



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دهم، شماره چهارم، پیاپی ۲۸



دانشگاه اصفهان

## تدوین الگوی عوامل موثر بر تجاری سازی ورزش مطالعه موردی فوتبال حرفه ای

نرگس بنکدارچیان<sup>۱</sup>، رسول نظری<sup>۲\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۲

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی عوامل موثر بر تجاری سازی ورزش انجام شد. **روش‌شناسی:** روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گلیزی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید و فعالان حوزه اقتصاد ورزشی بودند که تعداد مورد نظر به شکل غیراحتمالی و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شد. به دلیل محدودیت حاصل از جامعه، حجم نمونه با حجم جامعه برابر خواهد بود. برخی دانشمندان ۱۰ تا ۱۵ نفر را، در صورتی که زمینه علمی و تجربی آن‌ها متجانس باشد، برای تشکیل گروه خبرگان کافی می‌دانند. در این پژوهش نیز از ۱۴ نفر مصاحبه به عمل آمد و از مصاحبه ۱۱ به بعد تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده و در مصاحبه ۱۳ به اشباع رسید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری سه مرحله ای باز، محوری و انتخابی استفاده شد. پایایی و روایی از طریق درصد توافق درون موضوعی و تایید گروه آماری و مصاحبه شونده ها مورد تایید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته های پژوهش نشان داد عوامل مختلفی نظیر عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، عوامل قانونی و عوامل ساختاری بر تجاری سازی ورزش اثر دارد. **نتیجه‌گیری:** به طور کلی باید اذعان نمود در سیاست های مدیران سازمان های ورزشی این عوامل باید به طور ویژه مورد توجه قرار گیرند.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌نگاری، صنعت ورزش، تجاری سازی، فوتبال

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

\*نویسنده مسئول nazarirasool@yahoo.com, r.nazari@khuif.ac.ir

## مقدمه

ورزش نقش مهمی در پیشرفت اقتصاد در کشورهای توسعه یافته ایفا می کند و تاثیر مستقیم اقتصادی بر تولید کالاها و خدمات ورزشی، اشتغال، صادرات و واردات، ایجاد اماکن و تسهیلات، هزینه های خانوار، مشارکت در بازار بورس، تبلیغات، پوشش رسانه ای، ایجاد اشتغال، جذب گردشگری و حامیان مالی؛ و تاثیرات غیرمستقیم بر ارتقاء سلامت جامعه، کاهش هزینه های درمان و توسعه برنامه ملی سلامت دارد؛ همچنین در موارد اجتماعی همانند کاهش بزهکاری، کاهش غیبت کارکنان، افزایش عملکرد و بهره وری، نقشی قابل توجه ایفا می نماید (Sultan Hosseini, Razavi, & Zhang & et al (۲۰۱۸) نقش صنعت ورزش در اقتصاد درحال رشد را بیان می کنند که تشویق پژوهش های علمی به انتقاد از دیدگاه های گسترده ی بازاریابی و عملیات تجاری می تواند به اقتصاد صنعت ورزش کمک کند (Zhang, Kim, Mastromartino, Qian, & Nauright, 2018). بررسی اثرات سرمایه گذاری و برنامه ریزی بلند مدت در ورزش می تواند موجب رشد اقتصادی ورزش حرفه ای گردد (Howard & Crompton, 2004). ورزش حرفه ای به معنای ورزش برای کسب درآمد، یک بخش اصلی از صنعت ورزش شده است و در صورتی که اقبال مردم از یک ورزش معین باشد ورزشکاران حرفه ای آن ورزش حقوق بالایی دریافت می کنند. این

صنعت ورزش، به عنوان یکی از بزرگترین صنایع جهانی و دارای سریعترین رشد در بین صنایع شناخته شده است (Rezaei, 2018). صنعت ورزش، دارای ویژگی های افزایش تقاضای داخلی، افزایش اشتغال و ایجاد نقاط جدید رشد اقتصادی و کسب و کار می باشد (Xu & Yang, 2019). با گسترش مداوم صنعت ورزش، به تدریج اثر ارتقاء صنعت ورزش بر توسعه اقتصادی پدیدار شده است. تعامل بین اجزای رقابت های ورزشی، تولید ملی تجهیزات ورزشی و تولید سایر صنایع ورزشی مرتبط با اقتصاد منطقه ای باعث جلب توجه دانشمندان شده است (Yang, Xu, & Yang, 2020). دولت ها و افراد و سازمان های بین المللی با آگاهی کامل از ابعاد سیاسی- اجتماعی و اقتصادی برای دستیابی به اهداف موردنظر خود از آن بهره برداری می کنند (Meamari, Saadati, & Dehghani, 2019). این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره مندی از فرصت های تبلیغاتی در رسانه ها را فراهم نموده که این موضوع موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است (S. Rezaei & Salehipour, 2018). Nathan (۲۰۱۸) عقیده دارد که تاکید بیش از حد بر مولفه های تجاری صنعت ورزش آن را از فلسفه وجودی المپیک های عهد باستان دور می سازد (Nathan, 2018).

سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۶) گردش مالی صنعت فوتبال اروپا را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ بالغ بر ۲۲ بلیون یورو و فصل ۲۰۱۷-۲۰۱۶ را ۲۵ بلیون یورو پیش‌بینی کرده است؛ بنابراین امروزه فوتبال صاحب همه عوامل لازم برای «صنعت» شدن می‌باشد (Deloitte, 2016). فوتبال یک تجارت رو به رشد است و باعث ایجاد علاقه اقتصادی چشمگیری در بین انواع مصرف‌کنندگان و تعداد زیادی از دینفعان می‌شود (Yiapanas, Thrassou, & Vrontis, 2020). هرچند تاثیرات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال منحصر به برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی بزرگ نظیر جام‌های جهانی نیست، بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آن‌ها شده است (Rezaei, 2018). رشد فوتبال به عنوان یک پدیده تجاری در چند دهه گذشته در همه جوامع و به ویژه در ایران چشمگیر بوده است و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن حاضر به شمار می‌رود. راه‌اندازی لیگ حرفه‌ای فوتبال در ایران اگرچه همسو با سیاست‌های جهانی فدراسیون فوتبال در راستای تجاری‌سازی فوتبال در کشورهای عضو می‌باشد اما، توسعه و بقای آن در دنیای تجاری امروز نیازمند تدارک وسایل تجهیزات، فرهنگ، قوانین و آئین‌نامه‌های مخصوص به خود است. بررسی‌های انجام

