

Drivers Affecting the Future of Financial Independence in Sports Federations

Masoud Darabi* 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.
m.darabi@basu.ac.ir

Maryam Hosseini Asgarabadi 

Assistant Professor of Sport Science Department, Human and Social Sciences Faculty, Golestan University, Gorgan, Iran. maryam.hosseini@gu.ac.ir

Mohammad Keshtidar 

Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad.
keshtidar@um.ac.ir

Abstract

Objective: The purpose of the present study was to investigate the drivers affecting the future of financial independence in sports federations, which was based on a case study of the Iranian Football Federation.

Method: The nature of the present research method is futuristic, analytical, and exploratory, with a practical purpose, employing a mixed approach combining qualitative and quantitative models. In this study, using purposeful sampling, 15 individuals were selected as the sample, including university faculty members, experts and managers from the football federation, football coaches, and researchers and analysts in the field of football. The study population consisted of these groups, and 15 individuals were chosen as the sample. With the help of the MicMac software, the importance coefficient and ranking of trends and counter-trends were determined to develop a financial independence model for sports federations.

Results: The results indicated that factors such as financial planning and forecasting, financial risk management, and enhancing financial knowledge and skills were identified as key influential factors in the future financial independence of the football federation. On the other hand, financial management, tax management, and debt and budget management were ranked as the second most important category. Additionally, financial resources, efficiency and cost optimization, and financial performance evaluation were placed in the third category. Finally, financial growth and development were identified as the last important category of factors affecting financial independence in the football federation.

Conclusion: Financial growth, while offering significant benefits, can also pose potential risks that may undermine sustainable development. Therefore, a balanced approach is necessary. Consequently, football federation policymakers should focus on strengthening these drivers while also enhancing financial risk management mechanisms and ensuring resource equilibrium.

Key Words: Drivers, Financial Independence, Financial Performance, Football Federation, Futures Studies.

Research Article

Cite this article: Darabi, Asgarabadi & Keshtidar.(2025) Drivers Affecting the Future of Financial Independence in Sports Federations, Volume 10, NO.1 Spring & Summer 2025, 251-269

DOI : 10.30479/jfs.2025.21842.1626


Received on: 30 March 2025 **Accepted on:** 15 September 2025

Copyright© 2025, The Author(s). 

Publisher: Imam Khomeini International University

Corresponding AuthorE-mail: Masoud Darabi (m.darabi@basu.ac.ir)


پیشران‌های موثر بر آینده استقلال مالی در فدراسیون‌های ورزشی

مسعود دارابی* 

گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران، m.darabi@basu.ac.ir

مریم حسینی عسگرآبادی 

استادیار گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران، hosseini@gu.ac.ir

محمد کشتی‌دار 

استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، keshtidar@um.ac.ir

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی پیشران‌های موثر بر آینده استقلال مالی در فدراسیون‌های ورزشی (مطالعه موردی: فدراسیون فوتبال) بود.

روش: ماهیت روش پژوهش حاضر، آینده پژوهی، تحلیلی و اکتشافی بوده و از نظر هدف کاربردی که به صورت آمیخته با بکارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی انجام شد. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، کارشناسان و مدیران فدراسیون فوتبال، مربیان فدراسیون فوتبال و پژوهشگران و تحلیل‌گران حوزه فوتبال به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه مورد بررسی این پژوهش شامل بود که ۱۵ نفر به عنوان نمونه تحت بررسی انتخاب شدند. و با کمک نرم افزار MicMac ضریب اهمیت و رتبه بندی روندها و فراروندهای ارائه مدل استقلال مالی در فدراسیون‌های ورزشی مشخص شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد عواملی همچون برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مالی، مدیریت ریسک مالی و ارتقاء دانش و مهارت‌های مالی به عنوان عواملی کلیدی موثر در آینده استقلال مالی در فدراسیون فوتبال شناسایی شدند. از سویی مدیریت مالی، مدیریت مالیاتی و مدیریت بدهی و بودجه در رده دوم اهمیت قرار گرفتند. همچنین منابع مالی، بهره‌وری و بهینه‌سازی هزینه‌ها و ارزیابی عملکرد مالی در رده سوم قرار دارند. در نهایت رشد و توسعه مالی به عنوان آخرین دسته از عامل‌های مهم در استقلال مالی در فدراسیون فوتبال شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: رشد مالی مزایای خود را دارد اما در عین حال خطرات بالقوه‌ای می‌تواند توسعه پایدار را تضعیف کند، لذا نیاز به رویکرد متعادل است. بنابراین، سیاست‌گذاران فدراسیون فوتبال باید ضمن تمرکز بر تقویت این محرک‌ها، سازوکارهای مدیریت ریسک مالی و تعادل منابع را تقویت نمایند.

واژگان کلیدی: پیشران، استقلال مالی، عملکرد مالی، فدراسیون فوتبال، آینده پژوهی.

مقاله پژوهشی

*استاد: دارابی، حسینی عسگرآبادی و کشتی‌دار (۱۴۰۴). پیشران‌های موثر بر آینده استقلال مالی در فدراسیون‌های ورزشی، دو فصلنامه

علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۱۰، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۴، ۲۶۹-۲۵۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۶/۲۴

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

مقدمه

اکثر سازمان‌ها با یک مسئله اساسی روبرو هستند که دست اندرکاران صنعت ورزش نیز با آن سروکار دارند. اگرچه سازمان‌های ورزشی به حمایت مالی دولت و بخش خصوصی نیاز دارند، اما در عین حال خواهان استقلال در مدیریت و اجرای برنامه‌های ورزشی خود هستند (یی و یانگ^۱، ۲۰۲۴). این نهادها تمایل دارند از حمایت‌های مالی برخوردار باشند، اما ترجیح می‌دهند تحت نظارت مستقیم دولت یا سایر نهادهای رسمی قرار نگیرند (رایوسکا^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). استقلال مالی این سازمان‌ها بسیار محدود است. آنها مانند سازمان‌های انتفاعی که متعلق به سهامداران هستند، بر کسب سود متمرکز نیستند، اما در عوض اهداف اجتماعی دارند (بولومکویست-میکلسون^۳، ۲۰۲۴). اگرچه سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی به دنبال سودآوری مالی نیستند، اما نگرانی‌های اقتصادی دارند و در صورت امکان، می‌توانند درآمد ایجاد شده را در راستای ارائه خدمات ورزشی سرمایه‌گذاری مجدد کنند (هال و لیو^۴، ۲۰۰۶) محققان تاکید کردند که منابع برای سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مانند فدراسیون‌های ورزشی ملی حیاتی هستند. با وجود اهمیت فزاینده مدیریت استراتژیک در این نهادها، ارزیابی دقیق عملکرد مالی فدراسیون‌های ورزشی همچنان یک چالش باقی مانده است (آرکالو^۵، ۲۰۲۴). تاکنون، اجماع مشخصی درباره شاخص‌ها و دسته‌بندی‌های مربوط به عملکرد مالی که بتواند ابزار تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر داده‌های مالی در اختیار مدیران قرار دهد، شکل نگرفته است (ترین^۶ و همکاران، ۲۰۲۳).

