



Identification and Classification of Factors Affecting the Exit of Financial Disadvantages of Iranian Professional Football Clubs Based on Interpretive Structural Modeling (ISM)

Reza Heydari¹, Mohammad Keshtidar^{2*}, Omar Alizaie Yousef Abadi³

Received: March 21, 2020

Accepted: Sep 14, 2020

Abstract

Objective: The purpose of the present study was to identify and classify the factors affecting the financial distress of Iranian professional football clubs based on interpretive structural modeling (ISM).

Methodology: This research is qualitative research with descriptive-analytical nature and it is applied research which was done through interpretive structural method. Data collection tools were library studies, interviews and questionnaires. The statistical population of the study consisted of all sport managers, professors and academic experts familiar with soccer, football players and pioneers of the country, 65 of whom were selected by purposeful and snowball method in each section of the study. Interpretive structural method (ISM) was also used for data analysis.

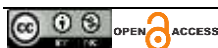
Results: 69 factors affecting the outflow of financial distress from Iranian football clubs were identified. They were classified into 7 dimensions: management, infrastructure, human capital, marketing and advertising, technology and technology, legal and communication factors and 4 levels. Management was identified as the fourth level of the model, the most basic and underlying model.

Conclusion: Finally, according to the results of the research, stabilizing club management, outsourcing the club to the private sector, employing managers and marketing experts, organized communication with internal and external scientific and research centers, interaction with managers and specialists in successful European clubs and getting to know the legal issues of the club is recommended to get rid of financial distress.

Keywords: Football clubs, Financial helplessness, Managerial factors, Human capital, Income generation

1. Assistant Professor, Department of Sport Tourism and Health, Faculty of Tourism, University of Tehran, Tehran, Iran, 2. Professor, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, 3. Graduated in sports management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

* Corresponding author's e-mail address: keshtidar@um.ac.ir



Extended Abstract

Introduction and State of Problem

The media often mentions financial problems in Iranian football clubs and the negative effects of this on the development of national football. Because currently many clubs in the Premier League of Iranian football are suffering from financial problems; To the extent that players, coaches and members of the technical staff leave the club due to non-payment of their demands by the club, so getting out of the financial helplessness of the clubs is an undeniable necessity for their success. Failure to solve the financial helplessness of football clubs in Iran's premier league will ultimately lead to the bankruptcy of football clubs, which results in falling to lower categories, reducing the value of the club, not welcoming sponsors, heavy fines from the Asian Football Confederation, and the inability to pay salaries and human resources. club etc.; Therefore, the current research was conducted with the aim of identifying and leveling the factors affecting the way out of the financial helplessness of Iran's professional football clubs based on the interpretive structural approach (ISM), in order to provide operational guidelines to solve this problem.

Methodology

The current research is a qualitative research with a descriptive-analytical nature, and it is an applied research that was carried out in an interpretive structural method. The tools of data collection in this research were library studies, interviews and questionnaires. In the first step, by studying theories, models, approaches and using library resources, searching on the Internet and reliable domestic and foreign electronic publication databases, the factors affecting the way out of the financial helplessness of Iran's professional football clubs were identified. A semi-structured and interactive-participatory method was used to conduct interviews and collect data. The average time of each interview was 35 minutes. Finally, after completing the interviews, the information was implemented and finalized in the majority of the text. Then, a comprehensive list of factors affecting the recovery from helplessness and financial problems of Iranian professional football clubs, which was collected in the library studies and in-depth semi-structured interviews, were identified. Based on that, the semi-structured questionnaires of the first stage of Delphi were designed and the people participating in the research were asked to identify the important factors and

indicators influencing the financial helplessness of the professional football clubs of Iran, and also other possible dimensions and indicators. add a list; The result of this step was the identification of 86 indicators, which were classified into 7 dimensions (factors) according to theoretical considerations. In the continuation of this stage, the Interpretive Structural Process (ISM) was implemented. Also, by using the method of analysis, the power of penetration and dependence of the structural-interpretive components were determined. In this research, the validity of the ISM questionnaire has been achieved through content. To determine the content validity of the questionnaire, experts, club managers and university professors of sports management field were used and the validity of the questionnaire was confirmed. Also, according to Creswell (2003), to ensure the reliability of the research, detailed and accurate note-taking and anonymous coding were used with the help of a coder who was not part of the research team.

Results

Finally, with the collective agreement of the experts, a total of 69 indicators were identified in the subset of 7 dimensions. The dimensions include management factors, infrastructural factors, human capital, marketing and advertising factors, technology and technology, legal factors and communication factors. In the continuation of the stratification of the dimensions affecting the way out of the financial helplessness of Iran's professional football clubs, it was determined that the dimensions are in 4 levels; which are on the first level of legal factors and communication factors, which dimensions in this level affect each other two by two. In the continuation of the leveling of factors, marketing and advertising alone were placed at the second level. Also, in the third level, infrastructural factors, human capital, and technology were placed at the same level, which influence each other two by one; And finally, the management factors were placed in the fourth level of the stratification of the factors affecting the way out of the financial helplessness of Iran's professional football clubs, which is the first priority in terms of priority compared to other dimensions and acts like the foundation stone of the model; As a result, in order to get out of financial helplessness, football clubs must start their activities from the factors related to management to reach other levels of the model. Also, based on the final matrix of power of influence-dependency using the Mik-Mak method, it was determined that managerial factors such as influence factors, infrastructure factors, human capital, technology and technology and marketing and advertising are part of linking factors and communication factors and legal factors are part of the factors.

Discussion and Conclusion

Finally, it can be concluded that the management factors of the club, which were recognized in this research as the basis for the realization of other factors, as well as the infrastructure, human capital of the club, and technology, should be given more attention from the side of the clubs and their strategic plans in order to be more productive. Compile more from their sources. In order to get out of financial helplessness, Iranian football clubs should establish stable management in the clubs, because according to the results, the short life of the sports managers has caused them to turn to result orientation and not pay attention to the future for the club. Handing over the clubs and their management to the private sector because the employment of government managers and the use of government budgets make them unnecessary to generate income. Holding training courses on income generation strategies or selecting and appointing managers familiar with new income generation methods, as well as paying attention to the issue of football growth and development at basic levels, hiring and employing managers and marketing specialists in football clubs, hiring and employing creative and thoughtful managers and commercial specializations and income generation in clubs, creating confidence motivation for financial sponsors in order to operate in the field of football clubs, creating an organized relationship between football clubs with domestic and foreign higher education and research centers, establishing interactions with managers and successful European clubs, solving and between removing gaps and legal ambiguities in the income generation of clubs and creating legal mechanisms and executive regulations necessary for income generation of clubs, including recognizing the media broadcasting rights of football sports matches, specifying the real legal nature of professional Iranian football clubs and harmonizing club programs with labor laws , insurance and taxes are among the suggestions that can be made for football clubs in the country according to the results of the research. It is hoped that the results of this research will be noticed by the officials and managers of professional football clubs in the country before they face financial helplessness. It is also suggested for future researches, researchers should investigate the factors of the macro and environmental levels that are far from the reach of the clubs and do this research on other sports such as volleyball and basketball, because according to the economic situation of the country and the conditions The evil that dominates the country's economy, active clubs in other sports are not doing well either.



شناسایی و سطح‌بندی عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) رضا حیدری^۱، محمد کشتی‌دار^{۲*}، عمر علیزایی یوسف آبادی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۲

چکیده

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی و سطح‌بندی عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بود.

روش‌شناسی: تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی با ماهیت توصیفی - تحلیلی می‌باشد و از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش ساختاری تفسیری انجام شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و مسئولین ورزش کشور، اساتید و خبرگان دانشگاهی آشنا به فوتبال، بازیکنان و پیشکسوتان فوتبال تشکیل دادند که از این تعداد ۶۵ نفر به شیوه هدفمند و گلوله‌برفی در هر بخش از پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد.

یافته‌ها: ۶۹ شاخص موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران شناسایی شد، که در ۷ بعد عوامل مدیریتی، عوامل زیرساختی، سرمایه انسانی، بازاریابی و تبلیغات، تکنولوژی و فناوری، عوامل حقوقی و عوامل ارتباطی و در ۴ سطح قرار گرفتند که عوامل مدیریتی به عنوان سطح چهارم مدل که پایه‌ای‌ترین سطح و زیربنای مدل است، شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: در نهایت با توجه به نتایج پژوهش، ایجاد ثبات در مدیریت باشگاه، واگذاری باشگاه به بخش خصوصی، به کارگیری مدیران و متخصصان بازاریابی، ارتباط سازمان‌یافته با مراکز علمی و پژوهشی داخلی و خارجی، تعامل با مدیران و متخصصان در باشگاه‌های موفق اروپایی و آشنایی با مسائل حقوقی باشگاه جهت خارج شدن از درماندگی مالی به باشگاه‌ها توصیه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: باشگاه‌های فوتبال، درماندگی مالی، عوامل مدیریتی، سرمایه انسانی، درآمدزایی

۱. استادیار گروه گردشگری ورزشی و سلامت، دانشکده گردشگری دانشگاه تهران، تهران، ایران، ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، ۳. دانش‌آموخته مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: keshtidar@um.ac.ir

مقدمه

امروزه ورزش فوتبال، با توجه به شواهد موجود به عنوان پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در سطح جهان مطرح است؛ تا جایی که بسیاری از کشورها آن را به عنوان ورزشی ملی خود قلمداد می‌کنند. وجود هزاران بازیکن فوتبال و میلیون‌ها طرفدار آن‌ها در سراسر جهان، لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی تغییرات زیادی در فوتبال و امور مربوط به آن بوجود آمده است؛ تا جایی که فوتبال حرفه‌ای در بسیاری کشورها به صنعتی تمام عیار تبدیل شده است. در کشور ما نیز فوتبال، رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش بوده و در مقایسه با تمامی ورزش‌ها بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است (Mahmoudi et al, 2019). Di Ronco & Lavorgna (2015) اشاره داشتند که ورزش فوتبال بخاطر هیجان‌انگیز بودن و غیرقابل پیشبینی بودن، تجربه مستقیم همه افراد از این ورزش، فراگیر بودن در همه اقشار و سطوح جامعه، وجود منابع مالی هنگفت و تبدیل شدن آن به صنعت و همچنین پوشش رسانه‌ای بیشمار نسبت به سایر ورزش‌ها، از جایگاه ممتازی در بین مردم دنیا برخوردار است (Di Ronco & Lavorgna, 2015) در حقیقت فوتبال فقط یک تجارت نیست، بلکه یک پدیده اجتماعی واقعی نیز هست. صف طویل متقاضیان، حق پخش تلویزیونی مسابقات جام جهانی

فوتبال یا لیگ قهرمانان اروپا و نیز تعداد بیشمار تماشاگران، این موضوع را تایید می‌کند. حدود سه میلیارد و دویست میلیون نفر جام جهانی ۲۰۱۴ برزیل را از تلویزیون تماشا کردند و بیش از سه میلیون نفر هم این مسابقات را از نزدیک تماشا کردند؛ که میانگین ۵۳۰۰۰ تماشاگر و تکمیل ۹۳ درصدی ظرفیت ورزشگاه برای هر بازی می‌باشد (Dima, 2015). هرچند تأثیرات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال منحصر به برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی بزرگ نظیر جام‌های جهانی نیست؛ بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آن‌ها شده است. در کشورهایی چون اسپانیا، انگلستان، آلمان، ایتالیا و فرانسه (Big Five) باشگاه‌های فوتبال به منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (Rezaei & Esmaeili, 2019). ریشه و هسته اصلی توسعه فوتبال در باشگاه‌ها شکل می‌گیرد و در واقع باشگاه‌ها سازنده‌ی اصلی بازیکنان برای خود و حتی تیم‌های ملی کشور خود هستند (Ramzaninejad et al, 2019). Naghdi et al (2013) عنوان کردند که باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال هستند و ادامه حیات صنعت فوتبال منوط به ادامه حیات باشگاه‌ها است (Naghdi et al, 2013)

باشگاه‌های فوتبال برای ادامه حیات خود و حضور در مسابقات، نیازمند کسب درآمد می‌باشند. صنعت فوتبال طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی کرده است و باشگاه‌های آن مانند یک بنگاه

مختلف متفاوت است و همین‌طور هم بین حرفه‌ای‌ها و آماتورها و مسلماً تعداد کمی از باشگاه‌های فوتبال وجود دارند که در کسب و کار و تجارت فوتبال موفق باشند و صرفاً همه باشگاه‌ها تجاری نیستند (Bridgewater, 2010).