حقوق‌ها مهمولا از طریق فروش بلیط، حق‌پخش تلویزیونی و حمایت شرکت‌ها تامین می‌شود (Rezaei Sufi, Farahani, & Shabani, 2017). ورزش حرفه‌ای در واقع نوعی کسب و کار است که دارای ماهیت خصوصی است و در بسیاری از کشورهای پیشرفته، دارای تشکیلات و سازماندهی غیردولتی است. ارکان ورزش حرفه‌ای، ورزشکاران حرفه‌ای، مربیان حرفه‌ای و باشگاه‌ها هستند و منابع مالی ورزش حرفه‌ای در ایران شامل بلیت‌فروشی و تبلیغات مسابقات، کمک‌های مردمی، نقل و انتقال بازیکنان، حق‌پخش تلویزیونی، حق عضویت، کمک‌های دولتی، حامیان مالی و معافیت‌های مالیاتی است (Arab Nermi, Goodarzi, Nasrollah, & Khabiri, 2018). فوتبال، ورزشی است که با گسترش آن بشریت از آن به عنوان یکی از محبوب‌ترین ورزش‌های جهان یاد می‌کند که پر بیننده‌ترین مخاطبان را به خود اختصاص می‌دهد (Bondarik, Pilatti, & Horst, 2020). در ایران نیز، فوتبال از محبوب‌ترین ورزش‌هاست و در واقع، بخشی از جامعه است و روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد. به همین دلیل، لازم است که مسئولان و مدیران سازمان‌های ورزشی توجه زیادی به این رشته داشته باشند (Sadeghi, Asgharpour, & Gholchinfar, 2009).

شده حاکی از آن است که فوتبال کشور علی رغم پای گذاشتن به عرصه حرفه ای گری هنوز نتوانسته است به اندازه کافی از حمایت گسترده بهره کافی ببرد (Eidipour, Khazaei, Arian, & Gholami Tarskloyeh, 2015). کسب درآمد در باشگاه های فوتبال مثل تمام باشگاه های ورزشی راهکار مهمی برای بقا و توسعه است که البته این راه های کسب درآمد معمولاً از قبل مشخص شده اند و قوانینی نیز در این خصوص وجود دارد که باشگاه ها بتوانند در چارچوب این قوانین پیش روند. در ایران به عنوان کشوری در حال توسعه استفاده از تمامی فرصت های تجاری و اقتصادی قابل بهره برداری همانند فوتبال یک ضرورت غیر قابل انکار است. همچنین بهبود وضعیت تأمین مالی و اقتصادی فوتبال حرفه ای لیگ برتر می تواند به پیشرفت عمده در وضعیت فنی فوتبال در بعد قهرمانی و ملی نیز منجر شود (Azadi & Yousefi, 2015).

امروزه باشگاه های فوتبال در سراسر جهان به شرکت های تجاری حرفه ای معتبر تبدیل شده اند. به عنوان نمونه در حال حاضر بیست باشگاه مطرح انگلستان در بورس لندن حضور داشته و هزاران نفر طرفدار فوتبال سهامدار این باشگاهها بوده و از طریق داد و ستد سهام خود علاوه بر کسب سود به باشگاه های خود نیز کمک مالی فراوانی میکنند. این شکل اداره باعث شده تا باشگاهها به دو هدف اصلی خود؛ یعنی موفقیت تجاری و ورزشی دست یابند (Deldar, Kargar, & Ghafouri, 2016). صنعت ورزش و تجارت کالای ورزشی از موضوعات مطرح اقتصادی می باشد، تولید کالاهای ورزشی اکنون یکی از حوزه های مهم صنعتی با شاخه های گوناگون را تشکیل می دهد و دامنه آن هر روز گسترده تر می شود. بخش های اقتصادی چون جهانگردی ورزشی، شرکت ها و مراکز ورزشی، برگزاری همایش های بزرگ ورزشی، اوقات فراغت، تبلیغات، باشگاه ها و سرانجام خود ورزش از ممتزین حوزه های اقتصادی مرتبط با ورزش هستند. پیامد این روند درآمدهای آمیزی هرچه بیشتر ورزش و اقتصاد به شکل های بسیار متنوع است. تین آمیزش سبب شده است تا اقتصاد ورزش اهمیت بیشتری پیدا کند (Weiss, 2011).

تجاری سازی در برگیرنده آرایه های مختلفی از فرایندهای مهم فنی، تجاری و مالی است که باعث تبدیل تکنولوژی جدید به محصولات یا خدمات مفید می شود و هنگام ورود به بازار می تواند ایجاد درآمد کند (Reamer, 2003). یکی از الزامات اولیه درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاهها به عنوان بنگاه های تجاری ثبت شده از یک سو به صورت مجموعه ای مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهد بود و از سویی دیگر صاحب شخصیت حقوقی می شوند. سازمانها و باشگاه های ورزشی زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه های

حمایت مالی، کالاهای تجاری و حق مجوز را دارد (Westerbeek, 2013).

Origi (۲۰۱۹) در یافته‌های پژوهش خود نشان داد که مشارکت دولت، روابط عمومی، توسعه ظرفیت و فرهنگ تأثیر مثبت و معناداری در تجارت سازی ورزشی در بخش هایی از فوتبال کنیا داشته است. این مطالعه به طور کلی نتیجه گرفت که مشارکت دولت، روابط عمومی، توسعه ظرفیت و فرهنگ ملی عوامل استراتژیک قابل توجهی برای تجاری سازی ورزشی فوتبال در کنیا بوده است و پیشنهاد می کند که مدیریت سازمان های فوتبال در کنیا باید عمداً عوامل استراتژیک مختلفی از جمله مشارکت دولت، روابط عمومی، توسعه ظرفیت و فرهنگ ملی را برای اطمینان از تجاری سازی در بخش های فوتبال در کنیا اتخاذ کنند (Origi & Deya, 2019). Yadav (۲۰۱۶) تحقیقی را با عنوان تجاری سازی قانون ورزش و قانون رقابت در هند انجام داد. یافته های این مطالعه نشان داد که قوانین و مقررات موجود تأثیر قابل توجهی در تجاری سازی ورزش در هند داشته است. و این مطالعه تأثیر مثبت بین مشارکت دولت و تجاری سازی در ورزش هند را نشان داد (Yadav, 2016). در مطالعه دیگری که توسط Slack (۲۰۱۴) انجام شد، مربوط به تأثیر اجتماعی و تجاری ورزش و نقش مقررات دولتی بود. در یافته های تحقیق خود نشان داد که مشارکت دولت تأثیر مثبتی در تجاری سازی