ظرفیت مالی یک سازمان به عنوان توانایی و پتانسیل توسعه و به کارگیری سرمایه مالی که می‌تواند به پول تبدیل شود، تعریف می‌شود: درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها، بدهی‌ها (بورديو^۷، ۱۹۸۶؛ بارانوا و سادیکو^۸، ۲۰۲۵). بنابراین، عملکرد مالی را می‌توان به عنوان توسعه ظرفیت مالی یک سازمان در طول زمان در نظر گرفت (کوش و سینگ^۹، ۲۰۲۵). با این حال، بسته به اهداف سازمان، ظرفیت مالی مورد نظر متفاوت خواهد بود. برای ارزیابی عملکرد مالی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، باید از مجموعه‌ای متنوع از شاخص‌ها و معیارهای تخصصی بهره گرفت (اوپنیکس^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴). در سازمان‌های انتفاعی، عملکرد مالی معمولاً با شاخص‌هایی مانند حاشیه عملیاتی، سودآوری، بازده سرمایه‌گذاری و بازده دارایی‌ها سنجیده می‌شود، سازمان‌های غیرانتفاعی بر ثبات مالی، بودجه متوازن، اهداف تأمین مالی و غیره تمرکز خواهند کرد

1. Yi & Yang
2. Raievska
3. Blomqvist Mickelsson
4. Hull & Lio
5. Arkalov
6. Terrien
7. Bourdieu
8. Buranova & Sadikov
9. Ghosh & Singh
10. Upenieks

لی^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). این دلیلی است که چرا عملکرد مالی برای بقای فدراسیون های ورزشی بسیار مهم است و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

سه نقش که تجزیه و تحلیل عملکرد مالی می تواند در یک سازمان ورزشی انجام دهد شامل: شناسایی اطلاعات مالی کلیدی، اندازه گیری ارزش های مالی؛ و ارتباط با ذینفعان سازمان است (چن^۲، ۲۰۲۵). با این حال، سازمان های ورزشی برای اهداف متفاوتی عمل می کنند که ممکن است بر استفاده از اطلاعات مالی تأثیر بگذارد (برندرز و دولپ^۳، ۲۰۲۵). در واقع، جنبش ورزشی شامل دو نوع مختلف اصلی از سازمان های ورزشی است، سازمان های حرفه ای/تجاری و سازمان های ورزشی آماتور/غیرانتفاعی، که پاسخ به عملکرد مالی برای این سازمان ها با یکدیگر کاملاً متفاوت است (شن^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). از آنجا که تمایز روشنی میان انواع سازمان های ورزشی وجود ندارد «مثلاً برخی باشگاه های حرفه ای وضعیت حقوقی غیرانتفاعی دارند» ضروری است تأکید شود که تمرکز این پژوهش بر فدراسیون های ورزشی با ساختار غیرانتفاعی است؛ نهادهایی که هدف اصلی شان توسعه و ترویج ورزش است. بنابراین، عملکرد مالی آنها ممکن است یک موضوع اصلی برای پایداری بلندمدت در نظر گرفته شود (دیروکو^۵ و همکاران، ۲۰۲۴).

استقلال مالی فدراسیون های فوتبال یک مسئله پیچیده است که تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله تولید درآمد، ساختارهای حاکمیتی و چارچوب های نظارتی است. در حالی که برخی از فدراسیون ها دارای استقلال مالی هستند، بسیاری از فدراسیون ها به دلیل وابستگی به بودجه خارجی و نفوذ فراگیر باشگاه های نخبه با چالش های قابل توجهی روبرو هستند (کوردری^۶ و همکاران، ۲۰۱۸؛ میناتو^۷، ۲۰۲۴). یکی از مسائل کلیدی در فدراسیون های فوتبال، تنوع جریان های درآمدی است. فدراسیون ها معمولاً از منابع مختلفی مانند درآمدهای روز بازی (شامل بلیت فروشی، فروش اقلام هواداری و خدمات ورزشگاه)، حق پخش رسانه ای مسابقات، و همکاری های تجاری با برندها و اسپانسرها بهره می برند؛ این منابع در مجموع می توانند نقش مؤثری در افزایش استقلال مالی آنها ایفا کنند (رستمی چیان^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، موضوع مسابقات بشردوستانه^۹ در فدراسیون فوتبال مطرح است؛ در این زمینه، مقرراتی مانند «بازی منصفانه مالی» طراحی شده اند تا باشگاه ها را به فعالیت در چارچوب توان مالی خود ملزم کنند و در عین حال، به پایداری مالی و استقلال اقتصادی آنان کمک نمایند (اونر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴). مساله دیگر در فدراسیون فوتبال حاکمیت شرکتی است؛ ساختارهای حکمرانی مؤثر، مانند

1. Li
2. Chen
3. Brandes & Dölp
4. Shen
5. Driukov
6. Cordery
7. Minatto
8. Rostamichaijan
9. Financial Fair Play
10. Öner

استقلال هیئت مدیره و مالکیت مدیریتی، برای افزایش سودآوری و ثبات مالی در این فدراسیون حیاتی است (دیمیتروپولوس و تساکانوس^۱، ۲۰۱۲). در نهایت مساله انطباق مقررات در این فدراسیون مطرح است؛ فدراسیون‌ها باید به چارچوب‌های نظارتی در حال تحول پایبند باشند، که می‌تواند انضباط مالی را تحمیل کند اما همچنین انعطاف‌پذیری عملیاتی را محدود نماید (نتاسیس و استریگاس^۲، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر تحقیقاتی در زمینه فوتبال و فدراسیون‌های ورزشی در ایران انجام شده است؛ هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) بیان کردند که پنج دسته کلی از پیشران‌ها (تأثیرگذار تا تأثیرپذیر) شامل پیشران‌های اخلاقی، پیشران‌های تشویقی و قانونی، پیشران‌های پرورشی و آموزشی، پیشران‌های زیربنایی و پایه و پیشران‌های رسانه‌های اجتماعی به عنوان پیشران‌های نهادینه‌سازی فرهنگ مطلوب هواداری در فوتبال شناسایی شدند. مهربانی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد حکمرانی خوب را مورد بررسی قرار دادند؛ در نتیجه مشخص شد عامل شفافیت و پاسخگویی دارای بیشترین نقش و موازن اخلاقی دارای کمترین نقش در پیش‌بینی رفتار حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی است. از همین رو برای کسب امتیاز بهتر و ارتقای جایگاه رتبه‌بندی می‌بایست برنامه‌ریزی بلندمدت در جهت بهبود هر یک از شاخص‌های حکمرانی خوب داشت. در بخش درآمدزایی و مالی نیز پژوهش رضایی (۱۳۹۶) به طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران پرداخت. نتایج نشان داد که تئوری مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران دارای هفت مؤلفه: مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های مالی، مکانیزم‌های آموزش، مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مکانیزم‌های حقوقی-قانونی و استقرار مدل درآمدزایی می‌باشد که توسعه و موفقیت باشگاه‌های فوتبال ایران در گرو مدیریت برتر این مؤلفه‌ها است. در زمینه الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ماجدی و همکاران (۱۴۰۰) به این نتیجه رسیدند که مقوله‌های «امکانات سخت‌افزاری» و «بازاریابی» به‌منزله شرایط بستتر، مقوله‌های «عوامل محیطی» و «فنی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله «عوامل انگیزشی» و «عوامل اقتصادی و اجتماعی» به‌عنوان شرایط علی و راهبردهای «عوامل مدیریتی» راه‌حل‌هایی برای استقرار الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال ایران هستند. مطالعات پیشین عمدتاً به بررسی منابع درآمدی فدراسیون‌های ورزشی پرداخته‌اند، اما کمتر به آینده‌پژوهی و شناسایی پیشران‌های مؤثر بر استقلال مالی توجه کرده‌اند. علاوه بر این، در تحقیقات گذشته مدل‌های بومی برای فدراسیون‌های ورزشی ایران ارائه نشده و نقش عواملی مانند تحریم‌های اقتصادی، تغییرات در سیاست‌های بین‌المللی و فناوری‌های نوین در تأمین مالی بررسی نشده است. این تحقیق با در نظر گرفتن این کمبودها، رویکرد آینده‌نگرانه‌ای برای حل مشکلات مالی ارائه می‌دهد. چالش‌هایی مانند وابستگی مالی به دولت، نبود شفافیت در درآمدها، ضعف در

جذب اسپانسر، تحریم‌های بین‌المللی و عدم استفاده از فرصت‌های جدید درآمدزایی (مانند دیجیتال مارکتینگ و تبلیغات هوشمند) باعث ناپایداری مالی فدراسیون فوتبال شده‌اند. اگر آینده این حوزه به درستی تحلیل نشود، امکان تصمیم‌گیری‌های نادرست و شکست در اصلاحات مالی وجود دارد. فدراسیون فوتبال ایران یکی از مهم‌ترین نهادهای ورزشی کشور است و موفقیت آن تأثیر مستقیمی بر توسعه فوتبال، افزایش کیفیت لیگ‌ها، حضور در رقابت‌های بین‌المللی و ارتقای جایگاه ایران در فوتبال جهان دارد. بدون استقلال مالی، این فدراسیون قادر به برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های حرفه‌ای نخواهد بود و دائماً با مشکلاتی مانند بدهی، نبود امکانات و وابستگی به منابع دولتی مواجه خواهد شد.