با وجود بحران‌های مالی که گریبان‌گیر اکثر کشورهای جهان است، باشگاه‌های بزرگ فوتبال همچنان سودآور و دارای تراز مالی بالا هستند. این در حالی است که مشکلات مالی گریبان‌گیر باشگاه‌های فوتبال در ایران است و باشگاه‌ها نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های موجود بهره لازم را بگیرند. با مقایسه‌ای مختصر بین فوتبال ایران و فوتبال روز دنیا درمی‌یابیم که فوتبال کشورمان از فوتبال روز دنیا بسیار عقب مانده، که یک تهدید بزرگ برای فوتبال باشگاهی است و این در حالی است که هزینه‌های اداره باشگاه‌ها روز به روز در حال افزایش است؛ که سهامداران و حتی دولت نیز فائق آمدن بر این هزینه‌ها را سخت می‌بینند (Eydi & Yousefi, 2015). Shabani & Hamidi (2017) عنوان کردند که میزان و تنوع راه‌های درآمدزایی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های برتر فوتبال دنیا بسیار محدودتر است (Seifpanahi Shabani & Hamidi, 2017). عدم توانایی باشگاه‌ها در امر درآمدزایی یکی از بزرگترین معضلات فوتبال ایران از ابتدای تاسیس تا به امروز بوده است و اکثر باشگاه‌های فوتبال ایران با درماندگی مالی مواجه هستند. فوتبال ایران در سال‌های اخیر شاهد اتفاقات تلخ بسیاری بوده که اکثر آن‌ها به دلیل رفتارهای غیر تخصصی بوده است.

اقتصادی قدرتمند، به دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد و سودآوری می‌باشند. بر اساس گزارش سایت Deloitte (2017)، باشگاه‌های فوتبال در سراسر جهان از سه طریق به کسب درآمد می‌پردازند، که عبارتند از: درآمد روز مسابقه، حق پخش رسانه و فعالیت‌های تجاری. بر اساس این گزارش، میزان درآمد ۲۰ باشگاه پردرآمد دنیا در فصل ۲۰۱۵ - ۲۰۱۶، برابر ۷۴۱۷۶۰۰ میلیون دلار است که ۱۸ درصد آن به درآمد روز مسابقه، ۳۹ درصد به حق پخش رسانه‌ای و ۴۳ درصد نیز به فعالیت‌های تجاری مربوط است (Deloitte, 2018). همچنین بر اساس جدیدترین گزارش‌های مالی سازمان اقتصادی Deloitte (2018)، باشگاه‌های منچستر یونایتد، رئال مادرید و بارسلونا به ترتیب با درآمدی بالغ بر ۶۷۴/۳، ۶۷۴/۶ و ۶۴۸/۳ میلیون یورو، پردرآمدترین باشگاه‌های جهان بودند. همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی، تغییرات زیادی در این باشگاه‌ها به وجود آمده است؛ تا جائیکه فوتبال حرفه‌ای، سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست. لبریز شدن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان بیشمار، داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهایی با آرم باشگاه‌ها، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و مهم‌تر از همه کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، همگی نقش بسزایی در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا نموده‌اند (Rezaei & Esmaeili, 2019). در صنعت فوتبال فاکتورهای موفقیت بین کشورهای

را مورد توجه قرار دهند. همچنین به دلیل جهانی شدن مقوله اقتصاد فوتبال و عمومیت داشتن لیگ حرفه‌ای فوتبال در ایران ملاحظه می‌گردد که موضوع تأمین مالی مناسب لیگ حرفه‌ای فوتبال اهمیت بیشتری پیدا کرده است. برای کشور در حال توسعه‌ای چون ایران استفاده از تمامی فرصت‌های تجاری و اقتصادی قابل بهره‌برداری یک ضرورت غیر قابل انکار است. همچنین بهبود وضعیت تأمین مالی و اقتصادی فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر می‌تواند به پیشرفت عمده در وضعیت فنی فوتبال در بعد قهرمانی و ملی نیز منجر شود (Shajie et al, 2013). با توجه به اهمیت یافتن موضوع درماندگی مالی برای باشگاه‌ها، مقوله برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال به شدت نیازمند انجام پژوهش علمی منظم و سازمان‌یافته می‌باشد.

بررسی پیشینه پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که پرداختن به مباحث مالی در صنعت فوتبال دغدغه بسیاری از پژوهشگران است و مباحث مالی و تأثیرگذاری آن بر این صنعت گسترده واقعیت غیر قابل انکاری است که همگان بر سر آن توافق دارند و هر یک از این پژوهشگران به نحوی به این مقوله پرداخته‌اند. الگوی توسعه یافته پژوهش Alaminos & Fernández (2019) نشان می‌دهد که نقدینگی کم باشگاه، عملکرد ورزشی ضعیف و اندازه کوچک بازار باشگاه بهترین پیش‌بینی‌کننده درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال هستند. در مطالعه‌ای که توسط Leach & Szymanski (2015) صورت گرفت؛ به این نتیجه دست یافتند که باشگاه‌های فوتبال در انگلستان بیشتر به سمت اهداف سود

یکی از این اتفاقات تلخ سقوط تیم‌های قدیمی و ریشه‌دار به دسته‌های پایین‌تر بوده که همواره به دلیل بی‌پولی و درماندگی مالی نتوانسته‌اند بقای خود در لیگ برتر را حفظ کنند. باشگاه‌های فوتبال ایران سال‌هاست که وابسته به دولت هستند و به غیر از چند باشگاه، سایر باشگاه‌ها همچنان به صورت مستقیم (پرسپولیس و استقلال) و غیرمستقیم (تیم‌های صنعتی و نظامی) از منابعی که توسط دولت به آن‌ها تزریق می‌شود، امور خود را می‌گذرانند و این در شرایطی است که کنفدراسیون فوتبال آسیا (AFC)، تاکید دارد، باشگاه‌ها به صورت مؤسسات و شرکت‌های تجاری، اداره شوند و ضمن داشتن استقلال کاری، نه تنها از منابع مالی خود استفاده کنند، بلکه به بنگاه‌های سودآور نیز تبدیل شوند (Soltani et al, 2019). درماندگی مالی برای یک باشگاه فوتبال وضعیتی است که باشگاه برای برآوردن تعهدهای مالی خود، جریان نقدی کافی نداشته باشد. گاهی درآمدزا نبودن باشگاه‌ها ناشی از چگونگی تأمین مالی آن‌ها نیست؛ بلکه مشکلات ساختاری باشگاه‌ها باعث عدم موفقیت در این زمینه شده است. البته مسائل اقتصادی کشور، قوانین و مقررات، مسائل فرهنگی و مذهبی می‌تواند در این زمینه تأثیرگذار باشد. اما مدیریت باشگاه می‌تواند با توجه به تمامی مسائل محیطی و بررسی انواع روش‌های تأمین مالی، بهترین و امکان‌پذیرترین گزینه‌ها را انتخاب نماید (Sánchez et al, 2013).

مدیران باشگاه‌ها با قبول مسئولیت تأمین مالی، باید بازارهای مالی و ابزارهای مالی موجود را بشناسند، تا با بکارگیری ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی

مؤلف، برنامه‌ریزی نامناسب مسابقات، عدم موفقیت بازاریابی باشگاه‌ها، عدم آگاهی مدیران باشگاه‌ها از روش‌های نوین تأمین مالی، استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌ها فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران اعلام کردند. همچنین Alidoust Ghahfarokhi et al (2013) در پژوهش خود به تحلیل موانع اقتصادی مؤثر بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش حرفه‌ای ایران پرداختند و موانع را به دو مانع اقتصادی و مالی و موانع سرمایه‌گذاری و حمایت مالی تقسیم نمودند و مهم‌ترین موانع شناسایی شده در این زمینه عبارت بودند از: بی‌ثباتی در سیاست‌های پولی و مالی کشور، مشارکت نکردن سرمایه‌گذاران خارجی در بازارهای سرمایه داخلی، مالکیت دولتی بسیاری از صنایع، کارخانه‌ها، نهادها و سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی، کم بودن سرانه درآمد ملی در کشور، نبود امنیت اقتصادی و خطر زیاد سرمایه‌گذاری در ورزش حرفه‌ای، عدم تخصیص حق پخش تلویزیونی مناسب به باشگاه‌ها و غیره.

رسانه‌ها به دفعات از به‌وجود آمدن مشکلات مالی در باشگاه‌های فوتبال ایران و اثرات منفی این اتفاق بر روی توسعه فوتبال ملی، مطالبی را عنوان می‌کنند. از آنجا که در حال حاضر، باشگاه‌های فوتبال کشور دچار مشکلات و درماندگی مالی بوده و بسیاری از باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از مشکلات مالی رنج می‌برند؛ تا جاییکه بازیکنان، مربیان و اعضای کادر فنی به دلیل پرداخت نشدن مطالباتشان از سوی باشگاه، از باشگاه جدا می‌شوند،

و منفعت گرایش پیدا کرده است. باشگاه‌های فوتبال منچستر یونایتد، نیوکاسل، استون ویلا، چلسی و تاتنهام در حال حاضر هدف اصلی‌ای که دارند بوجود آوردن پول و سرمایه برای سهام‌داران خود است. (Barajas & Rodríguez, 2014) نیز در تحقیقی که بر روی فوتبال اسپانیا از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۱ با انجام دادند، دریافتند که فوتبال اسپانیا در شرایط مالی بسیار ضعیف قرار دارد و به منظور بهبود وضعیت آن نیاز به تزریق قابل توجهی از بودجه از طریق صدور سهام، درخواست کمک‌های قابل توجهی از اعضا، افزایش درآمد و کاهش دستمزد و حقوق برای کاهش بدهی‌های جاری است. در پژوهشی دیگر Rikardsson & Rikardsson (2013) نیز به این نتیجه دست یافتند، که راه‌های جذب درآمد باشگاه‌های فوتبال درآمد روز مسابقه، تجاری (اسپانسر و نقل و انتقال بازیکنان) و حق پخش می‌باشد. در پژوهش‌های داخل کشور نیز (Moradi et al, 2019) نتیجه گرفتند که می‌توان موانع اقتصادی و مالی اثرگذار بر عملکرد و توسعه پایدار صنعت فوتبال ایران را به دو دسته کلی عوامل برون محیطی و عوامل درون محیطی تقسیم نمود. بر این اساس عوامل برون محیطی به عواملی اطلاق می‌شوند که خارج صنعت فوتبال ایران هستند و عواملی هستند که مدیران و مسئولان فوتبال ایران توانایی اثرگذاری بر آن‌ها را ندارند. عوامل داخلی عواملی هستند که مدیران و دست‌اندرکاران ارکان صنعت فوتبال توانایی اثرگذاری بر کارکرد آن‌ها دارند. (Naderian et al, 2014) نیز در پژوهش خود دولتی بودن باشگاه‌ها، عدم شفافیت صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی و مسابقات به باشگاه‌ها، عدم رعایت قانون حق

متخصصین دانشگاهی نیز می‌توانند از بعد نظری به اعتبار پژوهش کمک نمایند. به همین دلیل، سؤال اصلی تحقیق این است که چه عواملی سبب برون‌رفت از درماندگی مالی در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران هستند کدامیک از این عوامل نسبت به سایر عوامل در اولویت هستند؟ بی‌تردید وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون فوتبال کشور، سازمان لیگ، مدیران هیات‌ها و مدیران باشگاه‌های فوتبال کشور می‌توانند از نتایج این تحقیق بهره‌مند شوند.