خود را تامین کرده و درآمدزا باشند) (Naqdi, Kaghzian, & Afsharpi, 2013). بنابراین سازمانها و باشگاههای ورزشی امروزی می توانند از طریق تجاری سازی، هزینه های توسعه و پیشرفت خود را جبران و امکان سرمایه گذاری بهتر و پیشرفته تر را برای خود به وجود آورند (Rezaei Sufi et al., 2017). در تجاری سازی، در مرحله اول، به تولید ایده می پردازند، که در این مرحله ایده از جنبه های مختلف مورد بررسی و ارزشیابی قرار می گیرد، این مرحله دومین مرحله تجاری شدن ایده نامیده می شود، مرحله ی بعدی توسعه ی ایده و بررسی کاربردی کردن آن است. سپس تحلیل تجاری است که بنگاه اقتصادی، قبل از تولید، از طریق بررسی های آماری به این نکته پی برد که مناسب ترین میزان تولید کالا، در نخستین مرحله، چه تعدادی یا چه مقدار است و نقطه سر به سر تولید و سودآوری تقریبی آن در این نقطه چقدر است. مرحله بعدی بازاریابی است. که یک مدل فیزیکی از کالا تهیه و نحوه استفاده از آن بررسی می شود. فرایند تجاری سازی پس از مرحله ی آزمایش بازارمحصول صورت می پذیرد (Goodarzi, Sufi, Arabi, & Amiri, 2013).

تجاری سازی ورزش نیز آن جنبه ای از ورزش است که شامل فروش، نمایش و تبلیغات بخشی یا کل جنبه های ورزشی است تا درآمد کسب کند. ورزش توانایی ایجاد درآمد قابل توجهی از درگاه های دریافتی، تلویزیون، حقوق اینترنت،

بندی شده اند و در نهایت مدل پژوهش را با ۵ مقوله اصلی شامل: ذات فوتبال، فلسفه باشگاه، عملکرد، بازاریابی و تطبیق تدوین کردند (Rasouli, Mohammad, Elahi, & Aghaei, 2016). جلالی فراهانی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود به تحلیل موانع اقتصادی مؤثر بر اجرای سیاستهای کلی در ورزش حرفه ای ایران پرداختند و موانع را به دو مانع اقتصادی و مالی و موانع سرمایه گذاری و حمایت مالی تقسیم نمودند و مهمترین موانع شناسایی شده در این زمینه را بی ثباتی در سیاستهای پولی و مالی کشور، مشارکت نکردن سرمایه گذران خارجی در بازارهای سرمایه داخلی، مالکیت دولتی بسیاری از صنایع، کارخانه ها، نهادها و سازمان های ورزشی و غیرورزشی، کم بودن سرانه درآمد ملی در کشور، نبود امنیت اقتصادی و خطر زیاد سرمایه گذاری در ورزش حرفه ای، عدم تخصیص حق پخش تلویزیونی مناسب به باشگاهها و... بیان کردند (Jalali Farahani & Alidosti Ghahfarkhi, 2013). ورزش به عنوان وسیله ای برای رونق و توسعه فعالیت های تجاری در سطح جهان به منظور دسترسی به بازارهای بین المللی صورت گرفته است. این روند تنها منحصر به ورزشکاران و رویدادهای ورزشی حرفه ای نیست؛ بلکه بسیاری از آنها در مورد ورزش های به ظاهر آماتوری نیز صدق می کنند (Abdolmaleki, irzazadeh, & Ghahfarokhi, 2017).

ورزش در کشورهای آسیایی دارد (Slack, 2014). Alapartanen (۲۰۱۶) تحقیقی را در مورد درک پیامدهای صنعت ورزشی در انگلستان و ایالات متحده انجام دادند. در این مطالعه نشان داده شد که نفوذ سیاسی در تجاری سازی ورزش در این کشورها نقش دارد و تجاری سازی ورزش به مقررات بیشتری نیاز دارد تا تأثیرات اقتصادی و اقتصادی آنها استفاده کنند (Alapartanen & Kelly, 2016). Baena (۲۰۱۶) استراتژی های بازاریابی جهانی باشگاه بایرن مونیخ را از لحاظ دستاوردهای ورزشی، عملکرد مالی و تعداد هواداران جهانی تحلیل کرد. علاوه بر اینکه گام های گذشته این باشگاه در جلب نظر هواداران داخلی و خارجی در کنار ابزارهای درآمدزایی برای باشگاهها و تعاملات بین آنها و تیم های ورزشی می توانند در افزایش ارزش ویژه برند تأثیر گذار باشند (Baena, 2019). Nazari (۲۰۱۹) در تحقیقی نشان داد که مدل مولفه های تعالی برند ملی فوتبال ایران از برآزش مناسبی برخوردار بوده اند. و به مدیران فدراسیون فوتبال پیشنهاد م یکنند به منظور تعالی برند ملی فوتبال ایرانی شاخصه های احصا شده را مد نظر قرار دهند (Nazari, Hajlou, & Azimzadeh, 2019). همکاران (۲۰۱۶) در یافته های تحقیق خود ۷۰ نشان موثر در برندینگ داخلی باشگاه های فوتبال را بیان کردند که در ۱۶ مفهوم طبقه