با وجود تحقیقات ارزشمندی که در زمینه فوتبال و فدراسیون‌های ورزشی در ایران انجام شده است، همچنان شکاف‌هایی در ادبیات پژوهشی وجود دارد که ضرورت انجام این تحقیق را پررنگ‌تر می‌کند. به عنوان مثال، هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) پیشران‌های نهادینه‌سازی فرهنگ مطلوب هواداری در فوتبال را شناسایی کردند، اما این مطالعه بیشتر بر جنبه‌های فرهنگی متمرکز بوده و به آینده‌پژوهی استقلال مالی نپرداخته است. همچنین، مهرابی و همکاران (۱۴۰۲) مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی را با رویکرد حکمرانی خوب بررسی کردند، اما این پژوهش بیشتر بر عوامل داخلی حکمرانی متمرکز بوده و نقش عوامل خارجی مانند تحریم‌ها و فناوری‌های نوین را در نظر نگرفته است. در بخش درآمدزایی، رضایی (۱۳۹۶) مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران را طراحی کرد، اما این مدل بیشتر بر باشگاه‌ها متمرکز بوده و به فدراسیون‌ها به عنوان نهادهای کلان‌تر ورزشی نپرداخته است. همچنین، ماجدی و همکاران (۱۴۰۰) الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال را ارائه دادند، اما این الگو بیشتر بر مدیریت داخلی باشگاه‌ها متمرکز بوده و به آینده‌پژوهی استقلال مالی فدراسیون‌ها نپرداخته است. پژوهش حاضر با رویکردی آینده‌پژوهانه، به شناسایی پیشران‌های مؤثر بر استقلال مالی فدراسیون‌های ورزشی می‌پردازد و برخلاف مطالعات پیشین که بیشتر بر وضعیت فعلی یا گذشته متمرکز بوده‌اند، به بررسی نقش عوامل خارجی مانند تحریم‌های اقتصادی، تغییرات سیاست‌های بین‌المللی و فناوری‌های نوین در تأمین مالی می‌پردازد. این تحقیق با تمرکز بر فدراسیون‌ها به عنوان نهادهای کلان ورزشی، مدل بومی‌ای را با توجه به شرایط خاص ایران، از جمله تحریم‌ها، ارائه می‌دهد. همچنین، با استفاده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی، تحلیل عمیق‌تری از پیشران‌های استقلال مالی ارائه کرده و راهکارهای عملیاتی برای سیاست‌گذاران و مدیران تدوین می‌کند. این نقاط تمایز نه تنها شکاف‌های ادبیات پژوهشی را پر می‌کند، بلکه با ارائه راهکارهای کاربردی، به توسعه پایدار فوتبال ایران، پیشگیری از بحران‌های مالی، جذب سرمایه، بهینه‌سازی هزینه‌ها و ارتقای جایگاه بین‌المللی فوتبال کشور کمک می‌نماید.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با ماهیت آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی، از نظر هدف کاربردی و آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) طراحی و اجرا شد. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی

پیشران‌های مؤثر بر استقلال مالی فدراسیون‌های ورزشی، به ویژه فدراسیون فوتبال ایران، بود. در فاز کیفی، داده‌ها از دو منبع اصلی جمع‌آوری شدند: مرور منابع کتابخانه‌ای برای درک فضای گفتمان موجود و شناسایی شکاف‌های پژوهشی، و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته با خبرگان و متخصصان حوزه‌های مدیریت ورزشی، اقتصاد ورزشی، بازاریابی ورزشی و فدراسیون فوتبال. جامعه آماری این پژوهش شامل چهار گروه اصلی بود: ۱) اعضای هیئت علمی دانشگاه (۵ نفر)، ۲) کارشناسان و مدیران فدراسیون فوتبال (۴ نفر)، ۳) مربیان فدراسیون فوتبال (۳ نفر)، و ۴) پژوهشگران و تحلیل‌گران حوزه فوتبال (۳ نفر). معیارهای ورود به مطالعه شامل حداقل ۵ سال سابقه کار در حوزه مرتبط، آگاهی از وضعیت مالی و چالش‌های فدراسیون فوتبال ایران و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و در دسترس انجام شد و تا حصول اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری پس از ۱۲ مصاحبه حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر، ۳ مصاحبه اضافی انجام گردید.

مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تلفنی انجام شدند و مدت زمان آنها بین ۴۵ دقیقه تا ۱۲۰ دقیقه (میانگین ۷۵ دقیقه) متغیر بود. سوالات مصاحبه بر اساس مرور ادبیات و شکاف‌های پژوهشی طراحی شدند و شامل پرسش‌هایی در مورد چالش‌های مالی، عوامل خارجی مؤثر بر استقلال مالی، و راهکارهای درآمدزایی بود. برای تحلیل داده‌های کیفی، از تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک استفاده شد. مراحل تحلیل شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی بود. روایی داده‌ها از طریق بازخورد مشارکت‌کنندگان و بررسی هم‌تابان تأمین شد، و اعتبار پژوهش با استفاده از ثبات درونی (ضریب توافق $Kappa = 0.82$) تضمین گردید. در فاز کمی، از پرسشنامه اثرات متقاطع استفاده شد که بر اساس متغیرها و پیشران‌های شناسایی شده در فاز کیفی طراحی گردید. این پرسشنامه شامل ۳۰ سوال بود که شرکت‌کنندگان باید میزان تأثیر هر متغیر بر متغیرهای دیگر را در مقیاس ۵ نقطه‌ای ارزیابی می‌کردند. نمونه‌گیری در فاز کمی نیز مشابه فاز کیفی انجام شد و همان ۱۵ نفر از خبرگان پرسشنامه را تکمیل کردند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار میک مک^۱ تحلیل شدند. خروجی‌های اصلی شامل رتبه‌بندی متغیرها بر اساس ضریب تأثیر و وابستگی، شناسایی متغیرهای کلیدی، و ترسیم نقشه‌های میک مک بود. روایی پرسشنامه از طریق نظرات متخصصان تأیید شد و اعتبار آن با آلفای کرونباخ (۰,۸۵) محاسبه گردید.

ارتباط بین فاز کیفی و کمی از طریق استفاده از نتایج فاز کیفی به عنوان ورودی برای طراحی پرسشنامه اثرات متقاطع برقرار شد. این یکپارچگی، انسجام پژوهش را تضمین کرد. همچنین، معیارهای ورود به صورت دقیق بیان شدند تا ناهمگونی جامعه آماری توجیه شود، و فرآیند اشباع نظری به صورت شفاف توضیح داده شد. از اصطلاحات گراند تئوری اجتناب شده و روش تحلیل

مضمون به وضوح بیان گردید. این روش‌شناسی، با در نظر گرفتن کامنت‌های داوران، شفافیت، دقت و اعتبار پژوهش را افزایش داده و پاسخگوی تمامی نکات مطرح شده است. یافته‌ها

جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی (۱۵ نفر) را نشان می‌دهد. این اطلاعات شامل جنسیت، فعالیت (پژوهشی یا اجرایی)، سمت، مدرک تحصیلی، سن و سابقه شغلی است.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه تحت بررسی