روش شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی با ماهیت توصیفی - تحلیلی می‌باشد و از نوع تحقیقات کاربردی است که به روش ساختاری تفسیری انجام شده است. رویکرد ساختاری تفسیری یک روش موثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مسأله را کشف کرد. جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری پژوهش نیز در جدول زیر خلاصه شده است.

بنابراین خارج شدن از درماندگی مالی باشگاه‌ها ضرورتی انکارناپذیر برای موفقیت آن‌ها به شمار می‌رود. عدم رفع درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران نهایتاً به ورشکستگی باشگاه‌های فوتبال منجر می‌شود، که نتیجه آن سقوط به دسته‌های پایین‌تر، کاهش ارزش باشگاه، عدم استقبال حامیان مالی، جریمه‌های سنگین از سمت کنفدراسیون فوتبال آسیا، ناتوانی در پرداخت حقوق و دستمزد منابع انسانی باشگاه و غیره می‌باشد. همچنین در بیشتر مطالعات انجام شده در این حوزه تمامی پژوهشگران به دنبال دلایل مشکلات مالی باشگاه‌های فوتبال ایران پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی راه‌های برون‌رفت از مشکلات مالی را بررسی کرده است و تاکنون تحقیق جامعی که عوامل موثر بر خروج از درماندگی مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور را شناسایی و به لحاظ درجه اضطرار سطح‌بندی کند، انجام نشده است، لذا تحقیق حاضر با هدف شناسایی و سطح‌بندی عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر رویکرد ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد، تا رهنمودهایی عملیاتی برای رفع این مشکل ارائه کند. تلاش تحقیق حاضر در استفاده از نظرات هر دو قشر دانشگاهی و اجرایی، موضوعی است که بر غنای آن افزوده است؛ چرا که افراد اجرایی از نزدیک درگیر موضوع بوده و به خوبی با نقص‌ها و کاستی‌ها آشنایی دارند و از سوی دیگر

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری

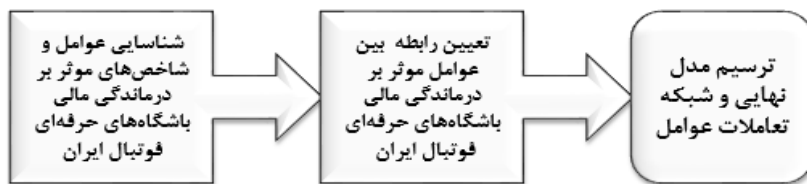
روش	جامعه	نمونه	روش نمونه گیری	حجم نمونه
مصاحبه	کلیه مدیران و مسئولین ورزش کشور، اساتید و خبرگان دانشگاهی آشنا به	مدیران، مسئولین، اساتید دانشگاه، بازیکنان و پیشکسوتان فوتبال	هدفمند	۲۰
دلفی	فوتبال، بازیکنان و پیشکسوتان فوتبال که به مباحث مالی در فوتبال آشنا هستند	مدیران و مسئولین، اساتید دانشگاه و پیشکسوتان فوتبال	هدفمند و گلوله برفی	۱۵
ISM		مدیران و مسئولین ورزش و اساتید و خبرگان دانشگاهی	هدفمند و گلوله برفی	۲۰

ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. در گام نخست با مطالعه تئوری‌ها، مدل‌ها، رویکردها و استفاده از منابع کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت و پایگاه‌های نشریات الکترونیکی معتبر داخلی و خارجی عوامل موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران شناسایی شد. در ادامه این بخش، با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته از نمونه آماری درخواست شد به سوالات مصاحبه مبنی بر عوامل موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، پاسخ دهند. گفتنی است در این بخش، مشارکت در این پژوهش از سوی افراد کاملاً آزادانه بوده و به ایشان اطمینان داده شد که پاسخ آن‌ها به صورت محرمانه باقی خواهند ماند. جهت انجام مصاحبه و گردآوری داده‌ها از روش نیمه‌ساختاریافته و به صورت تعاملی - مشارکتی استفاده شد. میانگین زمان انجام هر مصاحبه، ۳۵ دقیقه بود که مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صوت، ضبط می‌شد. در نهایت پس از اتمام مصاحبه‌ها، اطلاعات در قالب متن پیاده‌سازی و نهایی‌سازی شد. سپس لیست جامعی از عوامل موثر بر خارج شدن از درماندگی و مشکلات مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

که در بخش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته جمع آوری شده بود، شناسایی شدند. در ادامه بر اساس آن، پرسشنامه‌های نیمه‌ساختار یافته مرحله اول دلفی طراحی گردید و از افراد شرکت‌کننده در تحقیق خواسته شد تا عوامل مهم و شاخص‌های تأثیرگذار بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را مشخص نمایند و همچنین ابعاد و شاخص‌های احتمالی دیگر را به لیست اضافه نمایند؛ که حاصل این گام، شناسایی ۸۶ شاخص بود که این شاخص‌ها با توجه به ملاحظات نظری، در زیرمجموعه ۷ بعد (عامل) دسته‌بندی شدند. سپس با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مقدماتی، پرسشنامه مرحله دوم (دلفی) جهت دستیابی به اجماع نظرات در مورد شاخص‌های موثر، بر مبنای طیف ۵ مرتبه‌ای لیکرت طراحی گردید. گزینه‌های پرسشنامه شامل: خیلی زیاد (با امتیاز ۵)، زیاد (با امتیاز ۴)، متوسط (با امتیاز ۳)، کم (با امتیاز ۲)، خیلی کم (با امتیاز ۱) در نظر گرفته شد و از مشارکت‌کنندگان تحقیق خواسته شد به هر یک از شاخص‌ها امتیاز بدهند. در ادامه، جهت تلفیق نظرات و الویت‌بندی شاخص‌های نهایی در هر یک از ابعاد، از طریق نرم‌افزار EXCEL میانگین

این روش، ابتدا شیوه ارتباط عوامل با یکدیگر تعیین شد و مشخص شد که کدام عوامل به دیگری منجر می‌شوند، کدام عوامل از عوامل دیگر اثرپذیر هستند، کدام عوامل ارتباط دوطرفه و کدام عوامل فاقد ارتباط هستند. سپس، این امتیازات به صورت اعداد صفر و یک در جدول لحاظ شدند و در مرحله بعد، ارتباطات غیرمستقیم عوامل نیز در جدول لحاظ شدند. در انتها، سطح‌بندی عوامل انجام شد و تعداد سطوح عوامل و عوامل هر سطح تعیین شدند و مدل نهایی ساختاری - تفسیری عوامل موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران به دست آمد. همچنین، با استفاده از روش تجزیه و تحلیل میک‌مک نمودار قدرت نفوذ و وابستگی اجزای ساختاری - تفسیری تعیین شد.

حسابی و هندسی، شاخص‌های موثر به ترتیب اهمیت انتخاب شدند. بدین معنا که آن دسته از شاخص‌هایی که نمره بالاتر از میانگین حسابی و هندسی کل پاسخ‌های پرسشنامه (به ازای هر یک از آزمودنی‌ها) کسب کردند، به ترتیب انتخاب شدند و تعدادی از شاخص‌ها که میانگین حسابی یا هندسی کمتر از میانگین کل داشتند، از فرآیند انتخاب حذف شدند. حاصل این مرحله، شناسایی ۶۹ شاخص در زیرمجموعه ۷ بعد (عامل) بود. این عوامل و شاخص‌های آن شامل عوامل مدیریتی (۱۵ شاخص)، عوامل زیرساختی (۸ شاخص)، سرمایه انسانی (۶ شاخص)، عوامل بازاریابی و تبلیغات (۹ شاخص)، عوامل تکنولوژی و فناوری (۷ شاخص)، عوامل حقوقی (۱۳ شاخص) و عوامل ارتباطی (۱۱ شاخص) بودند. در ادامه این مرحله، فرایند ساختاری تفسیری (ISM) اجرا شد؛ در



شکل ۱. مراحل انجام روش ساختاری تفسیری (ISM)

یافته‌ها

گام اول: شناسایی ابعاد و شاخص‌های موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران

در این پژوهش جهت شناسایی عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران، ابتدا با استناد به منابع موجود در ادبیات ارائه شده و پیشینه پژوهش‌ها در زمینه

در این پژوهش روایی پرسشنامه ISM به طریق محتوایی حاصل شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از نظر صاحب‌نظران، مدیران باشگاه‌ها و اساتید دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی استفاده شد و روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. همچنین بنا به نظر Creswell (2003)، برای حصول اطمینان از پایایی پژوهش نیز از یادداشت برداری مفصل و دقیق و کدگذاری ناشناس به کمک کدگذاری که جز تیم پژوهش نبود، استفاده شد.

مصاحبه	استفاده از تجارب مدیران قبلی و بهره‌گیری از عملکرد مثبت آنان توسط مدیران جدید	عوامل بازاریابی و تبلیغاتی
Askarian & Azadan (2013)	جذب بازیکنان و مربیان سرشناس خارجی	
Askarian & Azadan (2013)	تربیت کارگزاران مالی متخصص	
Askarian & Azadan (2013)	محدود نکردن فرایند اسپانسرشیپ به حک کردن نام اسپانسر بر روی پیراهن تیم‌ها و استفاده از سایر پتانسیل‌های موجود	
Askarian & Azadan (2013)	وجود ضوابط در باشگاه‌ها به جای رابطه در فرایند انتخاب و عقد قرارداد با اسپانسر	
Askarian & Azadan (2013)	بالا بردن اعتبار برند باشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی	
Askarian & Azadan (2013)	افزایش آگاهی شرکت‌ها و صنایع از مزایای اسپانسرشیپ	
Askarian & Azadan (2013)	ایجاد امکان استفاده اسپانسرها از بلیط‌های مسابقات برای تبلیغ	
Askarian & Azadan (2013)	ایجاد امکان استفاده مناسب‌تر اسپانسرها از ورزشگاه‌ها و زمین‌های تمرین برای تبلیغ	
مصاحبه	ایجاد کمیته‌های فعال بازاریابی در باشگاه‌ها با حضور متخصصین و مدیران بازاریابی	
Soltani et al (2018)	خلاقیت و نوآوری در بازاریابی و ارائه محصولات و بهره‌گیری از رویکردهای نوین تبلیغاتی	
Rezaei (2018)	پیدایش آژانس‌های فروش بلیط برای پیش فروش بلیط مسابقات فوتبال	
Seifpanahi Shabani & Hamidi (2017)	بهره‌برداری تجاری از وب‌سایت باشگاه	
Soltani et al (2018)	استفاده از فناوری‌های جدید در صنعت فوتبال	
مصاحبه	درآمدزایی حاصل از بلیط فروشی الکترونیکی	
مصاحبه	استفاده باشگاه‌ها از تکنولوژی‌های روز دنیا از قبیل کسب درآمد از طریق رسانه‌های اجتماعی	
مصاحبه	فروشگاه‌های آنلاین عرضه محصولات مختلف با برند باشگاه برای هواداران	
مصاحبه	فعالیت باشگاه‌ها در صفحه‌های رسمی در رسانه‌های اجتماعی	
مصاحبه	ایجاد سیستم آنلاین هواداری و حق عضویت مشخص و یکپارچه برای کانون‌های هواداری باشگاه‌ها	
مصاحبه	در اختیار گرفتن فروش بلیط توسط باشگاه‌ها	عوامل حقوقی
مصاحبه	ایجاد حاشیه امن جهت سرمایه‌گذاری در صنعت فوتبال ایران	
Seifpanahi Shabani & Hamidi (2017)	فروش نشان باشگاه (صدور مجوز)	
Seifpanahi Shabani & Hamidi (2017)	فروش نشان بازیکنان	
Seifpanahi Shabani & Hamidi (2017)	واگذاری حقوق نام باشگاه	
مصاحبه	رفت و آمد در دادگاه‌ها برای حفظ حقوق بازیکن و باشگاه	
Rezaei (2018)	ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان بنگاه تجاری جهت احقاق حق خود با استفاده از قوانین تجارت	
Rezaei (2018)	وجود قانون حق مالکیت معنوی (کپی رایت) به عنوان پایه و اساس حق پخش تلویزیونی	
Rezaei (2018)	ثبت تجاری و گرفتن شماره ثبت باشگاه‌ها برای پیشبرد رونق اقتصادی و تجاری سازی باشگاه‌ها	