یکی از روندهای مسلط بر ورزش تجاری شدن بوده است و ناظر بر فراگردی است که در جریان پیوندی نزدیک میان ورزش و نیروهای بازار شکل می‌گیرد. در بسیاری از جوامع فعالیت های ورزشی از طریق پیوند با تجارت به مولفه ای حائز اهمیت تبدیل شده اند (Dehghani, 2015). روندهای تجاری حاکم بر ورزش آن چنان اهمیت و گستره ی وسیعی دارند که اغلب بی هیچ تردید و پرسشی مورد پذیرش قرار می‌گیرند. دگرگونی های مدیرتی و سازمانی که به موازات تجاری شدن روز افزون ورزش از نیمه دوم قرن بیستم وجود دارد در عین حال که می‌تواند برای ورزش و جامعه سودمند باشد ممکن است کاستی ها و محدودیت هایی از جمله تجاری شدن به ایجاد رابطه ای نابرابر بین مدیران و مربیان، برنامه ریزان و سایر دست اندرکاران فعالیت های ورزشی یا ورزشکاران انجامیده و ورزشکاران را به افرادی بی قدرت در جریان عملکردشان تبدیل کرده است. در همه ورزش ها و به خصوص باشگاه های فوتبال روش های یکسانی را برای تجاری سازی دنبال نمی‌کنند، بلکه در بسیاری از باشگاه ها به فرایندهای پیچیده ای نیاز دارد. بنابراین برای تجاری سازی همه باشگاه ها برقراری ارتباط صنعت و بازار ضروری خواهد بود. هر چند آنچه اهمیت دارد انگیزه های تجاری باشگاه ها و مشارکت آنها در تجاری سازی است. فوتبال حرفه ای دنیا در کشورهای اروپایی و آسیایی سالانه منابع مختلفی برای

کسب درآمد از حق پخش تلویزیون بازی ها، تبلیغات دور زمین، اسپانسرها، کارت های عضویت هواداران و... بدست می‌آورند و به سرعت توسعه یافته اند. ولی در فوتبال ایران کسب درآمد از طریق حق پخش تلویزیونی که این موضوع ۷۰ درصد فدراسیون های فوتبال در سراسر جهان را تشکیل می‌دهد، محروم است. و از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدلی است تا از طریق آن عوامل تجاری سازی ورزش شناسایی شده و تعامل سازنده ای بین باشگاه، صنعت و ورزش ایجاد کند. با توجه به مباحث مطرح شده در زمینه تجاری سازی ورزش مسئله این است که تا چه اندازه این عوامل در بعد تجارت می‌توانند راه گشای مسائلی باشد که حوزه تجارت ممکن است در ورزش به ویژه ورزش حرفه ای فوتبال با آن روبه رو باشد، لذا در این تحقیق محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که مکانیسم ها و عوامل به وجود آورنده در تجاری سازی پایدار ورزش حرفه ای کدامند؟

### روش شناسی

روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گلیزری انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل

اطلاعات به روش گلیزر انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و فعالان حوزه اقتصاد ورزشی بودند که تعداد مورد نظر به شکل غیراحتمالی و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شد. به دلیل محدودیت حاصل از جامعه، حجم نمونه با حجم جامعه برابر خواهد بود. برخی دانشمندان ۱۰ تا ۱۵ نفر را، در صورتی که زمینه علمی و تجربی آن‌ها متجانس باشد، برای تشکیل گروه خبرگان کافی می‌دانند. در این پژوهش نیز از ۱۴ نفر مصاحبه به عمل آمد و از مصاحبه ۱۱ به بعد تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده و در مصاحبه ۱۳ به اشباع رسید. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در قالب دو مرحله ۱- کدگذاری واقعی ۱ که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی (محوری) می‌باشد و ۲- کدگذاری نظری ۲ می‌باشد. کدگذاری باز، اولین گام در تحلیل مقایسه‌ای مداوم است که قبل از محدودسازی کدگذاری به طبقه مرکزی و ویژگی‌های آن انجام می‌گردد. در این مرحله، تحلیل‌گر بدون کدهای از پیش پنداشته شده شروع می‌کند و به طور کامل باز می‌ماند. در مرحله کدگذاری باز، مطالب را خطبه‌خط می‌خوانیم و به هر قسمت از داده‌ها (که ممکن است یک کلمه، خط یا پاراگراف باشند) یک برچسب اختصاص می‌دهیم. این تکه از داده‌ها را می‌توان یک واقعه در نظر گرفت. عبارت دیگر، همه چیز

کدگذاری می‌شود تا بفهمیم که مسئله چیست و چگونه حل می‌شود. کدگذاری اغلب در حاشیه یادداشت‌های میدانی صورت می‌گیرد. چندین واقعه، یک مفهوم را شکل می‌دهند. در اصل هر نکته‌ی کلیدی، یک واقعه محسوب می‌شود. سپس واقعه‌ها را به یک سطح بالاتر یعنی مفهوم انتقال دادیم. بعضی از مفاهیم، از ترکیب چند واقعه به دست می‌آیند و بعضی، تنها از یک واقعه یا نکته‌ی کلیدی حاصل می‌شوند. در این پژوهش نکات کلیدی مصاحبه‌ها ثبت گردید. هر نکته کلیدی، یک واقعه محسوب می‌شود. سپس واقعه‌ها به یک سطح بالاتر به نام مفهوم انتقال داده شد. بعضی از مفاهیم از ترکیب چند واقعه به دست می‌آیند و بعضی، تنها از یک واقعه یا نکته کلیدی در سطح انتزاعی بالاتر به دست می‌آید. گلیزر هم‌چنین، قواعدی را در مورد نحوه کدگذاری باز معرفی می‌کند که در این پژوهش سعی بر رعایت حداکثری آن‌ها شد. مطابق با اولین قانون، کدگذاری به دیگران واگذار نشد. متن چند بار مطالعه می‌شد و به عنوان دومین قانون در حین مطالعه، مجموعه‌ای از سؤالات از متن پرسیده می‌شد. این سؤالات بر اساس پیشنهادات گلیزر و همکاران در انتشارات متعدد عبارت بودند از این که: این داده‌ها شامل چه چیزی هستند؟ چه طبقه‌ای نشان دهنده این واقعه است؟ چه اتفاقی در درون داده‌ها رخ می‌دهد؟، دغدغه اساسی شرکت‌کنندگان چیست؟ و حل مداوم این دغدغه چگونه رخ می‌دهد؟ این سؤالات باعث حفظ حساسیت



نظرات اساتید در اصلاح موارد لازم مورد تایید قرار گرفت. علاوه بر این در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند، آموزش‌ها و روش‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که مطابق این فرمول مقدار پایایی برابر با ۰/۸۳ بود.