ردیف	سابقه کاری (سال)	سن	مدرک تحصیلی	سمت	فعالیت (پژوهشی/اجرایی)	جنسیت
۱	۲۰	۴۵	دکتری مدیریت ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	پژوهشی	مرد
۲	۲۵	۵۰	دکتری مدیریت (با تخصص اقتصاد) ورزشی	عضو هیئت علمی دانشگاه	پژوهشی	مرد
۳	۱۲	۳۸	دکتری مدیریت ورزشی	پژوهشگر فوتبال	پژوهشی	زن
۴	۱۰	۳۵	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	کارشناس بازاریابی	اجرایی	مرد
۵	۱۸	۴۲	کارشناسی ارشد حسابداری	مدیر مالی	اجرایی	مرد
۶	۱۵	۴۰	دکتری اقتصاد	تحلیل‌گر اقتصادی فوتبال	پژوهشی	زن
۷	۲۲	۴۸	کارشناسی تربیت بدنی	مربی تیم ملی رده‌های پایه	اجرایی	مرد
۸	۱۷	۴۱	کارشناسی ارشد تربیت بدنی	مربی تیم باشگاهی لیگ برتر	اجرایی	مرد
۹	۱۱	۳۶	کارشناسی ارشد رسانه و ارتباطات	روزنامه‌نگار و تحلیل‌گر ورزشی	پژوهشی	زن
۱۰	۱۴	۳۹	کارشناسی مدیریت بازرگانی	مسئول جذب اسپانسر	اجرایی	مرد
۱۱	۲۸	۵۲	دکتری مدیریت مالی	استاد دانشگاه و مشاور مالی ورزشی	پژوهشی	مرد
۱۲	۱۳	۳۷	کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی	مدیر آکادمی فوتبال	اجرایی	زن
۱۳	۹	۳۴	کارشناسی اقتصاد	کارشناس اقتصادی	اجرایی	مرد
۱۴	۱۸	۴۳	دکتری آینده‌پژوهی	پژوهشگر حوزه آینده‌پژوهی	پژوهشی	مرد
۱۵	۱۲	۳۹	کارشناسی ارشد ارتباطات	مدیر روابط عمومی	اجرایی	زن

در مرحله اول عوامل موثر بر استقلال مالی با استفاده از مصاحبه با خبرگان و شیوه‌کدگذاری باز، محوری و نظری، رویکرد تحلیل مضمون احصا شد که در جدول زیر دو نمونه از متن خلاصه شده مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول ۲: نمونه متن مصاحبه از خبرگان در زمینه عوامل موثر بر استقلال مالی فدراسیون فوتبال

مصاحبه شماره ۱	مصاحبه شماره ۲
<p>سؤال: به نظر شما چه اقداماتی برای بهینه‌سازی وضعیت مالی فدراسیون ضروری است؟</p> <p>پاسخ: یکی از مهم‌ترین اقدامات در این زمینه، به‌روزرسانی سیستم‌های مالی و بهینه‌سازی فرآیندهای مالی است. استفاده از فناوری‌های مالی مدرن و نرم‌افزارهای مدیریت مالی می‌تواند دقت و شفافیت گزارشگری مالی را افزایش دهد. همچنین، افزایش توانایی‌های مدیریتی و مالی کارکنان از طریق آموزش‌های تخصصی، تأثیر چشمگیری در بهبود تصمیم‌گیری‌های مالی خواهد داشت. از طرفی، ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی مالی برای استانداردسازی فرآیندهای مالی در فدراسیون و باشگاه‌ها ضروری است. تحلیل دقیق شرایط اقتصادی و پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها نیز باید به‌طور مستمر انجام شود تا تصمیمات مالی بر مبنای داده‌های واقعی اتخاذ شود. علاوه بر این، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های مالی و تنظیم برنامه‌هایی برای کاهش هزینه‌های غیرضروری، می‌تواند از بحران‌های احتمالی جلوگیری کند. اگر این اقدامات به‌درستی اجرا شود، فدراسیون می‌تواند بهره‌وری منابع مالی را افزایش داده و عملکرد مالی خود را بهبود بخشد.</p>	<p>سؤال: به نظر شما چگونه می‌توان استقلال مالی فدراسیون فوتبال را تقویت کرد؟</p> <p>پاسخ: یکی از مهم‌ترین راهکارهای دستیابی به استقلال مالی، جذب حامیان مالی از بخش خصوصی است. فدراسیون فوتبال باید برنامه‌های اسپانسرشیپ هدفمند طراحی کند تا بتواند شرکت‌های بزرگ را به سرمایه‌گذاری در این حوزه ترغیب کند. علاوه بر این، فروش بلیط، محصولات مرتبط و کالاهای تجاری برند فدراسیون می‌تواند یک منبع درآمد پایدار ایجاد کند. از سوی دیگر، استفاده از منابع ثابت مانند حقوق تلویزیونی از جمله فروش حق بخش بازی‌ها، می‌تواند به افزایش درآمد کمک کند. در کنار این موارد، ما باید برای جلب سرمایه‌گذاران و ایجاد شرکت‌های مالی با شرکت‌ها و نهادهای مرتبط برنامه‌ریزی کنیم تا درآمدهای جدیدی به فدراسیون اضافه شود. اگر بتوانیم این استراتژی‌ها را به‌درستی اجرا کنیم، وابستگی مالی فدراسیون به بودجه‌های دولتی کاهش یافته و استقلال مالی واقعی شکل خواهد گرفت.</p>

پس از انجام مصاحبه‌ها و کدگذاری که در سه مرحله انجام شد عوامل موثر بر استقلال مالی فدراسیون فوتبال در ۵۲ کد باز، ۱۸ کد محوری که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: مرحله کدگذاری باز و محوری عوامل موثر بر استقلال مالی فدراسیون فوتبال

تعداد تکرار هر کد در مصاحبه‌ها	کدهای باز	کدهای محوری (دسته‌بندی‌ها)
(Q1, Q5, Q9)	جذب حامیان مالی از بخش خصوصی: برنامه‌های اسپانسرشیپ، فروش بلیط و محصولات مرتبط	۱. تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذار
(Q2, Q4, Q11, Q13)	جلب سرمایه‌گذاران و شرکت‌های بزرگ: ایجاد شراکت‌های مالی با شرکت‌ها و نهادهای مرتبط	
(Q6, Q8, Q12)	استفاده از فرصت‌های سرمایه‌گذاری: جذب سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی برای توسعه فعالیت‌ها	
(Q3, Q7, Q10, Q15)	استفاده از منابع ثابت مانند حقوق تلویزیونی: فروش حق بخش تلویزیونی بازی‌ها	۲. درآمدهای پایدار و متنوع
(Q1, Q3, Q6, Q10, Q12)	توسعه منابع مالی جدید: سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف اقتصادی	
(Q2, Q5, Q7)	توسعه بازارهای جدید: گسترش فعالیت‌های فدراسیون و باشگاه‌ها در بازارهای جدید	
(Q4, Q8, Q9, Q14)	گسترش فعالیت‌های تجاری: افزایش فعالیت‌های تجاری و درآمدهای غیرورزشی	۳. توسعه فعالیت‌های سازمانی و مالی
(Q1, Q4, Q11)	توسعه فعالیت‌های سازمانی: گسترش فعالیت‌های باشگاه و فدراسیون به منظور افزایش درآمدهای مالی	
(Q3, Q6, Q13, Q14)	توسعه خطوط محصول جدید: ایجاد محصولات و خدمات جدید مرتبط با فوتبال	
(Q5, Q7, Q8, Q10)	ایجاد روابط تجاری بین‌المللی: برقراری روابط با اتحادیه‌ها و سازمان‌های بین‌المللی	۴. بهینه‌سازی و ارتقاء سیستم‌های مالی
(Q2, Q3, Q9, Q15)	به‌روزرسانی سیستم‌های مالی: بهینه‌سازی نرم‌افزارها و سیستم‌های مالی	
(Q1, Q5, Q13)	بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن: استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و مالی برای بهبود فرآیندهای هزینه‌ای	
(Q6, Q11, Q12)	بهینه‌سازی فرآیندهای کاری: بهبود فرآیندهای مالی و اقتصادی در فدراسیون و باشگاه‌ها	۵. ارتقاء مهارت‌های مدیریتی و مالی
(Q4, Q7, Q12, Q13)	توسعه مهارت‌های تحلیل مالی: توسعه مهارت‌های تحلیل مالی در تیم‌های مالی	
(Q8, Q10, Q11)	ارتقاء دانش در زمینه مدیریت مالی: به‌روزرسانی دانش کارکنان در زمینه مدیریت مالی	
(Q3, Q7, Q13, Q15)	برگزاری دوره‌های آموزشی مالی: برگزاری دوره‌های آموزشی مالی برای کارکنان فدراسیون و باشگاه‌ها	۶. تدوین سیاست‌های مالی و مدیریتی
(Q2, Q4, Q6, Q15)	ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی: تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مدیریتی مالی	
(Q5, Q10, Q14)	اصلاح و به‌روزرسانی برنامه‌ها: تطبیق برنامه‌های مالی با تغییرات در شرایط محیطی و بازاری	
(Q3, Q8, Q12)	انجام بررسی‌های مستمر: ارزیابی دوره‌ای عملکرد مالی باشگاه‌ها و فدراسیون	۷. بهایش و ارزیابی مالی
(Q1, Q2, Q6, Q14)	انجام بازرسی‌های مداوم بر عملکرد مالی: بازرسی و ارزیابی مداوم عملکرد مالی	
(Q4, Q5, Q7)	به‌روزرسانی استراتژی‌های مالی بر اساس نتایج عملکرد: تصحیح استراتژی‌ها و برنامه‌های مالی بر اساس نتایج عملکرد	
(Q3, Q6, Q10, Q13)	ارتقاء فرآیندهای مالی: بهبود فرآیندهای مالی و گزارشگری	۸. بهبود فرآیندهای مالی
(Q2, Q8, Q12, Q15)	مدیریت بهینه منابع مالی: بهینه‌سازی مدیریت منابع مالی و تخصیص بهتر بودجه	
(Q5, Q11, Q13)	بهبود عملکرد مالی: افزایش بازدهی و بهبود عملکرد مالی باشگاه‌ها و فدراسیون	
(Q1, Q6, Q14, Q15)	تحلیل دقیق شرایط مالی و اقتصادی: برنامه‌ریزی بر اساس تحلیل بازار و شرایط اقتصادی	۹. برنامه‌ریزی و تحلیل مالی
(Q2, Q5, Q9)	پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها: برنامه‌ریزی مالی بر اساس پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها	
(Q7, Q8, Q11)	تدوین برنامه‌های مالی دقیق: تعیین وضعیت مالی هدفمند و برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن	
(Q3, Q10, Q15)	ارزیابی ریسک‌ها و اتخاذ اقدامات: شناسایی و مدیریت ریسک‌های مالی	۱۰. مدیریت ریسک‌های مالی
(Q1, Q3, Q8, Q11)	شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها: تحلیل ریسک‌های مالی در فدراسیون فوتبال	
(Q4, Q5, Q10, Q13)	برنامه‌ریزی برای مقابله با ریسک‌ها: ایجاد راهبردهای مدیریتی برای مواجهه با ریسک‌های مالی	
(Q1, Q9, Q12, Q13)	استفاده از ابزارهای مالی برای کنترل ریسک: استفاده از ابزارهای مالی مانند بیمه و مشتقات مالی	
(Q2, Q4, Q7)	مدیریت ریسک‌های ناشی از تغییرات بازار: انطباق با تغییرات در شرایط بازار مالی	
(Q8, Q10, Q15)	مدیریت ریسک‌های ناشی از سیاست‌های دولتی: برنامه‌ریزی برای مقابله با تغییرات سیاست‌های دولتی	۱۱. کنترل هزینه‌ها و بهره‌وری منابع
(Q3, Q9, Q11, Q14)	افزایش بهره‌وری منابع: بهره‌گیری از منابع مالی به بهترین شکل ممکن	
(Q5, Q8, Q12)	کاهش هزینه‌های غیرضروری: شناسایی و کاهش هزینه‌های اضافی و غیرضروری	
(Q6, Q7, Q10)	برنامه‌ریزی و کنترل بدهی‌ها: مدیریت بدهی‌ها و آگاهی از شرایط بدهی	۱۲. مدیریت بدهی‌ها و