Rezaei (2018)	راه اندازی کمیته حقوقی یا افراد آشنا به مسائل حقوق بین الملل برای آگاهی از ضوابط قراردادهای به هنگام بستن قرارداد با بازیکنان و مربیان خارجی	
Deldar et al (2017)	استخدام حقوقدان های ورزشی در باشگاهها هنگام عقد قراردادهای مالی	
Deldar et al (2017)	آشنایی کافی افراد دخیل در فوتبال با قراردادهای ورزشی بین المللی	
Deldar et al (2017)	انطباق کافی مقررات مالی داخلی فوتبال با قوانین و مقررات مالی بین المللی از قبیل فیپلی مالی و ...	
مصاحبه	توسعه روابط باشگاهها با دولت در جهت اخذ زمین برای احداث ورزشگاه تخصصی	
مصاحبه	توسعه روابط باشگاهها با دولت در جهت اجاره طولانی مدت ورزشگاهها	
مصاحبه	توسعه روابط باشگاهها در جهت اخذ وام های طولانی مدت بدون بهره	
مصاحبه	توسعه روابط باشگاهها با باشگاههای معتبر اروپایی و بین المللی	
مصاحبه	توسعه روابط باشگاهها با رسانه ملی در جهت راه اندازی برنامه های تخصصی برون رفت از درماندگی مالی	۹ ۳ ۱۳ ۹۴
مصاحبه	توسعه روابط بهینه باشگاهها با کنفدراسیون فوتبال آسیا	
مصاحبه	تعامل باشگاهها با دیگر باشگاههای معتبر داخلی	
مصاحبه	تعامل باشگاهها با ایجنت های رسمی	
مصاحبه	تعامل با مراکز و شرکتهای گردشگری	
مصاحبه	همکاری باشگاهها با دانشگاهها و موسسات علمی - آموزشی	
مصاحبه	توسعه روابط باشگاهها با شرکتهای خصوصی	

وجود نداشته باشد از نماد **O** در این رابطه مفهومی استفاده می شود.

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود - تعاملی ساختاری (SSIM)

ماتریس خود - تعاملی ساختاری از عوامل موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاههای فوتبال حرفه ای ایران و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. این ماتریس در قالب پرسشنامه توسط مدیران و مسئولین ورزش و اساتید و خبرگان دانشگاهی تکمیل گردیده است. اطلاعات حاصل از پرسشنامه براساس روش مدلسازی ساختاری تفسیری جمع بندی شد.

گام دوم: تعیین رابطه بین عوامل موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاههای فوتبال

در ادامه پژوهش برای تعیین نوع رابطه همبستگی بین عوامل موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاههای فوتبال حرفه ای ایران، از گام دوم روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. در این مرحله روابط بین عوامل موثر بر درماندگی مالی باشگاهها با بکارگیری مدلسازی ساختاری تفسیری و استفاده از رابطه مفهومی "منجر به" مورد تحلیل قرار گرفته است؛ یعنی مقایسه ها «دو به دو» توسط خبرگان در یک جدول و بین بعد ردیف (سطر) و بعد ستون صورت می گیرد و نتیجه در محل تقاطع ردیف و ستون به صورت علائم نوشته می شود. اگر عامل سطر می تواند زمینه ساز عامل ستون باشد نماد **V**، اگر بین عامل سطر و ستون رابطه دوطرفه وجود دارد نماد **X**، اگر عامل ستون می تواند زمینه ساز عامل سطر باشد نماد **A** و اگر هیچ نوع ارتباطی میان دو عامل سطر و ستون

برای اجرای این مرحله نخست پرسشنامه‌ای طراحی شد که شکل آن همانند جدول شماره ۳ می‌باشد. به این صورت که ۷ بعد انتخاب شده در سطر و ستون اول جدول ذکر شد و از پاسخ دهنده ها خواسته شد که با توجه به نمادهای معرفی شده (V, A, X, O) نوع ارتباطات ابعاد را دو به دو مشخص کنند. به این ترتیب پاسخ‌های

مشترکی که از بیشترین فراوانی برخوردار بود (مد) انتخاب شدند. در واقع منطق مدلسازی ساختاری تفسیری منطبق بر روش‌های ناپارامتریک است و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. در نهایت ماتریس خود - تعاملی ساختاری نهایی بر مبنای روابطی که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، تشکیل گردید.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ابعاد موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران (SSIM)

ابعاد	عوامل مدیریتی	عوامل زیرساختی	سرمايه انسانی	بازاریابی و تبلیغات	تکنولوژی و فناوری	عوامل حقوقی	عوامل ارتباطی
عوامل مدیریتی	V	V	V	X	V	X	X
عوامل زیرساختی		A	A	V	X	X	V
سرمايه انسانی			V	V	X	A	X
بازاریابی و تبلیغات				X	X	V	X
تکنولوژی و فناوری					V	V	X
عوامل حقوقی						A	A
عوامل ارتباطی							A

مرحله دوم: ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود - تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) حاصل گردیده است. برای استخراج ماتریس دریافتی، باید در هر سطر عدد یک جایگزین

علامت‌های X و V و عدد صفر جایگزین علامت - های O و A در ماتریس خود تعاملی ساختاری شود. پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصله ماتریس دریافتی اولیه نامیده می‌شود (جدول شماره ۴):

جدول ۴. ماتریس دریافتی اولیه ابعاد موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران با اجماع نظر خبرگان

ابعاد	عوامل مدیریتی	عوامل زیرساختی	سرمايه انسانی	بازاریابی و تبلیغات	تکنولوژی و فناوری	عوامل حقوقی	عوامل ارتباطی
عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل زیرساختی	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
سرمايه انسانی	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱
بازاریابی و تبلیغات	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
تکنولوژی و فناوری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل حقوقی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
عوامل ارتباطی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

اصلاح شده بدست آمد؛ در ادامه نیز جدول اصلاح شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و با اجماع نظر خبرگان ارتباط سایر ابعاد موثر بر برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال با یکدیگر نیز بررسی شد و چنانچه ارتباط غیر مستقیمی بین ابعاد وجود داشت در این مرحله لحاظ گردید. نتایج حاصله در جدول شماره ۵ ارائه شده است. در جدول شماره ۵ ستون قدرت نفوذ از جمع سطری حاصل شده است و ستون وابستگی (پیرو) از جمع ستونی حاصل گردیده است. به بیان دیگر، اگرچه ستون قدرت نفوذ و سطر وابستگی از جمع جبری حاصل شده است، ولی هر یک از اعداد (۱) در ستون جدول مذکور، نشان‌دهنده وابستگی یک بعد بر بعد دیگر است (Madhoshi & Haditabar, 2018)

بعد از دریافت ماتریس اولیه در ادامه روابط ثانویه‌ای که بین ابعاد جود داشتند، کنترل شده است؛ یعنی پس از اینکه ماتریس دریافتی اولیه به دست آمد، سازگاری درونی آن نیز بررسی شد. به عنوان نمونه اگر متغیر "الف" منجر به متغیر "ب" شود و متغیر "ب" هم منجر به متغیر "ج" شود، باید متغیر "الف" نیز منجر به متغیر "ج" شود و اگر در ماتریس دریافتی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که به طور مستقیم در بین ابعاد وجود دارد؛ ولی در جدول ذکر نشده است باید جایگزین شوند. در این مرحله با اجماع نظر خبرگان ارتباط سایر عوامل با یکدیگر تعدیل گردید و چنانچه ارتباط غیر مستقیمی بین عوامل بود در این مرحله لحاظ گردید و تغییرات نهایی در امتیازات جدول انجام شد. با شناسایی روابط ثانویه، ماتریس دریافتی

جدول ۵. ماتریس دریافتی اصلاح شده با اعمال اجماع نظر خبرگان و با ارائه میزان نفوذ و وابستگی

ابعاد	عوامل مدیریتی (۱)	عوامل زیرساختی (۲)	سرمایه انسانی (۳)	بازاریابی و تبلیغات (۴)	تکنولوژی و فناوری (۵)	عوامل حقوقی (۶)	عوامل ارتباطی (۷)	قدرت نفوذ
عوامل مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
عوامل زیرساختی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
سرمایه انسانی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
بازاریابی و تبلیغات	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۵
تکنولوژی و فناوری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
عوامل حقوقی	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۵
عوامل ارتباطی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
میزان وابستگی	۴	۵	۶	۶	۶	۷	۷	۷

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح بندی ابعاد

برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد، باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج نمود.

مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعاد است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و مجموعه ابعاد است که بر آن تأثیر می‌گذارد. سپس مجموعه روابط دو طرفه هر یک از

بعد دیگری نخواهند بود. هنگامی که سطح بالایی تعریف گردید، از دیگر ابعاد تفکیک می‌شود. سپس بواسطه یک فرآیند همسان، سطوح بعدی مشخص می‌شوند ((Madhoshi & Haditabar, 2018)). نتایج حاصل برای ابعاد موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال در جدول شماره ۶ ارائه شده است. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از طولانی شدن جدول، ابعاد به ترتیب با اعداد ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ نشان داده شده‌اند.

ابعاد مشخص می‌شود؛ یعنی تعداد ابعادی که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد بر اساس مجموعه‌های حاصله سطح‌بندی می‌شوند. بطور معمول، ابعادی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دو طرفه یکسان داشته باشند، ابعاد سطح بالایی سلسله مراتب را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر چنانچه اشتراک مجموعه خروجی و مجموعه ورودی (مجموعه مشترک) با مجموعه خروجی برابر باشد، در سلسله مراتب ISM در بالاترین سطح قرار می‌گیرد؛ بنابراین ابعاد سطح بالایی منشأ هیچ

جدول ۶. تعیین روابط و سطوح ابعاد موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران

ابعاد	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عوامل مدیریتی	۷، ۶، ۴، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۴، ۱	چهارم
عوامل زیرساختی	۶، ۵، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۶، ۵، ۳، ۲	سوم
سرمایه انسانی	۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۷، ۶، ۵، ۳، ۲	سوم
بازاریابی و تبلیغات	۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۱	۷، ۵، ۴، ۱	دوم
تکنولوژی و فناوری	۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۷، ۵، ۴، ۳، ۲	سوم
عوامل حقوقی	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۳، ۲، ۱	اول
عوامل ارتباطی	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱	اول

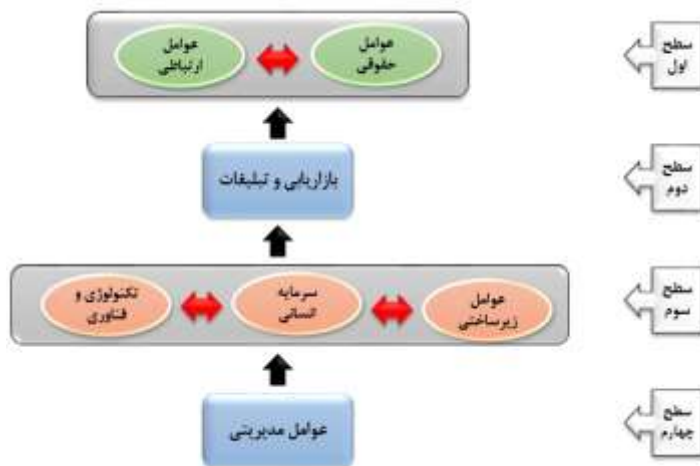
بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران قرار گرفت.

