور بنای توسعه آن‌ها نهاده می‌شود. درواقع این سیاست‌ها شامل تصمیمات و راهکارهای درون‌سازمانی هستند و به محیط داخلی بدنه فوتبال مربوط می‌شوند. در مقابل سیاست‌های برون‌گرا قرار دارند که به راهبردهای خارج از ساختار فوتبال در قالب سیاست‌های ملی و فراملی اشاره دارند. راهکارها و تصمیماتی که محیط بیرونی فوتبال ارائه می‌نماید و بر توسعه فوتبال تأثیرگذار است در این گروه طبقه‌بندی می‌شوند. همچنین نتایج اولویت‌بندی روش تصمیم‌گیری چندمعیاره نشان داد که از میان سیاست‌های ۱۴گانه کلیدی تحقیق که به‌عنوان شاخص‌های توسعه شناخته می‌شوند، سیاست برون‌سپاری و انتقال مدیریت دولتی دارای بالاترین رتبه است. انتقال مالکیت از دولت به بخش خصوصی در کنار مسائلی چون بهبود فضای کسب‌وکار از جمله مواردی است که در راستای اجرای سیاست خصوصی‌سازی دنبال می‌شود و در فوتبال نیز در راستای تبدیل شدن به صنعت اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. به وجود آوردن فضای شفاف و سالم همراه با جلب اعتمادبخش خصوصی و از میان برداشتن موانع

- (In Persian) <https://civilica.com/doc/1254589>
- Ahmadian, S. (2018). Will the football economy become a resistance? Javan online. Javan newspaper. Pp:1-4. <https://www.javanonline.ir/003Xbb>
- Akbari Asl Hassoni, Kh., Badri Azarin, Y., khodadadi, M. R. (2019). Business development analysis of Iran's premier football league. *New approaches in sports management. New Trends in Sport Management*, 8(28), 147-158. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1277-fa.html>
- Alaminos, D., & Fernández M., Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for

- European professional football industry. *PLoS ONE*, 14(12), 1-13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>
- Altman, E. I., Iwanicz-Drozowska, M., Laitinen, E., & Suvas, A. (2017). Financial distress prediction in an International context: A review and empirical analysis of Altman's Z-Score model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131-171. <https://doi.org/10.1111/jifm.12053>
- Amiri Tehranizadeh, S. M. R. (2014). Systemic Foundations of Resistance Economy. Biannual scientific research. *Journal of Economic Essays*, 12(23), 33-51.
- Cox, A., & Philippou, C. (2022). Measuring the resilience of English Premier League Clubs to economic recessions. *Soccer & Society*, 23(4-5), 482-499. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059858>
- Dan, C. (2022, November). Using the PEST Analysis Model to Improve the Development of Chinese Football. In *2022 International Conference on Sport Science, Education and Social Development (SSESD 2022)* (pp. 293-300). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-13-8_37
- Elahi, A. Sajjadi, N., Khabeiri, M., Abrishmi, H. (2018). Obstacles in the development of attracting income from financial support in the football industry of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management Journal*, 6, 189-202.
- Khazaei, A., Henry, H., Shahlai Bagheri, J. (2017). Identifying the challenges of implementing resistance economy in the country's sports industry. *Sports Management Studies*, 10(49), 59-78. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.4610.1886>
- Litvishko O., Veynberg R., Bodrov I. (2019). Investment potential of the football industry. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*, 19(4), 2390-2396. DOI:10.7752/jpes.2019.04362
- Majdi, S. M., Hami, M., Shojaei, V. (2020). Presenting the indigenous model of football club management in Iran. *Physiology and Management Research in Sports*, 13(3), 171-181. DOR.
- 20.1001.1.1735.5354.1400.13.3.11.6.677
- Masahiro Sugiyam, Diaz Jorge , Garcia Cidoncha (2022). Grassroots Football Development in Japan: A Case Study. *International Journal of Sports and Physical Education (IJSPE)*, 8(1), 07-17. <https://doi.org/10.20431/2454-6380.0801002>
- Moradi chalashari, J., Moradi, M., Nowruzian Qahfarkhi, S., & Jaafari, A. (2012). Investigating the economic obstacles affecting the attraction of foreign investment in the football industry of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management*, 17, 147-129. <https://doi.org/10.22059/jsm.2013.32171>
- Parsa, Gh. (2015). The functions of football and the World Cup. *Football magazine*. <https://www.islahweb.yorg/fa/>
- Qarakhani, H., Ehsani, M., Kuze Chian, H., Khabeiri, M., Fooldai Heidarloo., & S., Nobakht, F. (2010). Investigating the most important economic obstacles to the privatization of Iranian football clubs. *Research In Sports Sciences*, 9, 136-125.
- Reikin V. (2021). Financial And Economic Aspects Of Professional Football Industry: Trends Analysis And Development Prospects. *Financial And Credit Activities: Problems Of Theory And Practice*, 1(36), 471-480. DOI:10.18371/fcaptop.v1i36.228089
- Reynolds, P., Lavallee, D., & Lavallee, R. (2018). The effect of pre-shot routines on golf wedge shot performance. *European Journal of Sport Science*, 1(5), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsep.2024-0136>
- Rohde, M., & Breuer, Ch. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 1(5), 1-19. DOI: 10.1016/j.smr.2018.01.001
- Seifpanahi Shabani J, Khosromanesh R, Brakhas H. Designing a model factors affecting on the sport Performance and success of football clubs. *New Trends in Sport Management*, 9(35), 161-177.
- Shujie, R. (2015). The relationship between football and politics in Iran. *Football World Monthly*, May 20, Pp1-3.
- Terekli, S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Developing economic values in football: Example of Turkish Football

- Federation. *Open Access Library Journal*, 5(2), 1-14. DOI: [10.4236/oalib.1104263](https://doi.org/10.4236/oalib.1104263)
- Tertuliano, I. W., Lima, E. M. R., Oliveira, V., Santana, B. A., Pavlović, V., & Machado, A. A. (2020). Sport management in Emerging Economy: Squad size, Expenses and Results—Case of the Brazilian Football League. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(1), 57-66.
- Wang, Z., Tan, B., & Yi, B. (2022). A study on the optimization and improvement of the construction of the campus football development model by a factor analysis method under the background of “healthy china”. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022(1), 3260571. DOI: [10.1155/2022/3260571](https://doi.org/10.1155/2022/3260571)
- Xiong, H., & Ma, Y. (2021). Sport and development in China: professional football as wealth generator and national dream bearer. In *Sport and Development in Emerging Nations* (pp. 29-43). Routledge. DOI: [10.4342/978103024002-3](https://doi.org/10.4342/978103024002-3).
- Zia Astalkh Zir, M. J., Ramzaninejad, R., & Gohar Rostami, H. (2021). Investigating the talent development environment in football: application of the ATDE model. *Human resource management in sports*, 9(1), 63-84. DOI: [10.22044/SHM.2022.10841.2358](https://doi.org/10.22044/SHM.2022.10841.2358)
- Zulfiqari, M., Nobakht, Z., & Naderi Nesab, M. (2021). Compilation of the conceptual framework of the economic development of clubs of the Premier Football League of Iran. *Sports Sciences Quarterly*, 13(42), 149-164.