بودجه‌بندی	مدیریت استفاده از بودجه: استفاده بهینه از بودجه‌های مختص شده به باشگاه‌ها	(Q1, Q5, Q14)
	اصلاح سیاست‌های مالی جهت کاهش بدهی: تدوین سیاست‌های مالی جهت مقابله با بدهی	(Q2, Q7, Q15)
	کاهش اجتناب‌ناپذیر بدهی: جلوگیری از ایجاد بدهی‌های اجتناب‌ناپذیر	(Q3, Q6, Q12, Q14)
۱۳. رعایت قوانین و مقررات مالیاتی	رعایت قوانین مالیاتی: رعایت تمامی قوانین و مقررات مالیاتی	(Q1, Q2, Q13)
	برنامه‌ریزی مالیاتی مؤثر: استفاده از برنامه‌ریزی‌های مالیاتی مناسب	(Q4, Q7, Q8, Q12)
	مشاوره حقوقی و مالیاتی: مشاوره با کارشناسان حقوقی و مالیاتی	(Q5, Q9, Q15)
	انجام مذاکرات مؤثر با مراجع مالیاتی: انجام مذاکرات با مراجع مالیاتی به منظور کاهش بار مالیاتی	(Q1, Q6, Q10)
	ارزیابی پیامدهای مالیاتی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک: ارزیابی تأثیرات مالیاتی بر روی تصمیمات استراتژیک فدراسیون و باشگاه‌ها	(Q3, Q5, Q8, Q12)
۱۴. سنجش عملکرد مالی و نظارت	ایجاد شاخص‌های عملکرد مالی: تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی	(Q2, Q4, Q10)
	انجام تحلیل‌های مالی دقیق: تحلیل دقیق و کارآمد عملکرد مالی	(Q1, Q7, Q12, Q14)
	تعیین اهداف عملکرد مالی: تعیین اهداف مالی و بهره‌برداری از شاخص‌های عملکرد	(Q9, Q10, Q13)
۱۵. توسعه فرهنگ مالی و سازمانی	ایجاد فرهنگ مالی در سازمان: ایجاد فرهنگ مالی مناسب در فدراسیون و باشگاه‌ها به منظور تقویت سازمان و مدیریت مالی بهینه	(Q6, Q8, Q14, Q15)
۱۶. استفاده از ابزارهای نوین مالی	آشنایی با ابزارهای مالی مدرن: آشنایی با ابزارها و فناوری‌های جدید در زمینه مالی	(Q2, Q3, Q7, Q15)
۱۷. دیجیتال‌سازی مالی و فناوری‌های اطلاعاتی	بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن: استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و مالی برای بهبود فرآیندهای هزینه‌ای	(Q1, Q9, Q13, Q15)
	بهره‌رسانی استراتژی‌های مالی بر اساس نتایج عملکرد: تصحیح استراتژی‌ها و برنامه‌های مالی بر اساس نتایج عملکرد	(Q4, Q6, Q12, Q13)

در نهایت، تعداد ۱۰ کد نظری به عنوان پیشران‌های مؤثر بر استقلال مالی فدراسیون فوتبال انتخاب شدند. این کدها از طریق فرآیند کدگذاری باز، محوری و نظری از ۱۸ کد اولیه استخراج گردیدند. در این فرآیند، کدها مشابه ادغام شدند تا مضامین اصلی و کلیدی باقی بمانند. سپس، ماتریس اثرات متقاطع ۱۰ در ۱۰ طراحی شد که در آن هر پیشران به عنوان ردیف و ستون قرار گرفت. ماتریس اثرات متقاطع با هدف تعیین روابط علی-معلولی بین پیشران‌ها طراحی شد. در این ماتریس، هر سلول میزان تأثیر یک پیشران بر پیشران دیگر را نشان می‌داد. ماتریس طراحی شده به ۱۵ نفر از خبرگان ارائه شد. از آنها خواسته شد میزان تأثیر هر پیشران بر پیشران‌های دیگر را در مقیاس ۵ نقطه‌ای (۰ = بدون تأثیر تا ۴ = تأثیر بسیار زیاد) امتیازدهی کنند. جلسات توجیهی کوتاه برای اطمینان از درک صحیح پرسشنامه برگزار شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، ماتریس تکمیل شده وارد نرم‌افزار میک مک شد. تحلیل‌های انجام شده شامل؛ تحلیل مستقیم برای شناسایی تأثیرات فوری پیشران‌ها، تحلیل غیرمستقیم برای درک تأثیرات زنجیره‌ای و طولانی‌مدت و تحلیل پایداری سیستم برای ارزیابی ثبات سیستم در برابر تغییرات بود. خروجی‌های اصلی شامل رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس ضریب تأثیر و وابستگی، شناسایی پیشران‌های کلیدی، و ترسیم نقشه‌های میک مک برای نمایش روابط علی بود. این تحلیل‌ها به اولویت‌بندی پیشران‌ها و طراحی سناریوهای آینده کمک کردند. این فرآیند، از طراحی ماتریس تا تفسیر خروجی‌ها، به صورت سیستماتیک و با مشارکت خبرگان انجام شد و نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

ماتریس تأثیرات مستقیم

این ماتریس تعداد ۰، ۱، ۲، ۳، ۴ و ۰، ماتریس را نشان می‌دهد و نرخ پر شدن را به عنوان نسبتی بین تعداد مقادیر MDI متفاوت از ۰ و تعداد کل عناصر ماتریس محاسبه می‌کند.