گام سوم: ترسیم مدل و شبکه تعاملات عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌ها

در ادامه برای ترسیم مدل و سطح‌بندی عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران از گام سوم روش ISM استفاده شد. در این گام شبکه تعاملات بین ابعاد موجود در پژوهش را می‌توان به شکل یک مدل ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا ابعاد بر حسب

با توجه به جدول شماره ۶ و سطح‌بندی ابعاد موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران، مشخص گردید که ابعاد در ۴ سطح قرار دارند؛ که در سطح اول عوامل حقوقی و عوامل ارتباطی قرار دارند، که ابعاد در این سطح دو به دو بر یکدیگر موثرند. در ادامه سطح‌بندی عوامل، بازاریابی و تبلیغات به تنهایی در سطح دوم قرار گرفت. همچنین در سطح سوم نیز عوامل زیرساختی، سرمایه انسانی و تکنولوژی و فناوری در یک سطح قرار گرفتند که دو به دو بر یکدیگر تأثیرگذار هستند؛ و در نهایت اینکه عوامل مدیریتی در سطح چهارم سطح‌بندی عوامل موثر

سطح آن‌ها طبق داده‌های جدول شماره ۶ (تعیین روابط و سطح آن‌ها) به ترتیب از بالا به پایین ترسیم شدند.



شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران

درماندگی مالی باید فعالیت‌های خود را از عوامل مربوط به مدیریت آغاز کنند تا به سایر سطوح مدل دست یابند.

در مرحله بعد، ماتریس تجزیه و تحلیل رقابت ارائه شد. هدف از تحلیل ماتریس، تجزیه و تحلیل قدرت هدایت و قدرت وابستگی متغیرها است. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا می‌شوند؛ زیرا، دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که قدرت هدایت ضعیف، اما قدرت وابستگی بالایی دارند. در خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که هم قدرت هدایت و هم قدرت وابستگی قوی دارند. این متغیرها غیرایستا هستند؛ زیرا، هر نوع

همانطور که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود، عوامل موثر بر برون‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران در ۴ سطح طبقه‌بندی شده است. در مدل ISM روابط متقابل و تأثیرگذاری بین ابعاد و ارتباط ابعاد سطوح مختلف نمایان است. در سطح اول، عوامل حقوقی و عوامل ارتباطی قرار دارند که جهت ارتباط آن‌ها با استفاده از خطوط پیکانی تعیین شده است. در سطح دوم بعد بازاریابی و تبلیغات قرار دارد، در سطح سوم نیز عوامل زیرساختی، سرمایه انسانی و تکنولوژی و فناوری قرار دارند؛ و در نهایت اینکه عوامل مدیریتی در پایین‌ترین سطح (چهارم) مدل قرار گرفت که به لحاظ اولویت نسبت به سایر ابعاد در اولویت اول قرار دارد و مانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌کند؛ در نتیجه باشگاه‌های فوتبال برای خارج شدن از

که قدرت هدایت بالایی به‌همراه قدرت وابستگی پایینی دارند (Khorsandi Fard et al, 2019).

تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت‌تأثیر قرار دهد. خوشه چهارم شامل معیارهایی مستقل است

جدول ۷. مجموع دستیابی، قدرت وابستگی و هدایت ابعاد

عوامل	عوامل مدیریتی (۱)	عوامل زیرساختی (۲)	سرمایه انسانی (۳)	تکنولوژی و فناوری (۴)	بازاریابی و تبلیغات (۵)	عوامل حقوقی (۶)	عوامل ارتباطی (۷)
قدرت نفوذ	۷	۶	۶	۶	۵	۵	۶
میزان وابستگی	۴	۵	۶	۶	۶	۷	۷

جدول ۸. ماتریس نهایی قدرت نفوذ - وابستگی با استفاده از روش میک‌مک

قدرت نفوذ	۸	نفوذ		۴	۵	۶	۷	۸
		۶	۷					
	۷		۱					پیوندی
	۶				۲	۳ و ۴		
	۵					۵		
	۴						۶ و ۷	
	۳							
	۲	خودمختار						وابسته
	۱							
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

میزان وابستگی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سطح‌بندی عوامل موثر بر بروم‌رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران بر اساس رویکرد ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و با بهره‌گیری از روش ساختاری تفسیری تعداد ۶۹ شاخص موثر بر بروم‌رفت باشگاه‌های فوتبال از

با توجه به جدول شماره ۷ و ماتریس نهایی قدرت نفوذ - وابستگی با استفاده از روش میک‌مک، مشاهده می‌شود که عوامل مدیریتی (شماره ۱) عوامل نفوذی، عوامل زیرساختی (شماره ۲)، سرمایه انسانی (شماره ۳)، تکنولوژی و فناوری (شماره ۴) و بازاریابی و تبلیغات (شماره ۵) جزء عوامل پیوندی و عوامل ارتباطی و عوامل حقوقی جزء عوامل وابسته در این پژوهش هستند.

بیشترین قدرت نفوذ بر روی سایر عوامل است؛ در حالی که به عوامل دیگر کمتر وابسته است و بر روی سطوح دیگر به صورت مستقیم تأثیر می‌گذارد و زمینه‌ساز تحقق عوامل در سطوح بالاتر می‌باشد. بخش اعظم مشکلات باشگاه‌های فوتبال کشورمان نبود فقدان وحدت رویه و ثبات مدیریتی است. تغییرات مکرر مدیران و خانه تکانی در هیات مدیره برخی از باشگاه‌های فوتبال کشور آن هم با سلیقه‌های متفاوت، موجب افزایش بدهی‌های انباشته شده از گذشته و آینده باشگاه‌ها حکایت دارد و ادامه این روند، باشگاه‌ها را تا مرز پرتگاه و خطر سوق می‌دهد. باید ثبات مدیریتی در باشگاه‌های فوتبال ایجاد شود و تا مدیران برنامه‌های بلندمدت و هدفمند خود را به اجرا در بیاورند، سپس منابع و امکانات را در اختیار مدیر قرار داده شود و در پایان نیز مدیر باید نسبت به عملکردش پاسخگو باشد. Ramezaninezhad et al (2017) بیان کردند که ثبات مدیریتی و عدم تغییرات پیاپی، با ایجاد زمان کافی برای مدیران جهت پیاده‌سازی برنامه‌ها و تحقق اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، درنهایت، سبب بهبود عملکرد باشگاه خواهد شد. بیرون آمدن ساختار باشگاه‌های فوتبال ایران از وابستگی مالی به دولت و توجه مدیران باشگاه‌ها به ایجاد استراتژی‌هایی کلان و راهبردی برای واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی از دیگر عوامل مدیریتی تأثیرگذار بر خارج شدن از مشکلات مالی باشگاه‌ها می‌باشد. از ۱۶ تیم حاضر در لیگ برتر فوتبال در سال ۹۹-۱۳۹۸ تعداد ۱۱ تیم دولتی هستند و تنها ۵ تیم مالکیت خصوصی دارند. اجرای خصوصی‌سازی صحیح در باشگاه‌های فوتبال باعث کنترل هزینه‌ها خواهد شد.

درماندگی مالی شناسایی شد، که این شاخص‌ها در ۷ بعد عوامل مدیریتی، عوامل زیرساختی، سرمایه انسانی، بازاریابی و تبلیغات، تکنولوژی و فناوری، عوامل حقوقی و عوامل ارتباطی قرار گرفتند. این یافته‌ها با بخشی‌هایی از نتایج پژوهش‌های (Elahi et al, Elahi et al (2009)، (al (2011)، (Azadan et al (2013)، (Alidoust Ghahfarokhi et al (2013)، (Izadi (2015)، (Naderian et al (2015)، (Rezaei (2018)، (Soltani et al (2018)، (Barajas و Zohrevandian et al (2018) و (Rodríguez & (2014) مطابقت دارد و این پژوهش‌ها نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کنند. (Rezaei (2018) توسعه و موفقیت باشگاه‌های فوتبال ایران در امر درآمدزایی را در گرو مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های مالی، مکانیزم‌های آموزش، مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مکانیزم‌های حقوقی- قانونی می‌داند. همچنین پس از انجام مراحل روش ISM عوامل مذکور در ۴ سطح طبقه‌بندی شدند که عوامل حقوقی و عوامل ارتباطی در سطح اول، بازاریابی و تبلیغات در سطح دوم، عوامل زیرساختی، سرمایه انسانی و تکنولوژی و فناوری در سطح سوم و در نهایت عوامل مدیریتی در سطح چهارم مدل درخواستی از روش ISM قرار گرفتند.

بر پایه نتایج درخواستی از رویکرد ساختاری تفسیری عوامل مدیریتی در پایین‌ترین سطح مدل (سطح چهارم) قرار گرفتند و به عنوان پایه‌ای‌ترین عامل که اساس و زیربنای تحقق عوامل موجود در سطوح بالاتر مدل است، شناسایی شد. قرار گرفتن عوامل مدیریتی در این سطح، مبین این است که این عامل دارای

از سوی دیگر کشورهایی که در آن اداره باشگاه‌های ورزشی به طور کامل و یا نیمه کامل به بخش خصوصی واگذار شده است، به این باور رسیده‌اند که با انجام این کار به رشد فوتبال باشگاهی و ملی کشورشان کمک بسزایی کرده‌اند و در اکثر کنفدراسیون‌ها فوتبال باشگاهی و ملی آن‌ها از جایگاه بالاتری نسبت به کشورهایی که اداره فوتبال آنها همچنان دولتی است، برخوردارند. (Elahi et al (2011 در پژوهش خود عنوان کردند از آنجایی که باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بدنه اصلی صنعت فوتبال را تشکیل می‌دهند، از این رو توجه به ساختار و نظام باشگاه‌داری اهمیت ویژه‌ای در این صنعت دارد. (Barous (2006 نیز نوع مالکیت باشگاه‌های فوتبال پرتغال را از موانع توسعه فوتبال حرفه‌ای در آن کشور می‌داند. اگر مسئولین دولتی و ورزشی ما نیز به چنین مهمی اعتقاد پیدا کنند و بستر را برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال بتدریج آماده و آن‌ها را به سرمایه‌گذاران خصوصی بسپارند، قطعاً فوتبال ملی و مخصوصاً باشگاهی در ده سال تا پانزده سال آینده جایگاهی بسیار مناسب‌تر و بالاتر از شرایط فعلی خواهد داشت. استقبال سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای ورود به عرصه باشگاه‌داری منوط به رفع موانع بر سر راه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد. (Deldar et al (2016 در پژوهش خود موانع اقتصادی، سیاسی، حقوقی، مدیریتی و فرهنگی اجتماعی را به ترتیب مهم‌ترین موانع برای خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بیان کردند. همچنین در پژوهشی دیگر (Soltan Hosseini et al (2017 بیان کردند که سه مانع اصلی

خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران به‌ترتیب عبارت هستند از: عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی، عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی و عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران؛ که توجه به موانع موجود می‌تواند برای تحقق امر خصوصی‌سازی در صنعت ورزش فوتبال ایران بسیار مفید باشد. یکی دیگر از عوامل مربوط به مدیریت باشگاه‌ها، اجرای طرح‌های راهبردی و عملیاتی بازاریابی و درآمدزایی در سطوح مختلف فوتبال می‌باشد. مدیران باشگاه‌ها باید نگاه اقتصادی و برنامه راهبردی برای درآمدزایی باشگاه در نظر بگیرند که قابلیت اجرایی داشته باشد. (Torabi et al (2015 عدم آگاهی مدیران از روش‌های نوین تأمین مالی را مهم‌ترین مانع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر عنوان می‌کند. (Silva et al (2015 بیان کردند که مدیریت برای جذب سرمایه‌گذاری در رویدادها و جذب منابع اقتصادی باید تلاش مضاعف کرده و موانع سرمایه‌گذاری را کنترل کند. باشگاه‌ها باید با داشتن فلسفه و برنامه‌ریزی بلندمدت و نیز ساختار مدیریتی باثبات، زمینه را برای اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی فراهم کنند. خصوصی‌سازی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی، می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری باشگاه‌ها و رونق اقتصادی صنعت فوتبال کند. اگر باشگاه‌ها در دست بخش خصوصی باشند، فوتبال درآمدزا می‌شود.