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

نظری و تمرکز بر الگوی بین وقایع و حرکت صعودی از تجارب جذاب به سمت مفاهیم می‌شدند. به عنوان سومین قانون، تحلیل داده‌ها به صورت خط به خط انجام می‌شد. همه شاخص‌های (وقایع) موجود در متن با خط کشی مشخص می‌شدند. زیرا تحلیل خط به خط به بررسی و اشباع طبقات کمک می‌کند و باعث به حداقل رسیدن فراموشی یک طبقه مهم می‌شود. در نتیجه به تولید یک نظریه غنی کمک می‌کند. هم‌چنین مانع از القای مضامین و ایده‌های از پیش آماده می‌گردد. بر اساس رویکرد ظاهر شونده، کدگذاری باز با اقدام به کدگذاری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات مقوله محوری، نمودار شود تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله مرکزی هدایت گردد. ممیزی پژوهش عبارت است از فرآیند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و دستیابی به یقین. بدون وجود دقت علمی، تحقیق بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین دغدغه نسبت به پایایی ۱ و روایی ۲ در همه شیوه‌های تحقیق مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد. روایی یافته‌های پژوهش (مصاحبه‌ها) توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس به وسیله در جریان قرار دادن اساتید در روند مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و همچنین استفاده از نقطه

می‌پردازد. در مرحله بعد فرایند کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌هاست. برای این کار، نظریه‌پرداز مفهومی از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به عنوان مقوله، انتخاب می‌کند و طی فرایندی سایر مفاهیم هم معنا را به آن مرتبط می‌سازد. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می‌شود که حول محور یک مقوله پژوهش صورت می‌گیرد. در مرحله نهایی کدگذاری گزینشی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### یافته های پژوهش

یافته های حاصل از مصاحبه ها نشان داد که عوامل مختلفی بر تجاری سازی ورزش می توانند تاثیر داشته باشند. در جدول زیر به درج این عوامل می پردازیم.

**جدول ۱. نتایج بررسی پایایی**

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد توافقی	تعداد کل کدها	مجموع درصد
۱	۳	۸	۱۷	۰/۹۴
۲	۷	۴	۱۰	۰/۸۰
۳	۱۰	۵	۱۲	۰/۸۳
کل	-	۱۷	۳۹	۰/۸۷

بر این اساس پایایی آزمون نیز مورد تایید واقع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. در این پژوهش از سه مرحله استفاده گردید. مرحله نخست شامل روش کدگذاری باز: برای مفهوم سازی داده‌ها و تحلیل اطلاعات، یکی از روش‌ها استفاده از کدگذاری باز است تا با استفاده از آن بتوان داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته بندی کرد. در مرحله کدگذاری باز مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند. همچنین تحلیل گر به نحوه شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها

### جدول ۲. کدهای باز

A3,A6,A10	تقویت هوش مالی	A8,A5,A4		بهبود مهارت های ارتباطی	A3,A8,A1,A11	افزایش انگیزاننده ها
A2,A6,A11	وابستگی اجتماعی	A6,A3,A2,A12		ایجاد روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش	A2,A9,A12,A6	برگزاری دوره‌های تجاری سازی ورزشی
A3,A7,A13	تقویت روحیه ریسک پذیری	A9,A14,A12		ایجاد محیط و تفکر رقابتی	A8,A6,A12,A5	بهبود درک افراد از بازار
A2,A1,A12	داشتن تفکر راهبردی	A13,A12,A1		تصمیم گیری نظام مند	A7,A14,A12,A7	بهبود زیر ساخت های فناوری
A3,A13,A12	ارائه خدمات مشاوره ای در خصوص کسب و کار	A1,A6,A11		بستر سازی قانونی حمایت از صاحبان ایده در دانشگاه	A2,A9,A12,A6	تدوین آیین نامه های تشویقی تجاری سازی
A6,A14,A14	حمایت مالی از طرح های تجاری سازی	A5,A10		ایجاد مراکز پرورش خلاقیت در دانشگاه ها	A11,A5,A3	تسهیل زیر ساخت های آموزشی

A6,A8,A4	آشنایی با مفاهیم کسب و کار ورزشی	A2,A6,A13		آموزش خلاقیت در ارائه محصولات	A7,A4	تعامل دانشگاه و صنعت
A7,A6,A12	محیط اجتماعی	A5,A6,A1		پویایی جمعیت	A2,A6,A12	تغییرات اجتماعی
A9,A6	ایجاد تعهد هدفمند	A9,A6,A6		ترویج انعطاف پذیری	A2,A11	حاکمیت ارزش ها
A5,A6,A8	تامین منابع انسانی متخصص	A8,A6,A12,A4		ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در سازمان های ورزشی	A2,A6,A12	کاهش بروکراسی اداری
A9,A6,A12	مقررات دانشگاهی در خصوص تجاری سازی	A7,A6,A12		بسترسازی قانونی مدیریت دارایی های فکری	A2,A6,A12	وجود قوانین شفاف

جدول ۳. شکل گیری مفاهیم و مقولات به دست آمده

کدهای انتخابی	کدهای مفهومی	کدهای باز
عوامل فرهنگی	ارزش آفرینی	حاکمیت ارزش ها، ترویج انعطاف پذیری، ایجاد تعهد هدفمند، بهبود درک افراد بازار، ایجاد محیط و تفکر رقابتی
	تقویت فرهنگی	تقویت روحیه ریسک پذیری، افزایش انگیزاننده ها، بهبود مهارت های ارتباطی، تقویت هوش مالی
عوامل سازمانی	سیستم اداری	کاهش بروکراسی اداری، ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در سازمان های ورزشی، تامین منابع انسانی متخصص، تعامل دانشگاه و صنعت
	آموزش	آموزش خلاقیت در ارائه محصولات، آشنایی با مفاهیم کسب و کار ورزشی، برگزاری دوره های تجاری سازی ورزشی
عوامل اجتماعی	روابط اجتماعی	ایجاد روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش، وابستگی اجتماعی
	پویایی محیطی	تغییرات اجتماعی، پویایی جمعیت، محیط اجتماعی
عوامل قانونی	بستر سازی	وجود قوانین شفاف، تدوین قانونی مدیریت دارایی های فکری
	قوانین حمایتی	مقررات دانشگاهی در خصوص تجاری سازی، تدوین آیین نامه های تشویقی تجاری سازی، بسترسازی قانونی حمایت از صاحبان ایده در دانشگاه
عوامل ساختاری	ساخت و ایجاد	ارائه خدمات مشاوره ای در خصوص کسب و کار، تسهیل زیر ساخت های آموزشی، ایجاد مراکز پرورش خلاقیت در دانشگاه ها
	سیاست های راهبردی	حمایت مالی از طرح های تجاری سازی، بهبود زیر ساخت های فناوری، تصمیم گیری نظام مند، داشتن تفکر راهبردی