جدول ۴: درصد پرشدگی ماتریس MDI

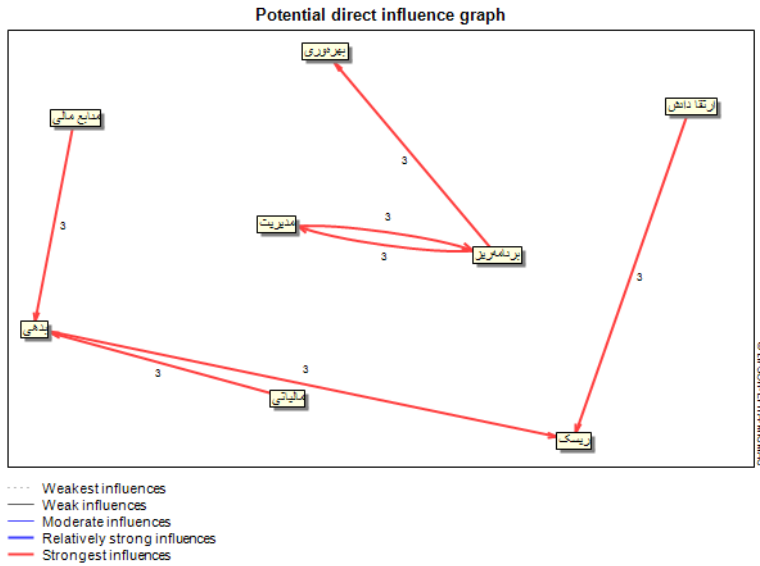
مقدار	شاخص
۱۰	اندازه ماتریس
۲	تعداد تکرارها
۲۱	تعداد صفرها
۱۹	تعداد یکی
۳۷	تعداد دوتا
۲۳	تعداد سه تایی
۰	شماره P
۷۹	مجموع
۷۹ درصد	پرشدگی

جدول ۵: مجموع در ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس MDI

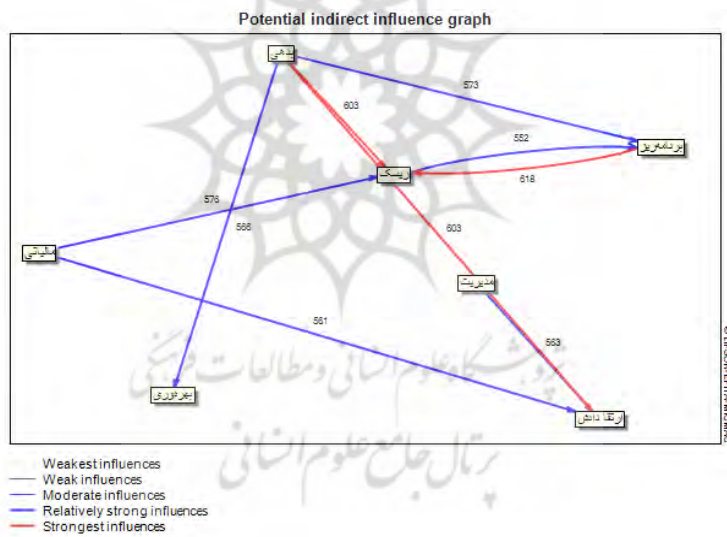
ردیف	متغیر	تعداد کل ردیف‌ها	تعداد کل ستون‌ها
۱	ارزیابی عملکرد مالی	۱۳	۱۸
۲	مدیریت ریسک مالی	۱۸	۲۰
۳	رشد و توسعه مالی	۱۳	۱۳
۴	مدیریت مالی	۱۹	۱۵
۵	مدیریت بدهی و بودجه	۲۰	۱۳
۶	مدیریت مالیاتی	۱۹	۱۲
۷	منابع مالی	۱۱	۱۶
۸	بهره‌وری و بهینه‌سازی هزینه‌ها	۱۵	۱۸
۹	ارتقاء دانش و مهارت‌های مالی	۱۵	۱۹
۱۰	برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مالی	۱۹	۱۸
	کل	۱۶۲	۱۶۲



شکل ۱: ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه MPDI



شکل ۲: ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه MPDI



شکل ۳: ماتریس تأثیرات غیرمستقیم بالقوه MIIP

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که استقلال مالی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران تحت تأثیر چند دسته اصلی از پیشران‌ها قرار دارد. در ادامه، هر دسته به تفکیک تحلیل شده و با مطالعات داخلی و خارجی مقایسه می‌گردد.

دسته اول: برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مالی، مدیریت ریسک مالی و ارتقاء دانش و مهارت‌های مالی این دسته به عنوان عوامل کلیدی در استقلال مالی شناسایی شدند. برنامه‌ریزی و پیش‌بینی مالی شامل تحلیل شرایط مالی، پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها، و اصلاح برنامه‌ها بر اساس تغییرات محیطی است. مطالعات سپیل^۱ و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که استفاده از نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل مالی در برنامه‌ریزی، کارایی مالی را افزایش می‌دهد. در ایران، پژوهش هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) بر اهمیت پیش‌بینی مالی در باشگاه‌های فوتبال تأکید کرده است. مدیریت ریسک مالی، به ویژه در شرایط تحریم‌های اقتصادی، از چالش‌های اصلی فدراسیون فوتبال است. سولانلاس^۲ و همکاران (۲۰۲۳) استفاده از ابزارهایی مانند «قانون شارپ» را برای ارزیابی ریسک-بازده پیشنهاد می‌کنند. در مصاحبه‌ها، یکی از مدیران مالی فدراسیون تأکید کرد: «تحریم‌ها دسترسی ما به سیستم‌های مالی بین‌المللی را محدود کرده و مدیریت ریسک را پیچیده‌تر کرده است.» ارتقاء دانش و مهارت‌های مالی نیز از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و ایجاد فرهنگ مالی در سازمان مورد تأکید قرار گرفت. بوهم^۳ و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهند که دانش مالی با تصمیم‌گیری بهتر مرتبط است. در ایران، ماجدی و همکاران (۱۴۰۰) بر لزوم آموزش مالی در باشگاه‌های فوتبال تأکید کرده‌اند. اجرای سیستم‌های برنامه‌ریزی مالی ساختاریافته، استفاده از ابزارهای مدرن برای مدیریت ریسک و آموزش مستمر کارکنان در زمینه دانش مالی، گام‌های اساسی برای دستیابی به استقلال مالی فدراسیون فوتبال هستند. با توجه به چالش‌های تحریم‌ها، توجه ویژه به مدیریت ریسک و ارتقاء دانش مالی می‌تواند فدراسیون را در برابر نوسانات مالی مقاوم‌تر سازد.

دسته دوم: مدیریت مالی، مدیریت مالیاتی و مدیریت بدهی و بودجه

این دسته دارای تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری پایین بودند. مدیریت مالی شامل به‌روزرسانی سیستم‌ها و ارتقاء فرآیندهای مالی است. بیلوهور^۴ و همکاران (۲۰۲۲) بر اهمیت سیستم‌های مالی یکپارچه در مدیریت منابع تأکید می‌کنند. در مصاحبه‌ها، یک کارشناس مالی گفت: «سیستم‌های مالی قدیمی فدراسیون نیاز به به‌روزرسانی فوری دارند.» مدیریت مالیاتی، به ویژه در شرایط تحریم‌ها، از چالش‌های اصلی است. تسندلیانی^۵ و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی مالیاتی می‌تواند منابع مالی را بهینه کند. در ایران، مهرابی و همکاران (۱۴۰۲) بر لزوم مشاوره

1. Seippel
2. Solanellas
3. Böhm
4. Bilohur
5. Tsindeliani

مالیاتی در فدراسیون‌ها تأکید کرده‌اند. تحریم‌ها باعث پیچیدگی در رعایت قوانین مالیاتی بین‌المللی و افزایش هزینه‌های مالیاتی شده است. مدیریت بدهی و بودجه نیز از طریق کنترل بدهی‌ها و استفاده بهینه از بودجه مورد تأکید قرار گرفت. اوسیی^۱ (۲۰۲۴) بر اهمیت مدیریت بدهی برای پایداری مالی تأکید می‌کند. تحریم‌ها دسترسی به منابع مالی خارجی را محدود کرده و مدیریت بدهی را دشوارتر کرده است. به‌روزرسانی سیستم‌های مالی، تدوین سیاست‌های مالیاتی مؤثر و مدیریت بدهی با توجه به شرایط تحریم‌ها، گام‌های ضروری برای دستیابی به استقلال مالی فدراسیون فوتبال هستند. استفاده از مشاوره‌های تخصصی در حوزه مالیاتی و بهینه‌سازی بودجه می‌تواند فدراسیون را در برابر چالش‌های مالی مقاوم‌تر سازد.