از سوی دیگر کشورهایی که در آن اداره باشگاه‌های ورزشی به طور کامل و یا نیمه کامل به بخش خصوصی واگذار شده است، به این باور رسیده‌اند که با انجام این کار به رشد فوتبال باشگاهی و ملی کشورشان کمک بسزایی کرده‌اند و در اکثر کنفدراسیون‌ها فوتبال باشگاهی و ملی آن‌ها از جایگاه بالاتری نسبت به کشورهایی که اداره فوتبال آنها همچنان دولتی است، برخوردارند. (Elahi et al (2011 در پژوهش خود عنوان کردند از آنجایی که باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بدنه اصلی صنعت فوتبال را تشکیل می‌دهند، از این رو توجه به ساختار و نظام باشگاه‌داری اهمیت ویژه‌ای در این صنعت دارد. (Barous (2006 نیز نوع مالکیت باشگاه‌های فوتبال پرتغال را از موانع توسعه فوتبال حرفه‌ای در آن کشور می‌داند. اگر مسئولین دولتی و ورزشی ما نیز به چنین مهمی اعتقاد پیدا کنند و بستر را برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال بتدریج آماده و آن‌ها را به سرمایه‌گذاران خصوصی بسپارند، قطعاً فوتبال ملی و مخصوصاً باشگاهی در ده سال تا پانزده سال آینده جایگاهی بسیار مناسب‌تر و بالاتر از شرایط فعلی خواهد داشت. استقبال سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای ورود به عرصه باشگاه‌داری منوط به رفع موانع بر سر راه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد. (Deldar et al (2016 در پژوهش خود موانع اقتصادی، سیاسی، حقوقی، مدیریتی و فرهنگی اجتماعی را به ترتیب مهم‌ترین موانع برای خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بیان کردند. همچنین در پژوهشی دیگر (Soltan Hosseini et al (2017 بیان کردند که سه مانع اصلی

چون مهم‌ترین هدف بخش خصوصی کسب درآمد و سودآوری است، علاوه بر آن خرید سهام هر باشگاه به رشد و توسعه آن تیم کمک شایانی می‌کند و استفاده از این روش‌ها و اتخاذ تدابیر ویژه در مورد افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها، چشم‌انداز مثبتی از صنعت و باشگاه‌های فوتبال در آینده را نوید می‌دهد. دولت می‌تواند به جای اینکه کل هزینه باشگاه را بپردازد، این پول‌ها را به عنوان وام در اختیار آن‌ها قرار دهد تا ساختار باشگاهی ایجاد کند.

هواداران یکی از سرمایه‌های اصلی برای هر باشگاهی به شمار می‌روند و نگاهی ویژه و کارشناسانه به این سرمایه ارزشمند باشگاه، راه‌هایی برای کسب درآمد از این طریق را به مدیران نشان خواهد داد. هواداران بسیاری از باشگاه‌های مطرح دنیا بخشی از نیازهای مالی تیم‌هایشان را برآورده می‌کنند که متأسفانه این قضیه از نظر باشگاه‌های فوتبال ایران پنهان مانده است و اقدامات جدی در این زمینه صورت نگرفته است. اندیشیدن تدابیری مناسب از سمت مدیریت باشگاه برای جذب، حفظ و افزایش هواداران ضروری به نظر می‌رسد. حضور هواداران است که زمینه حضور سرمایه‌گذاران، حامیان مالی و ورود بازیکنان و مربیان سرشناس به باشگاه را فراهم می‌کنند و این افراد تیم‌های پرتعداد را به تیم‌های با هوادار کمتر ترجیح خواهند داد. یکی دیگر از مباحث مدیریتی هر باشگاهی، توجه کافی به منطبق هزینه - فایده در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال می‌باشد؛ باشگاه‌ها باید راهکارهایی را برای توسعه باشگاه‌داری خود در نظر بگیرند که بیشترین بهره‌وری را داشته باشد، یعنی با صرف هزینه‌های متعارف بهترین نتیجه را

در هر زمینه‌ای به دست بیاورند. صرف هزینه متعارف برای قرارداد با بازیکنان و مربیان داخلی و خارجی، برنامه‌ریزی استراتژیک اقتصادی در زمینه جذب و فروش بازیکن، راه‌اندازی نظام مناسب دستمزد و قرارداد بازیکنان و مربیان حرفه‌ای فوتبال در فصل نقل و انتقالات، پرداخت به موقع حقوق و دستمزد ورزشکاران و مربیان، واقعی بودن مبلغ پرداختی به بازیکنان و کادر اجرایی، ایجاد سیستم مدون استعدادیابی و پرورش استعدادها و صادر کردن بازیکن به خارج از کشور از عواملی هستند که همگی به نوعی بر برون‌رفت باشگاه‌ها از درماندگی مالی نقش مهمی ایفا می‌کنند که نیازمند بررسی و موشکافی دقیق از سمت باشگاه می‌باشند. همچنین یکی دیگر از عوامل مدیریتی، فراهم بودن شرایط نظارت مسوولین، مردم و طرفداران بر مسائل مالی و اقتصادی باشگاه‌ها است. ضعف‌های سیستم نظارتی باید برطرف شود و نظارت به صورت پیوسته و جدی‌تر صورت بگیرد و قرارداد بازیکنان نیز باید شفاف‌سازی شود تا اگر مسئله‌ای در مفاد قرارداد بوجود آمد به شکل صحیح و سالم اصلاح شود.

در ادامه نتایج پژوهش و بر اساس مدل ساختاری تفسیری، عوامل زیرساختی، سرمایه انسانی و تکنولوژی و فناوری در سطح سوم مدل قرار گرفتند که بعد از عوامل مدیریتی نیز عوامل مهم در راستای بروز و شکل‌گیری عوامل سطوح بالاتر جهت برون‌رفت باشگاه‌ها از درماندگی مالی شناسایی شدند. عوامل مدیریتی به طور مستقیم بر روی عوامل زیرساختی باشگاه، بهره‌وری سرمایه انسانی و بهره‌گیری از تکنولوژی و فناوری تأثیرگذار هستند.

فیزیکی را یکی از موانع توسعه اقتصادی فوتبال معرفی می‌کند. Saatchian & Elahi (2015) امکانات ورزشگاه‌ها را عاملی برای جذب و توسعه هواداران دانستند. می‌توان گفت که وجود امکانات زیرساختی موجب ایجاد تصویر بهتر از باشگاه می‌شود و افراد بیشتری را به باشگاه می‌کشاند. هواداران برای حضور در استادیوم هزینه صرف می‌کنند و انتظار دارند که ارزشهایی دریافت کنند. ایجاد امکانات رفاهی و تفریحی در استادیوم‌ها می‌تواند این ارزش را به آنها ارائه دهد. ایجاد امکانات تسهیلاتی برای بازیکنان و مربیان باعث می‌شود که بازیکنان و مربیان باکیفیت در لیگ باقی بمانند و وجود بازیکنان و مربیان حرفه‌ای در تیم‌ها باعث می‌شود توجه رسانه‌ها و طرفداران به تیم‌ها جلب شود که این موضوع می‌تواند عامل محرک و انگیزاننده ای برای شرکت‌ها و صنایع مختلف جهت ورود به عرصه حامی مالی بودن باشد. Askarian & Azadan (2013) نبود امکانات فیزیکی و حرفه‌ای نبودن بازیکنان و مربیان را یکی از موانع جذب حامی مالی در فوتبال دانستند.

مدیریت سرمایه‌های انسانی در باشگاه‌های ورزشی شامل درک روشنی از باشگاه، نیازها و اولویت‌های آن در زمینه‌های استخدام و به کار گماردن منابع انسانی در پست‌های مختلف باشگاه می‌باشد. مدیریت سرمایه انسانی در ورزش به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی و رسیدن به چشم اندازهای ترسیم شده از جایگاه قابل توجهی برخوردار می‌باشد. مدیریت منابع انسانی ترکیبی از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، خط مشی‌ها و اقدامات مرتبط با مدیریت افراد است. بکارگیری، آموزش و ارزیابی نیروی انسانی از جمله اقدامات

همچنین عواملی که در این سطح قرار دارند، دو به دو بروی یکدیگر تاثیر می‌گذارند و از هم تاثیر می‌پذیرند و به نوعی با یکدیگر در راستای خروج از درمادگی مالی باشگاه‌ها در تعامل هستند. از عوامل زیرساختی مهم برای هر باشگاهی احداث ورزشگاه مدرن، مجهز و جذاب که دسترسی هواداران به آن راحت باشد و خدمات رفاهی در ورزشگاه‌ها برای هواداران و تماشاگران مانند رستوران، پارکینگ و غیره فراهم باشد، می‌باشد. همچنین باید شرایط مناسبی در استادیوم باشگاه برای تبلیغات اسپانسرها فراهم باشد و موقعیت‌هایی برای به نمایش گذاشتن تبلیغات حامیان مالی محیا باشد تا حامیان از باشگاه و امکانات باشگاه برای راهبردهای تبلیغاتی خود استقبال کنند. همچنین استادیوم باشگاه باید مطابق با استانداردهای بین‌المللی برای میزبانی مسابقات برون‌مرزی باشد تا شرایط میزبانی از تیم‌های خارجی برای برگزاری تورنومنت‌های بین‌المللی فراهم باشد که این به نوبه خود هم آرزووری را برای باشگاه دارد و هم افزایش تعداد هواداران را به دنبال دارد. راه‌اندازی موزه افتخارات برای باشگاه و احداث فروشگاه‌های اختصاصی برای فروش محصولات با برند باشگاه مانند پیراهن باشگاه، تصاویر، مسکات و غیره از دیگر نکات مربوط به زیرساخت‌های باشگاه است که در بحث درآمدزایی برای باشگاه و خروج از معضلات مالی دخیل هستند. کمبود استادیوم‌های مجهز و نداشتن امکانات رفاهی در این اماکن باعث حضور نداشتن تماشاچیان و طرفداران در ورزشگاه می‌شود و به دنبال آن، درآمدهای روز مسابقه و فعالیت‌های بازاریابی روز مسابقه کاهش می‌یابد. Elahi et al (2011) زیرساخت‌ها و امکانات

می‌کنند که جذب بازیکنان معروف به طور همزمان موفقیت ورزشی باشگاه؛ ارتقای وجهه باشگاه و در نتیجه جذب منابع مالی بیشتر از حامیان مالی، صحه گذاری، پخش تلویزیونی و نهایتاً افزایش قیمت سهام باشگاه را به همراه خواهد داشت. (Dousti (2016) نبود مدیران متخصص در باشگاه‌ها، نبود تیم متخصص مالی را مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌های فوتبال مازندران معرفی می‌کند. همچنین Askarian & Saatchian & Elahi و Azadan (2013) (2015) وجود متخصصان بازاریابی را یکی از الزامات اساسی برای باشگاه‌ها معرفی می‌کنند. سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین عواملی هستند که می‌توانند یک باشگاه فوتبال را از مشکلات مالی دور کند. باشگاه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از مدیران بازاریابی متخصص برای باشگاه، بهره‌گیری از مدیر عاملان خلاق و دارای تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی، بهره‌گیری حداکثری از نیروی انسانی متخصص در بخش‌های مختلف باشگاه‌ها، استفاده از تجارب مدیران قبلی و بهره‌گیری از عملکرد مثبت آنان توسط مدیران جدید، جذب بازیکنان و مربیان سرشناس خارجی و تربیت کارگزاران مالی متخصص باشگاه خود را در دست به گریبان شدن با مشکلات مالی و درماندگی مالی باشگاه به دور کنند.