شکل ۱. الگوی مفهومی عوامل موثر بر تجاری سازی ورزش

## بحث و نتیجه گیری

در ایران به عنوان کشوری در حال توسعه استفاده از تمامی فرصت های تجاری و اقتصادی قابل بهره برداری همانند فوتبال یک ضرورت غیر قابل انکار است. همچنین بهبود وضعیت تأمین مالی و اقتصادی فوتبال حرفه ای لیگ برتر از علل های توسعه و بهبود وضعیت قهرمانی است. تجاری سازی در برگزیده آرایه های مختلفی از فرایندهای مهم است که در ورزش نیز شامل مواردی نظیر فروش، نمایش و تبلیغات است. ورزش توانایی ایجاد درآمد قابل توجهی از طرق مختلفی را دارد که باعث توجه بیشتر پژوهشگران می شود. بنابراین با توجه به ضرورت موضوع، این پژوهش با عنوان تدوین الگوی عوامل موثر بر تجاری سازی ورزش انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد عوامل مختلفی نظیر عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، عوامل قانونی و عوامل ساختاری بر تجاری سازی ورزش اثر دارد. این یافته ها با نتایج (Origi & Deya, 2019)، (Yadav, Alapartanen & Slack, 2014)، (Kelly, 2016) که توسعه ظرفیت و فرهنگ، مشارکت دولت، روابط عمومی، مشارکت دولت، تأثیر اجتماعی و تجاری ورزش و مقررات دولتی، نفوذ سیاسی در تجارت در ورزش تأکید می کنند، همخوانی دارد. لذا در ادامه به بررسی موردی عوامل می پردازیم. از آنجا که عوامل فرهنگی بر تجاری سازی ورزش اثر دارد باید به مولفه های آن توجه داشت. لذا در جهت تجاری سازی ورزش باید ابتدا ارزش آفرینی کرد. در واقع با استفاده از حاکمیت ارزش ها و ترویج انعطاف پذیری در مواجهه با مسایل مالی در ورزش و ایجاد تعهد در افراد و جامعه به صورت

هدفمند می توان به بهبود درک افراد از بازار کمک کرد و از این طریق محیط و تفکری رقابتی را به وجود آورد تا بتواند باعث تقویت روحیه ریسک پذیری در افراد شود. این امر به عنوان یک عامل انگیزاننده در کنار عواملی مانند بهبود مهارت های ارتباطی و تقویت هوش مالی باعث فرهنگ سازی در امر تجاری سازی ورزش می شود. در این خصوص (Origi & Deya, 2019) نیز معتقد است که توسعه ظرفیت و فرهنگ تأثیر مثبت و معناداری در تجارت سازی ورزشی داشته است.

در خصوص عوامل سازمانی با استفاده از سیستم اداری و آموزش می توان تجاری سازی در ورزش را بهبود بخشید. دگرگونی های مدیرتی و سازمانی که به موازات تجاری شدن روز افزون ورزش از نیمه دوم قرن بیستم وجود دارد در عین حال که می تواند برای ورزش و جامعه سودمند باشد ممکن است کاستی ها و محدودیت هایی از جمله تجاری شدن به ایجاد رابطه ای نابرابر بین مدیران و مربیان، برنامه ریزان و سایر دست اندرکاران فعالیت های ورزشی یا ورزشکاران انجامیده و ورزشکاران را به افرادی بی قدرت در جریان عملکردشان تبدیل کرده است. در خصوص سیستم اداری با کاهش بروکراسی اداری و ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در سازمان های ورزشی، همچنین تامین منابع انسانی متخصص و تعامل دانشگاه و صنعت می توان گام هایی برای توسعه تجاری سازی برداشت. البته این امر در کنار آموزش نقش پر رنگ تری می تواند داشته باشد. لذا با استفاده از آموزش خلاقیت در ارائه محصولات و آشنایی با مفاهیم کسب و کار ورزشی از طریق برگزاری

باعث ایجاد دارایی های فکری و سرمایه ی فکری مورد نیاز در جهت تجاری سازی ورزش می شود. لذا با استفاده از قوانین حمایتی باید محیطی امن برای افراد درگیر در این حیطه ایجاد کرد. ایجاد این فضا از طریق تدوین مقررات دانشگاهی در خصوص تجاری سازی، تدوین آیین نامه های تشویقی تجاری سازی و بسترسازی قانونی حمایت از صاحبان ایده در دانشگاه میسر خواهد بود. (Yadav, 2016) نیز در تحقیقی با عنوان تجاری سازی قانون ورزش و قانون رقابت در هند به این نتیجه رسید که قوانین و مقررات موجود، تأثیر قابل توجهی در تجاری سازی ورزش در هند داشته است. (Slack, 2014) نیز در یافته های تحقیق خود نشان داد که مشارکت دولت تأثیر مثبتی در تجاری سازی ورزش در کشورهای آسیایی دارد. (Alapartanen & Kelly, 2016) نیز معتقد است تجاری سازی ورزش به مقررات بیشتری نیاز دارد. عوامل ساختاری به عنوان عاملی دیگر از طریق ساخت و ایجاد و سیاست های راهبردی بر تجاری سازی ورزش اثر دارد. لذا در این زمینه خدمات مشاوره ای در خصوص کسب و کار باید ارائه گردد و زیر ساخت های لازم برای راه اندازی کسب و کار ورزشی به همراه برنامه ریزی آموزشی نیز تقویت شود. بنابراین از طریق ایجاد مراکز پرورش خلاقیت در دانشگاه ها می توان به این امر رسید. نقش سیاست های راهبردی مانند حمایت مالی از طرح های تجاری سازی نه تنها کم رنگ نیست بلکه می تواند به شکل عجیبی موجب ترغیب تجاری سازی شود. بهبود زیر ساخت های فناوری درجهت ارائه خدمات و تصمیم گیری نظام مند نیز می تواند راهبرد

دوره های تجاری سازی ورزشی می توان عملکرد بهتری در این زمینه داشت.