دسته سوم: منابع مالی، بهره‌وری و بهینه‌سازی هزینه‌ها و ارزیابی عملکرد مالی

این دسته دارای تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری پایین بودند، که نشان‌دهنده حساسیت فدراسیون فوتبال به تغییرات در این حوزه و در عین حال، نیاز به تلاش بیشتر برای بهبود آن است. منابع مالی، به ویژه در شرایط تحریم‌ها، از چالش‌های اصلی فدراسیون فوتبال است. تحریم‌ها باعث محدودیت در جذب اسپانسرهای بین‌المللی و سرمایه‌گذاری خارجی شده‌اند. این موضوع با یافته‌های محمد^۲ و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. در مصاحبه‌ها، یکی از مدیران فدراسیون تأکید کرد: «تحریم‌ها نه تنها جذب اسپانسرهای بین‌المللی را دشوار کرده، بلکه دسترسی به منابع مالی پایدار را نیز محدود کرده است.» بهره‌وری و بهینه‌سازی هزینه‌ها از طریق استفاده از فناوری‌های مدرن و کاهش هزینه‌های غیرضروری مورد تأکید قرار گرفت. وو و ما^۳ (۲۰۲۲) بر اهمیت تجزیه و تحلیل هزینه-فایده در بهینه‌سازی منابع مالی تأکید می‌کنند. با این حال، تحریم‌ها باعث افزایش هزینه‌های عملیاتی و محدودیت در دسترسی به فناوری‌های پیشرفته شده است، که این موضوع کارایی مالی فدراسیون را تحت تأثیر قرار داده است. ارزیابی عملکرد مالی نیز از طریق تعریف شاخص‌های عملکرد و بازبینی‌های مداوم مورد توجه قرار گرفت. لگمرح^۴ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که ارزیابی منظم عملکرد مالی به شناسایی نقاط ضعف و بهبود استقلال مالی کمک می‌کند. در شرایط فعلی، فدراسیون نیازمند سیستم‌های ارزیابی عملکرد قوی‌تر برای تطبیق با تغییرات محیطی است. توسعه منابع مالی داخلی، افزایش بهره‌وری از طریق فناوری‌های موجود و ارزیابی دقیق عملکرد مالی، گام‌های ضروری برای کاهش تأثیرپذیری فدراسیون از چالش‌های خارجی هستند. همچنین، جستجوی راهکارهای خلاقانه برای جذب منابع مالی در شرایط تحریم‌ها می‌تواند به بهبود وضعیت مالی فدراسیون کمک کند.

1.Osei
2.Mohamed
3.Wu & Ma
4.Al-Gamrh

دسته چهارم: رشد و توسعه مالی

این دسته به رشد و توسعه مالی می‌پردازد و شامل توسعه بازارهای جدید، گسترش فعالیت‌های تجاری، ایجاد خطوط محصول جدید، برقراری روابط تجاری بین‌المللی و استفاده از فرصت‌های سرمایه‌گذاری است. رشد و توسعه مالی به عنوان یکی از عوامل کلیدی برای دستیابی به استقلال مالی در فدراسیون فوتبال شناسایی شد. توسعه بازارهای جدید و گسترش فعالیت‌های تجاری از طریق ایجاد محصولات و خدمات جدید مرتبط با فوتبال، می‌تواند منابع درآمدزایی پایدار را افزایش دهد. آسونگو^۱ و همکاران (۲۰۱۶) نشان می‌دهند که توسعه مالی تأثیر مثبتی بر رشد اقتصادی دارد، که این موضوع در زمینه فدراسیون فوتبال نیز صادق است. در ایران، رضایی (۱۳۹۶) بر لزوم توسعه منابع مالی در باشگاه‌های فوتبال تأکید کرده و آن را به عنوان یکی از راه‌های اصلی برای دستیابی به استقلال مالی معرفی کرده است. با این حال، تحریم‌ها باعث محدودیت‌های جدی در برقراری روابط تجاری بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی شده‌اند. این موضوع نه تنها فرصت‌های سرمایه‌گذاری را کاهش داده، بلکه امکان توسعه بازارهای جدید را نیز محدود کرده است. در مصاحبه‌ها، یک کارشناس اقتصادی گفت: «تحریم‌ها فرصت‌های سرمایه‌گذاری بین‌المللی را به شدت کاهش داده و فدراسیون را از منابع مالی بالقوه محروم کرده است.» ایجاد روابط تجاری بین‌المللی و استفاده از فرصت‌های سرمایه‌گذاری نیز از چالش‌های اصلی در شرایط فعلی هستند. تحریم‌ها باعث شده که فدراسیون فوتبال نتواند به طور مؤثر در عرصه بین‌المللی حضور یابد و از مزایای سرمایه‌گذاری خارجی بهره‌مند شود. برای غلبه بر چالش‌های تحریم‌ها، فدراسیون فوتبال نیازمند استراتژی‌های خلاقانه برای توسعه بازارهای داخلی، ایجاد محصولات جدید و جستجوی فرصت‌های سرمایه‌گذاری جایگزین است. همچنین، تقویت روابط با شرکای منطقه‌ای و استفاده از ظرفیت‌های داخلی می‌تواند گام‌های مؤثری در جهت رشد و توسعه مالی باشد.

در کوتاه‌مدت، برگزاری دوره‌های آموزشی مالی برای کارکنان و به‌روزرسانی سیستم‌های مالی فدراسیون ضروری است. این اقدامات نه تنها دانش مالی کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه کارایی فرآیندهای مالی را نیز افزایش می‌دهد. در میان‌مدت، تدوین سیاست‌های مالیاتی مؤثر و مدیریت بدهی باید در اولویت قرار گیرد. این سیاست‌ها باید با توجه به شرایط تحریم‌ها طراحی شوند تا بار مالیاتی کاهش یابد و بدهی‌ها به صورت کنترل‌شده مدیریت شوند. در بلندمدت، توسعه منابع مالی جدید و گسترش فعالیت‌های تجاری از طریق ایجاد محصولات و خدمات جدید، جذب سرمایه‌گذاری داخلی و تقویت روابط با شرکای منطقه‌ای می‌تواند به فدراسیون کمک کند تا به استقلال مالی دست یابد.

پژوهش حاضر بر فدراسیون فوتبال ایران متمرکز بود، بنابراین نتایج آن ممکن است برای سایر فدراسیون‌های ورزشی یا کشورهای دیگر کاملاً قابل تعمیم نباشد. تحقیقات آینده می‌تواند با

گسترش دامنه مطالعه به سایر فدراسیون‌ها و کشورهای منطقه، یافته‌های جامع‌تری ارائه دهند. تحقیقات آینده می‌توانند با تمرکز بر چالش‌های تحریم‌ها و راهکارهای مقابله با آنها، درک عمیق‌تری از این موضوع ارائه دهند. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین در بهبود مدیریت مالی و جذب منابع مالی نیز می‌تواند موضوع تحقیقات آینده باشد.