عوامل مرتبط با تکنولوژی و فناوری نیز یکی دیگر از عواملی بود که در سطح سوم مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر خروج از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال ایران شناسایی شد. بهره‌برداری تجاری از وب‌سایت باشگاه، استفاده از فناوری‌های جدید در صنعت فوتبال، درآمدزایی حاصل از بلیط فروشی الکترونیکی،

مهم در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. در این بین توجه به توسعه و تعالی سرمایه‌های انسانی باشگاه‌های فوتبال بیش از پیش ضروری جلوه می‌نماید. تحقیقات نشان می‌دهد امروزه باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای، برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود را بر پایه مدیریت موثر سرمایه‌های انسانی بنا می‌سازند. بدون شک نتایج حاکی از کارایی در فوتبال حرفه‌ای تحت تاثیر سرمایه انسانی موثر می‌باشد. نبود بازیکنان و مربیان سطح بالا باعث می‌شود که تماشاگران کمتری در ورزشگاه‌ها حضور داشته باشند و حامیان مالی کمتری به سمت فوتبال بیابند. تحصیلات پایین و نبود رفتارهای حرفه‌ای در بازیکنان باعث اعتماد نداشتن خانواده‌ها به فوتبال می‌شوند. بی‌توجهی به مشاهیر باشگاه و پیشکسوتان و فرهنگ ورزشی پایین بازیکنان، به فعالیت‌های بازاریابی و درآمدزایی لطمه وارد می‌کنند. بی‌توجهی به استفاده از متخصصان بازاریابی، نبود نیروی با تجربه در بازاریابی و نبود انگیزه در بازاریابان به علت نداشتن جایگاه، عوامل مهمی در نبود بهره‌وری فعالیت‌های بازاریابی هستند. آموزش ندیدن سرگروه‌های هواداران، ترویج فرهنگ نامناسب توسط آن‌ها، وابستگی آنها به افراد خاص، مشخص نبودن جایگاه آن‌ها و حرفه‌ای نبودن آن‌ها، باعث ایجاد جو بد در ورزشگاه و در فوتبال می‌شوند و افراد کمتری ترجیح می‌دهند که به سمت ورزشگاه‌ها بروند. کارکنان باشگاه در قسمت‌های مختلف نظیر روابط عمومی، کانون هواداران و سایر قسمت‌ها، نماد بازاریابی هستند. نبود افراد متخصص در بخش‌های مختلف، خانواده‌گی شدن استخدام و آموزش ندیدن کارکنان، نقش منفی در درآمدزایی باشگاه‌ها دارند. (Berument et al (2006) چنین بیان

است. بهره‌گیری و استفاده از اصول صحیح بازاریابی در ورزش از عواملی است که تأثیر بسیار زیادی بر برون رفت باشگاه‌های فوتبال ایران از درماندگی مالی دارد. متأسفانه در حال حاضر، در فوتبال ایران آنچه به عنوان بازاریابی ورزشی مطرح است، محدود به فروش ناچیز و غیر اصولی بلیط مسابقات، تولید و فروش کلاه‌های ورزشی و حمایت مقطعی و بدون استمرار برخی حامیان مالی از برخی از باشگاه‌ها است و اصول بازاریابی ورزشی با تمام اهمیت و ارزشی که دارد، کمتر مورد توجه باشگاه‌ها قرار گرفته است و برای جامعه ورزشی و به خصوص جامعه فوتبالی ناشناخته است. نبود متخصصان بازاریابی ورزشی در باشگاه‌ها موجب شده است تا مدیران باشگاه‌ها در خصوص راه‌های درآمدزایی و ارتباط با حامیان اطلاعات کافی نداشته باشند و قادر به همکاری دراز مدت با حامیان مالی نباشند. Elahi et al (2009) کمبود آژانس‌های تخصصی و نیروی انسانی متخصص بازاریابی ورزشی و عدم تدوین طرح‌های راهبردی و عملیاتی بازاریابی در صنعت فوتبال را دو مانع عمده در جذب حمایت مالی برای باشگاه‌های فوتبال می‌دانند. همچنین Duosti (2016) نبود تیم متخصص مالی و نبود کمیته بازاریابی در باشگاه‌ها را از مهم‌ترین موانع توسعه باشگاه‌های فوتبال مازندران معرفی می‌کند. بالا بودن اعتبار آرم یا نشان باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال موضوع مهمی در بحث بازاریابی و تبلیغات باشگاه‌ها است که در جذب منابع مالی و جلوگیری از مشکلات مالی باید به آن اشاره داشت. اصولاً حامیان مالی سعی دارند از تمامی پتانسیل‌های موجود در ورزش برای برقراری ارتباط با مخاطبان ورزش استفاده کنند.

استفاده باشگاه‌ها از تکنولوژی‌های روز دنیا از قبیل کسب درآمد از طریق رسانه‌های اجتماعی، فروشگاه‌های آنلاین عرضه محصولات مختلف با برند باشگاه برای هواداران، فعالیت باشگاه‌ها در صفحه‌های رسمی در رسانه‌های اجتماعی، ایجاد سیستم آنلاین هواداری و حق عضویت مشخص و یکپارچه برای کانون‌های هواداری باشگاه‌ها که نقش تکنولوژی و فناوری را در درآمدزایی باشگاه‌ها پررنگ می‌کند. امروزه نقش هواداران تنها محدود به حمایت معنوی از باشگاه‌های فوتبال نمی‌شود و هواداران باشگاه‌های مطرح جهان نقش به‌سزایی در تأمین مالی باشگاه‌های خود دارند که این امر با راه‌اندازی سامانه هواداری آنلاین محقق خواهد که لازم است تمامی باشگاه‌های فوتبال به طور جدی‌تری از این طریق به درآمدزایی بپردازند. یکی از بخش‌های اصلی برای درآمدزایی باشگاه‌ها، بلیط فروشی است. بلیط فروشی یک فرآیند استراتژیک است که از مدیریت پارکینگ تا ورود تماشاچی را تا استادیوم فرا می‌گیرد. لذا توجه به ملزومات و چالش‌های مرتبط با بلیط‌فروشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور از موارد غیر قابل چشم‌پوشی است. یکی از ملزومات بسیار مهم در این امر بهره‌گیری از تکنولوژی و فناوری در این زمینه است. بلیط فروشی الکترونیک، ارائه طرح ویژه ترافیک، پارکینگ‌های اختصاصی از جمله مواردی است که در زمینه بلیط فروشی با بهره‌گیری فناوری می‌تواند از سوی مدیران باشگاه‌های فوتبال بهره گرفته شود.

بر پایه یافته‌های حاصل از روش ساختاری تفسیری، بعد بازاریابی و تبلیغات به تنهایی در سطح سوم مدل برخواسته از این روش قرار گرفته

در نهایت با توجه به یافته‌های برخواسته از مدل ساختاری تفسیری عوامل موثر بر برون رفت باشگاه‌های فوتبال ایران از درماندگی مالی عوامل حقوقی و عوامل ارتباطی در بالاترین سطح (سطح اول) مدل قرار گرفتند، که با یکدیگر در تعامل هستند و با هم ارتباط متقابل دارند. این بدان معنی است که این عوامل به شدت به سایر عوامل دیگر وابسته هستند و تحقق این عوامل در گرو تحقق عوامل سطوح پایین‌تر است. همچنین این عوامل از قدرت نفوذ کمتری نسبت به سایر عوامل دیگر برخوردار هستند و سایر عوامل در سطوح پایین‌تر باید زمینه‌ساز آن‌ها باشند. عوامل حقوقی یکی دیگر از عواملی بود که خبرگان پژوهش در مورد آن‌ها برای خارج کردن باشگاه‌های فوتبال از درماندگی مالی، اتفاق نظر داشتند. هر باشگاهی این حق را دارد که از محل بردش درآمدزایی کند. فروش هر محصولی تحت عنوان برند یک باشگاه باید درآمدهایی را برای باشگاه به همراه داشته باشد، اما در کشور ما به چنین قانونی توجهی نمی‌شود اجرای آن هم کمی سخت و دور از تصور است. در این شرایط در سراسر کشور شاهد این هستیم که هر کسی به خود این اجازه را می‌دهد پیراهن استقلال یا پرسپولیس را تولید کند و به فروش برساند یا حتی نام این دو باشگاه را بر کسب و کارهای خود بگذارند؛ در صورتی که باشگاه هیچ سودی از این طریق عایدش نمی‌شود. یکی از مشکلات گرفتن حق پخش تلویزیونی واقعی، دولتی بودن باشگاه‌هاست، مانعی جدی که باعث می‌شود باشگاه‌ها به حق طبیعی خودشان نرسند. همین نبود پخش تلویزیونی برای تمام تیم‌ها امکان جذب حامیان مالی برای تبلیغات روی پیراهن و حتی تبلیغات اطراف زمین را ضعیف می‌کند، این ابتدایی‌ترین راه‌هایی است که

در این راستا طبیعی است که حامیان مالی به دنبال بخش‌هایی باشند که دارای اعتبار و وجهه مناسب‌تری در میان عموم مردم هستند. فوتبال به عنوان یک ورزش مطرح در ایران مطرح است و لیکن ارتقای آرم یا نشان باشگاه‌ها و شناخته شدن و کسب اعتبار آن در سطوح ملی و بین‌المللی می‌تواند به فرایند توسعه جذب حامی مالی برای باشگاه‌های فوتبال ایران کمک شایانی را به همراه داشته باشد. محدود نکردن فرایند اسپانسرشیپ به حک کردن نام اسپانسر بر روی پیراهن تیم‌ها و استفاده از سایر پتانسیل‌های موجود، افزایش آگاهی شرکت‌ها و صنایع از مزایای اسپانسرشیپ، ایجاد امکان استفاده اسپانسرها از بلیط‌های مسابقات برای تبلیغ، ایجاد امکان استفاده مناسب‌تر اسپانسرها از ورزشگاه‌ها و زمین‌های تمرین برای تبلیغ، ایجاد امکان استفاده اسپانسرها از سالن‌های کنفرانس مطبوعاتی برای تبلیغ، ایجاد وب سایت‌های فعال و قوی برای باشگاه‌ها، خلاقیت و نوآوری در بازاریابی و ارائه محصولات و بهره‌گیری از رویکردهای نوین تبلیغاتی، ایجاد کمیته‌های بازاریابی در باشگاه‌ها و استفاده از متخصصان بازاریابی به‌عنوان عواملی در بازاریابی و تبلیغات در راستای خارج شدن از درماندگی مالی باشگاه‌ها موثر هستند. (Azadan et al (2013) فراهم کردن شرایط تبلیغاتی مناسب را به عنوان راهکارهای جذب اسپانسر و درآمدزایی برای باشگاه‌ها معرفی می‌کنند. به عقیده Baker et al (2016) نحوه بلیط‌فروشی می‌تواند تأثیرات دوسویه مثبت و منفی بر درآمدزایی باشگاه‌ها داشته باشند.