عوامل اجتماعی نیز این نکته را گوشزد می کند که روابط اجتماعی و پویایی محیط در کنار هم می تواند باعث ترغیب تجاری سازی شود. بنابراین ایجاد روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش و ایجاد وابستگی اجتماعی به ورزش و ملزومات ورزشی در این راه کمک قابل توجه ای می نماید. روابط اجتماعی، باعث افزایش احتمال بهره برداری از فرصت ها می شود. به منظور برداری از فرصت، کارآفرین باید قادر باشد تا به منابع اطلاعاتی که باعث تسهیل فرایند بهره برداری می شود، دسترسی داشته باشند. این منابع اغلب از طریق روابط اجتماعی مستقیم و غیرمستقیم فرد حاصل می شود. البته پویایی های محیطی نیز به عنوان عنصری مهم در راه توسعه تجاری سازی، موثر می باشد. بنابراین عواملی نظیر تغییرات اجتماعی و پویایی جمعیت، می تواند به عنوان عاملی محرک نقش ایفا کند. میزان جمعیت منبع فرصت است؛ زیرا بسیاری از فرصت ها با صرفه جویی های ناشی از مقیاس رابطه دارند. در نتیجه به دلیل اینکه هزینه ثابت مورد نیاز برای عملی شدن بعضی از فرصت ها در نواحی کم جمعیت بسیار بالا بوده و به صرفه نیست امکان عملی شدن آنها در نواحی پر جمعیت تر پدید می آید. رشد جمعیت از این جهت منبع فرصت است که احتمال دستیابی به صرفه جویی های ناشی از مقیاس را افزایش داده و باعث رشد تقاضا می شود، رشد تقاضا باعث افزایش فرصت ها می شود.

از دیگر عوامل موثر بر تجاری سازی ورزش، عوامل قانونی است. این عامل از طریق بستر سازی قوانین شفاف و تدوین قوانین مدیریتی

همین راستا استفاده از منابع انسانی متخصص و کارآمد می تواند به کمک آید. پیشنهاد می شود در خصوص فرهنگ سازی اقداماتی برای آشنا سازی عامه مردم با فواید تجاری سازی انجام گیرد. در این خصوص بازاریابی به صورت ویژه ای باید فعالیت داشته باشد و راه را برای توسعه تجاری سازی هموار نماید. همواری راه با وجود قوانین شفاف می تواند تسریع گردد. لذا در این خصوص با کاهش قوانینی که مانع از تجاری سازی خواهد شد و توجه به پیامدهای مثبت تجاری سازی ورزش می توان شاهد توسعه تجاری سازی صنعت ورزش بود. در پایان پیشنهاد می شود که دانشگاه ها نیز در بخش های مختلف خود این امکان را برای دانشجویان خود فراهم کنند که تفکر خلاقانه آن ها بهبود یابد. این امر باعث تقویت ایده پردازی در محیط ورزش نیز خواهد شد. لذا پیشنهادهای این پژوهش حکایت از آن دارد که باید تمامی عوامل در کنار هم حضور داشته باشند و توجه به یک عامل به تنهایی نمی تواند باعث توسعه گردد. از این رو توسعه همه جانبه و مشترک و توجه به تمامی جوانب کار از راهبردهای مهم و ضروری است که برای تجاری سازی ورزش به چشم می خورد.

#### منابع

- Abdolmaleki, H. M., irzazadeh, Z. S., & Ghahfarokhi, E. A. (2017). The Role of Marketing Mix on Purchase Behavior of Sport Management Professor. Research on Educational Sport, 4(11), 37-54, (Persian).
- Alapartanen, N., & Kelly, D. (2016). Understanding the Implications of the Sporting

موثری باشد. با این وجود همه این موارد به داشتن تفکر راهبردی ختم می شود.

در پایان نتیجه کلی که از این یافته ها می شود این است که در جهت بهبود صنعت ورزش و تجاری سازی آن باید ملاک های مورد نظر را به عنوان سیاست های توسعه ای به کار برد. در واقع توجه به عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل اجتماعی، عوامل قانونی و عوامل ساختاری می تواند سبب تجاری سازی ورزش به صورت پایدار شود. از این رو به مدیران کلان ورزش کشور توصیه می گردد بر نتایج این پژوهش تاکید کنند. در نهایت می توان جهت تکمیل کردن مطالعات پیرامون تجارت در ورزش به ارائه پیشنهادات ذیل پرداخت: فدراسیون فوتبال مدیران باشگاه ها را با آموزش روش های درآمدزایی و نحوه هزینه کردن در باشگاه های مطرح دنیا آشنا کند؛ زیرساخت های سخت افزاری و طراحی نرم افزاری توسعه الگوی تجاری سازی ورزش ابتدا توسط دولت و نهادهای مسئول در ورزش ایجاد کند. لذا بر اساس یافته ها پیشنهاد می شود که بروکراسی و قوانین دست و پاگیر در ادارات ورزشی کاهش یابد و به جای آن بر تحقیق و توسعه متمرکز شد چرا که مشکل گشایی در تمامی کارها بدونداشتن اطلاعات کافی میسر نخواهد بود. در

Industry in the United Kingdom and the United States.

- Arab Nermi, B., Goodarzi, M., Nasrollah, S. S., & Khabiri, M. (2018). Analysis of the status of professional sports in Iranian national television. Studies of Sports Management, 47, 37-17.
- Azadi, R. E., H, & Yousefi. (2015). Study the sources of income for football in the world and compare it