کتابنامه

- هاشمی، ف؛ خطیبی، ا؛ هژبرنیا، ز و ندری، ا. (۱۴۰۰). شناسایی پیشران‌های نهادینه‌سازی فرهنگ مطلوب هواداری در فوتبال. *مطالعات مدیریت ورزشی*, ۱۳(۷۰), ۱۲۵-۱۵۵.
doi: 10.22089/smrj.2021.10294.3360
- ماجدی، س. م، حامی، م و شجاعی، و. (۱۴۰۰). ارائه الگوی بومی مدیریت باشگاه‌های فوتبال در ایران (رویکرد کیفی). *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*, ۱۳(۳), ۱۷۱-۱۸۲.
مهرابی، ق؛ جلالی‌فرهانی، م و سجادی، ن. (۱۴۰۲). مدل حکمرانی در فدراسیون‌های ورزشی: رویکرد حکمرانی خوب. *نشریه مدیریت ورزشی*, ۱۵(۱), ۱۸-۱.
- doi: 10.22059/jsm.2017.226103.1771
- رضایی، ش. (۱۳۹۶). طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراندد تئوری. *فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*, ۶(۳), ۱۰۱-۱۱۶.

References

- Al-Gamrh, B., Al-Dhamari, R., Jalan, A., & Afshar Jahanshahi, A. (2020). The impact of board independence and foreign ownership on financial and social performance of firms: evidence from the UAE. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(2), 201-229.
- Arkalov, D. (2024). Financing Sports Federations as a Zero-Sum Game. <https://doi.org/10.62105/2949-6349-2024-1-s1-20-24>
- Asongu, S. A., Nwachukwu, J. C., & Tchamyu, V. S. (2016). Information asymmetry and financial development dynamics in Africa. *Review of Development Finance*, 6(2), 126-138.
- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Organizational Performance. *Journal of Global Sport Management*, 1-25.
- Bilohur, V., Skrypchenko, I., & Nepsha, O. (2022). The concept of sports management as a factor of effective sports activities. *Humanities Studies*, (12), 60-70.
- Blomqvist Mickelsson, T. (2024). Ukrainian refugees' reception in Swedish sports clubs: 'deservingness' and 'promising victimhood'. *European journal of social work*, 27(2), 267-280.
- Böhm, P., Böhmová, G., Gazdíková, J., & Šimková, V. (2023). Determinants of financial literacy: Analysis of the impact of family and socioeconomic variables on undergraduate students in the Slovak Republic. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(4), 252.

- Bourdieu, P. (1986), "The forms of capital", in Richardson, J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York, NY, pp. 241-58.
- Brandes, L., & Dölp, K. (2025). Non-Fungible Tokens (NFTs) as Digital Brand Extensions: Evidence on Financial Performance and Parent-Brand Spillovers. *International Journal of Research in Marketing*.
- Buranova, L. V., & Sadikov, I. (2025). Matrix for Assessing the Financial Capacity to Finance Strategic Projects. *American Journal of Business Practice*, 2(1), 136-154.
- Chen, T. C. (2025). Role of Corporate Social Responsibility in the Financial Sustainability of Sports Organizations. *Journal of Sport and Social Issues*, 01937235251316639.
- Cordery, C., Sim, D., & Baskerville, R. (2018). Financial vulnerability in football clubs: Learning from resource dependency and club theories. *Third Sector Review*, 24(1), 49-70.
- Dimitropoulos, P. E., & Tsagkanos, A. (2012). Financial Performance and Corporate Governance in the European Football Industry. *International Journal of Sport Finance*, 7(4).
- Driukov, O., Driukov, V., Kuvaldina, O., Biryuk, S., & Kravchuk, L. (2024). Formulating Strategic Directions for Developing the National Sports Federation in Modern Socio-Economic Conditions. *Physical Education Theory and Methodology*, 24(2), 290-297.
- Ghosh, M., & Singh, M. P. (2025). Unveiling sustainable practices in financial institutions: A bibliometric analysis cum meta analytical review on enhancing financial performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2295-2316.
- Hashemi, F., Khatibi, A., Hejbarnia, Z. and Nadri, A. (2021). Identifying the drivers of institutionalizing a desirable fan culture in football. *Sports Management Studies*, 13(70), 125-155. doi: 10.22089/smrj.2021.10294.3360 (in Persian)
- Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1), 53-65.
- Li, W., Yan, T., & Li, Y. (2025). Corporate social responsibility and financial performance in a cross-country context: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 190, 115218.
- Majedi, S., Hami, M. and Shojaei, V. (2012). Presenting a Native Model of Football Club Management in Iran (Qualitative Approach). *Physiology and Management Research in Sports*, 13(3), 171-182. (in Persian)
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'Grady, W. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167-189.
- Mehrabi, Q., Jalali Farhani, M. and Sajjadi, N. (2023). Governance model in sports federations: Good governance approach. *Journal of Sports Management*, 15(1), 18-1. doi: 10.22059/jsm.2017.226103.1771. (in Persian)
- Minatto, F. (2024). Financial regulation, compliance, and earnings quality in brazilian and european football.

- Mohamed, S. A. L. M., Sayyd, S. M. K., & Ghreeb, M. S. M. (2024). Inviting foreign direct investment for sports development projects in relation to economic development and development challenges. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 39-39.
- Ntasis, L., & Strigas, A. (2024). Examining sustainability investments and financial performance of football clubs: an empirical analysis. *Journal of Investment Strategies*.
- Olayinka, A. A. (2022). Financial statement analysis as a tool for investment decisions and assessment of companies' performance. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(1), 49-66.
- Öner, İ., Karataş, Ö., & Karataş, E. Ö. (2024). FINANCIAL SUSTAINABILITY IN FOOTBALL CLUBS. *Mustafa Kemal Üii eessitesiiii timaakültesi Dergisi*, 8(14), 289-304.
- Osei, A. A. (2024). Strategies that Successful Fund Managers Use in Surviving Challenges in Ghana's Financial Sector (Doctoral dissertation, Walden University).
- Osei, M. J., & Kim, J. (2020). Foreign direct investment and economic growth: Is more financial development better?. *Economic Modelling*, 93, 154-161.
- Raievska, Y., Savchuk, O., Huias, I., Khokhlov, A., Hoian, I., Syniakova, V., ... & Lukashov, O. (2024). Mechanism of comparison in the structure of self-efficacy in junior athletes' sporting activities. *Journal of Physical Education and Sport*, 24(6), 1349-1359.
- Rezaei, Sh. (2017). Designing a revenue generation model for Iranian football clubs: with a grounded theory approach. *Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management*, 6(3), 101-116. (in Persian)
- Robertson, J., Eime, R., & Westerbeek, H. (2025). Conceptualizing the contingent nature of social responsibility in sport. In *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Sport* (pp. 34-51). *Edward Elgar Publishing*.
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2024). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 857-875.
- Rostamichaijan, H., Sotiriadou, P., & Loghmani, M. (2024). Mapping the influence of government on the professionalization process of national sport federations in Iran. *Managing Sport and Leisure*, 1-20.
- Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M., & Scheerder, J. (2023). In troubled water? European sports clubs: Their problems, capacities and opportunities. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 203-225.
- Shen, S., Xie, J., Fujii, H., Keeley, A. R., & Managi, S. (2025). Does environmental materiality matter to corporate financial performance: Evidence from 34 countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2390-2411.

- Solanellas, F., Muñoz, J., Genovard, F., & Petchamé, J. (2023). Governance policies in sports federations. A comparison according to their size. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1), 2834.
- Terrien, M., Feuillet, A., & Bayle, E. (2023). A taxonomy of national sport federations based on their financial profiles: the case of France's state-subsidized model. *Managing Sport and Leisure*, 28(5), 490-507.
- Tsindeliani, I., Matyanova, E., Razgildeev, A., Vasilyeva, E., Dudnik, D., & Mikhailova, A. (2021). Tax optimization in the modern tax system under the influence of digitalization: Russian case study. *European Journal of Comparative Law and Governance*, 8(4), 429-452.
- Upenieks, L., Ryan, B., & Knoester, C. (2024). Better to have played than not played? Childhood sport participation, dropout frequencies and reasons, and mental health in adulthood. *Sociology of Sport Journal*, 1(aop), 1-14.
- Wu, Z., & Ma, G. (2022). Incremental cost-benefit quantitative assessment of green building: A case study in China. *Energy and Buildings*, 269, 112251.
- Yi, W., & Yang, Q. (2024). The influence of ESG performance on corporate Value: an empirical analysis of Chinese a-share listed sports companies. *Sage Open*, 14(2), 21582440241249892.