- with football clubs in Iran (identifying obstacles and providing solutions for it). . 1-17. Magazine Market Engineering Development(TMBA), 2(5), 1-17.
- Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. Soccer & Society, 20(4), 660-674.
  - Bondarik, R., Pilatti, L. A., & Horst, D. J. (2020). Sports mega-events and overestimated promises: the case of the 2014 FIFA World Cup in Brazil. Journal of Tourism and Cultural Change, 1-17.
  - Dehghani Firoozabadi, F. (2015). Modeling Business Law Framework in Iranian Professional Sports Based on Structural Equation. (M.Sc), Al-Zahra University, (Persian).
  - Deldar, E., Kargar, G. A., & Ghafouri, F. (2016). Investigation of economic barriers to privatization of professional football clubs in the country. bi-monthly sports management and development, 5(2), 9, (Persian).
  - Deloitte, O. f. E. (2016). Report Fiscal Year clubs findings Europe. European Sport Management Quarterly, 16(4), 459-486.
  - Eidipour, K., Khzaei, A. A., Arian, E., & Gholami Tarskloyeh, S. (2015). Challenges and Barriers to the Development and Advancement of Football Sports in the Western Provinces of the Country. Organizational Behavior Management Studies in Sports, 2(5), 51-58, (Persian).
  - Goodarzi, M., Sufi, J., Arabi, S. M., & Amiri, M. (2013). Comprehensive model of technology commercialization in Iranian public research institutes. Quarterly Journal of Technology Development Management, 1, (Persian).
  - Howard, D., & Crompton, J. (2004). Financing Sport (Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.).
  - Jalali Farahani, M., & Alidosti Ghahfarkhi, E. (2013). Analysis of economic barriers affecting the implementation of general policies of Article 44 of the Constitution in Iranian professional sports. Sports Management Studies, 19, 109-128.
  - Meamari, J., Saadati, M., & Dehghani, F. (2019). Recognition and modeling of areas and infrastructures of commercial law in Iranian professional sports. Sports Management., 11(3), 483-520, (Persian).
  - Naqdi, Y., Kaghzian, S., & Afsharpiipi, A. (2013). Analysis of Economic Factors Affecting the Income of Football Clubs (Selected Clubs of the World). Bi-Quarterly Journal of Development Economics and Program, 1(2).
  - Nathan, K., Joseph, P., & Darin, W. (2018). Sport business and marketing collaboration in higher education. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 22, 7-13.
  - Nazari, R., Hajlou, A. A., & Azimzadeh, S. M. (2019). Comprehensive identification of the excellence model of Iran's national football brand. new approaches in sports management., 7(24), 95-109.
  - Origi, A. O., & Deya, J. (2019). Strategic Drivers of Sport Commercialization in Kenya: A Survey of Football Subsector. INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN



- BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, 9(9), (Persian).
- Rasouli, M., Mohammad, K., Elahi, A., & Aghaei, N. (2016). Factors and Internal Challenges of Brand Management of Iranian Football Premier League Clubs. *Sports Management Studies*, 35, 51-66, (Persian).
  - Reamer, A. (2003). Technology transfer and commercialization: their role in economic development. [www.eda.gov/PDF/eda\\_ttc.pdf](http://www.eda.gov/PDF/eda_ttc.pdf).
  - Rezaei. (2018). Designing a Revenue Model for Iranian Football Clubs : With Grounded Theory Approach. *Applied Research in Sport Management*, 6(3), 101-116, (Persian).
  - Rezaei, S., & Salehipour, M. (2018). Analysis of Factors Affecting the Development of Iran's Sports Industry with the Foundation's Data Approach. *Human resource management in sports*, 6(1), 89-107, (Persian).
  - Rezaei Sufi, M., Farahani, A., & Shabani, A. (2017). Analysis of professional sport environment. *Applied Research in Sport Management*, 6(1), 107-118, (Persian).
  - Sadeghi, H., Asgharpour, H., & Gholchinfar, N. (2009). Estimation of Demand Function of Iran's Football Premier League. *The Economic Research*, 9(3), 183-202, (Persian).
  - Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454-463.
  - Sultan Hosseini, M., Razavi, S. M. J., & Salimi, M. (2017). Identifying and prioritizing the Barriers to the Privatization of the Football Industry in Iran with Multi-criteria Analysis and Copyland. *Sport Management Studies*, 41.
  - Weiss, A. (2011). Principles of sociology of sport, Kramtallh translation firm Tehran.
  - Westerbeek, H. (2013). Global sport business: Community impacts of commercial sport: Routledge.
  - Xu, J., & Yang, R. (2019). Sports Industry Agglomeration and Green Economic Growth—Empirical Research Based on Panel Data of 30 Provinces and Cities in China. *Sustainability*, 11(19), 5399.
  - Yadav, D. (2016). Commercialization of sport and competition law. .
  - Yang, S., Xu, J., & Yang, R. (2020). Research on coordination and driving factors of sports industry and regional sustainable development—Empirical research based on panel data of provinces and cities in eastern China. *Sustainability*, 12(3), 813.
  - Yiapanas, G., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2020). An Integrated, Multi-Agency, Consumer-focused, Safety Management Approach in the Sports Industry. In *Handbook of Research on Contemporary Consumerism* (pp. 222-241): IGI Global.
  - Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.



**Develop a Model of Factors Affecting the Commercialization of Sports  
A Case Study of Professional Football**

**Narges Bankdarchian<sup>1</sup>, Rasool Nazari<sup>2\*</sup>**

Received: Mar 31, 2020

Accepted: Jul 13, 2020

---

**Abstract**

**Objective:** This research was conducted with the aim of developing a model of factors affecting the commercialization of sports.

**Methodology:** The research method was performed qualitatively using a systematic design of data-based theory. In order to gather information, in-depth and semi-structured interviews were used, and information was analyzed by Gliseir paradigm. The statistical population of the study included professors and activists in the field of sports economics. Targeted theoretical techniques and snowballs were selected. Due to the limitations of the community, the sample size will be equal to the community size. Some scientists consider 10 to 15 people, if their scientific and experimental background is homogeneous, to be sufficient to form a group of experts. In this study, 14 people were interviewed. And from the interview 11 later repetition was observed in the received data and in interview 13 it was saturated. The analysis of qualitative data encoding method three open, axial and selective used. Reliability and validity were confirmed through the percentage of agreement within the subject and the approval of the statistical group and the interviewees.

**Results:** Based on the findings, the research findings showed that various factors such as cultural factors, organizational factors, social factors, legal factors and structural factors affect the commercialization of sports.

**Conclusion:** In general, therefore, in the policies of managers of sports organizations, these factors should be given special attention.

**Keywords:** Forecasting, sports industry, commercialization, Football

---

1. PhD Student of Sport Management, Isfahan Azad University (Khorasgan), Esfahan,iran. 2. Associate Professor of Sport Management, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan,iran.

\*Corresponding Author e-mail address: nazarirasool@yahoo.com, r.nazari@khuisf.ac.ir