باشگاه‌های حرفه‌ای دنیا طبق تعاریف و قوانین مشخص فوتبالشان برای درآمدزایی از آن بهره می‌برند. بعد از عملی کردن این راه‌ها قانون حق کپی رایت کمک زیادی به باشگاه‌ها می‌کند تا نسبت به تولید و فروش محصولات خود با آرم باشگاه‌ها اقدام کنند، موزه و نمایشگاهی از مدال‌ها و افتخارات تاریخ باشگاه خود را به همراه برند باشگاه راه‌اندازی کنند، بلیط فروشی مسابقاتشان را بر عهده بگیرند و در نهایت با تشکیل آکادمی فوتبال و استعدادیابی، بازیکنان آینده‌دار را پرورش دهند تا از طریق فروش و ترانسفر آن‌ها منبع درآمد خوبی داشته باشند. تبدیل باشگاه‌ها به شرکت‌های سهامی عام و ورود آن‌ها به بورس اوراق بهادار یکی از روش‌های مورد استفاده در توسعه باشگاه‌ها از طریق مشارکت سرمایه‌گذاران و هواداران، در کنار توجه به حقوق قانونی آن‌هاست که الزام‌های خاص خود را به دنبال داشته است. پذیرش باشگاه‌ها در بورس اوراق بهادار و جلب سرمایه‌های عمومی از سیاست‌هایی است که از سال ۱۳۸۲ مورد توجه مسوولان ورزشی کشور قرار گرفته و در حال حاضر نیز در راستای سیاست‌های کلی اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی ضرورت جداسازی آنها از بدنه دولت و واگذاری آنها به بخش خصوصی دوباره مطرح شده است. بر اساس سیاست‌های ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی ۴۴ درصد سهام شرکت‌های دولتی در بورس قابل واگذاری است و چون برخی از باشگاه‌های ورزشی نیز وابسته به دولت هستند، مسلماً واگذاری سهام آنان بلا مانع است. این باشگاه‌ها با حضور در بورس می‌توانند از نظر اقتصادی رشد چشم‌گیری را تجربه کنند و از طرف دیگر یکی از راه‌های برطرف شدن مشکلات

مالی باشگاه‌های ورزشی و واگذاری سهام آن باشگاه‌ها در بازار بورس است. Elahi et al (2009) بیان کردند که یکی از موانع توسعه اقتصادی فوتبال، نامشخص بودن ماهیت حقوقی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است. در ماده دو قانون تجارت کشور که از معاملات تجاری نام برده شده است، نامی از باشگاه ورزشی حرفه‌ای وجود ندارد؛ که لازم است طبق قانون خاصی، موضوع باشگاه‌داری حرفه‌ای در قانون تجارت کشور تصریح شود. در گام بعدی، باید نظام باشگاه‌داری و اساسنامه باشگاه‌ها به صورت جامع تعریف شود و در آن به تمام شرایط حقوقی باشگاه‌ها اشاره گردد (Elahi et al (2011) یکی از موانع جذب حامیان مالی در فوتبال را نبود قوانین مشخص حمایتی حق پخش و مالکیت معنوی معرفی کردند. نبود قوانین حق پخش و حق مالکیت معنوی باعث می‌شود که شرکت‌های تجاری و کسب و کارها انگیزه‌های برای ورود به فوتبال نداشته باشند. (Saatchian & Elahi (2015) بیان کردند که قوانین و مقررات حمایتی موجود در حیطه رسانه‌ها، تبلیغات، قوانین تسهیلاتی و قوانین دولتی، مانعی برای جذب و توسعه هواداران در باشگاه‌های لیگ برتر هستند. (Askarian & Azadan (2013) مشکلات حقوقی و رسانه‌ای را مانع جذب حامیان مالی معرفی کردند. (Ekmekci (2013) نیز بیان کرد که ضعف قوانین حمایتی دولتی و مشخص نبودن ساختار مدیریت در ورزش، مانع رغبت حامیان مالی برای حضور در ورزش می‌شوند؛ بنابراین، در این زمینه باید قوانینی برای حمایت از خصوصی‌سازی، قوانینی برای استفاده از مالکیت معنوی باشگاه‌ها، قوانین مربوط به

توسعه روابط باشگاه‌ها با رسانه ملی در جهت راه‌اندازی برنامه‌های تخصصی برون رفت از درماندگی مالی باشگاه‌های فوتبال، توسعه روابط همکاری و تعامل باشگاه‌ها با کنفدراسیون فوتبال آسیا، تعامل باشگاه‌ها با دیگر باشگاه‌های معتبر داخل کشور، تعامل باشگاه‌ها با ایجنت‌های رسمی، تعامل با مراکز و شرکت‌های گردشگری، همکاری باشگاه‌ها با دانشگاه‌ها و موسسات علمی - آموزشی در جهت انجام طرح‌های پژوهشی در راستای سند راهبردی باشگاه و طرح‌های درآمدزایی، توسعه روابط باشگاه‌ها با شرکت‌ها و صنایع خصوصی جهت حمایت‌های مالی اشاره کرد که این تعاملات دوطرفه، یک معامله برد - برد برای باشگاه و طرف‌های مقابل خواهد بود و هر دو طرف و به خصوص باشگاه‌های فوتبال از آن سود خواهند برد.

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مدیریتی باشگاه که در این پژوهش به عنوان زمینه‌ساز تحقق سایر عوامل شناخته شد و همچنین زیرساخت‌ها، سرمایه‌های انسانی باشگاه و تکنولوژی و فناوری، بیشتر از سمت باشگاه‌ها مورد توجه قرار بگیرند و برنامه‌های راهبردی خود را در جهت بهره‌وری هرچه بیشتر از منابع خود تدوین کنند. باشگاه‌های فوتبال ایران برای خارج شدن از درماندگی مالی ثباتی پایدار در مدیریت باشگاه‌ها ایجاد کنند، زیرا با توجه به نتایج، عمر کوتاه مدیران ورزشی سبب روی آوردن آن‌ها به نتیجه‌گرایی و عدم توجه به آینده‌نگری برای باشگاه شده است. واگذاری باشگاه‌ها و مدیریت آن به بخش خصوصی زیرا بکار گماری مدیران دولتی و استفاده از بودجه‌های دولتی، آنها را از درآمدزایی بی‌نیاز می‌کند.

حضور بانوان و خانواده‌ها در ورزشگاه‌ها و قوانین مشخصی برای ورود رسانه‌ها به فوتبال تدوین شوند. رفت و آمد موکلان باشگاه در دادگاه‌ها برای حفظ حقوق بازیکن و باشگاه، راه‌اندازی کمیته حقوقی یا افراد آشنا به مسائل حقوق بین‌الملل برای آگاهی از ضوابط قراردادها به هنگام بستن قرارداد با بازیکنان و مربیان خارجی، استخدام حقوقدان‌های ورزشی در باشگاه‌ها هنگام عقد قراردادهای مالی، آشنایی کافی افراد دخیل در فوتبال با قراردادهای ورزشی بین‌المللی، انطباق کافی مقررات مالی داخلی فوتبال با قوانین و مقررات مالی بین‌المللی از قبیل فیربلی مالی و غیره از دیگر موارد مرتبط با عوامل حقوقی است که باشگاه‌های فوتبال کشور را از دچار شدن به درماندگی مالی به دور می‌کشاند و آن‌ها را در مسیر درست قرار می‌دهد.

عوامل ارتباطی نیز آخرین عوامل شناسایی شده در این پژوهش بودند که به همراه عوامل حقوقی در سطح اول مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند. این عوامل اشاره به ارتباطات باشگاه با عوامل خارج از باشگاه دارد که به نوعی بر درآمدزایی و مخارج باشگاه‌های فوتبال تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارند. ضروری تا باشگاه‌های روابطشان را با دولت و ارگان‌های دولتی تا حدی پیش ببرند تا برای احداث ورزشگاه اختصاصی برای باشگاه زمین‌هایی از طرف دولت به آن‌ها تعلق بگیرد و یا اینکه اماکن دولتی که در اختیار باشگاه است را برای مدت طولانی از دولت اجاره کنند. از دیگر تعاملات باشگاه می‌توان به برقراری رابطه با بانک‌ها و مراکز دولتی جهت گرفتن وام‌های بلندمدت و بدون بهره، تعامل باشگاه‌ها با باشگاه‌های معتبر اروپایی و بین‌المللی،

چون با توجه به اوضاع اقتصادی کشور و شرایط بدی که بر اقتصاد کشور حاکم است، باشگاه‌های فعال در سایر رشته‌های ورزشی هم شرایط خوبی را سپری نمی‌کنند.

منابع

- 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).
- Alidoust Ghahfarokhi, E., Jalali Farahani, M., Goudarzi, M., & Naderan, E. (2013). The cultural and social barriers to implement general policies of article 44 in Iran professional sport. *Sport Management Studies*, 5(20), 79-96. (In Persian)
- Askarian, F., & Azadan, M. (2013). Impediments of Sponsors' Attraction to Iran's Professional Football. *Scientific Journal Management System*, 2(4), 59-69. (In Persian)
- Azadan, M., Askarian, F., & Ramezanezhad, R. (2013). Investigation of Sponsorship Solutions in Iranian Professional Football. *Sport Management Studies*, 4(13), -. (In Persian)
- Baker, B. J., McDonald, H., & Funk, D. C. (2016). The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws. *Sport Management Review*, 19(4), 378-390.
- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2014). Spanish football in need of financial therapy: Cut expenses and inject capital. *International Journal of Sport Finance*, 9(1), 73.

برگزاری دوره‌های آموزشی، راهکارهای درآمدزایی و یا انتخاب و انتصاب مدیران آشنا به روش‌های نوین درآمدزایی هم چنین توجه به موضوع رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه، استخدام و به کارگیری مدیران و متخصصان بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال، استخدام و بکارگیری مدیران خلاق و دارای تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در باشگاه‌ها، ایجاد انگیزه اطمینان به حامیان مالی به منظور فعالیت در حوزه باشگاه‌های فوتبال، ایجاد ارتباط سازمان‌یافته بین باشگاه‌های فوتبال با مراکز آموزش عالی و پژوهشی داخلی و خارجی، برقراری تعاملات با مدیران و باشگاه‌های موفق اروپایی، برطرف نمودن و از میان برداشتن خلاءها و ابهامات قانونی در درآمدزایی باشگاه‌ها و ایجاد سازوکارهای قانونی و آیین‌نامه‌های اجرایی لازم برای درآمدزایی باشگاه‌ها من جمله در به رسمیت شناختن حق پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشی فوتبال، مشخص نمودن ماهیت حقوقی واقعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران و هماهنگ نمودن برنامه‌های باشگاه‌ها با قوانین کار، بیمه و مالیات از پیشنهادهای است که با توجه به نتایج پژوهش می‌توان برای باشگاه‌های فوتبال کشور ارائه داد. امید است که نتایج پژوهش حاضر مورد توجه مسئولین و مدیران باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای کشور قبل از دچار شدن به درماندگی مالی، قرار بگیرد.

همچنین برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران عوامل سطوح کلان و محیطی که دور از دسترس باشگاه‌ها است را مورد تحقیق قرار دهند و این پژوهش را بر روی سایر رشته‌های ورزشی مانند والیبال و بسکتبال هم انجام دهند،

- Professional Football Club Industry. *Sport Management Studies*(7). (In Persian)
- Eydi, H., & Yousefi, B. (2015). Investigating the sources of World Cup football income and comparing it with club football in Iran. *Iran Marketing*, 5, 1-17. (In Persian)
 - Izadi, Z. (2015). *Identification and Modeling of Income Barriers Model of Iranian Premier League Clubs*. (M.A), University of Al-Zahra. (In Persian)
 - Khorsandi Fard, M., Pemani Zad, H., Ismail Zadeh Ghandahari, M. R., & Kashtidar, M. (2019). Designing Model of Effective Marketing Chaotic Management in Environment of Development of Athletic Sport of Iran by ISM Model. *Sport Management Studies*, 11(56), 181-204. (In Persian)
 - Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25-50.
 - Madhoshi, M., & haditabar, j. (2018). Developing a Local Model of Organizational Agility in Knowledge based Firms: Applying the Interpretive Structural Modeling Approach. *Scientific Journal Management System*, 12(1(44)), 7-34.
 - Mahmoudi, A., Honar, H. i., Younesi, J., & Shahlaee Bagheri, j. (2019). Determine Strategies and Consequences of Administrative Integrity in Football Industry of Iran. *Sport Management and Development*, 8(1), 16-30. (In Persian)
 - Berument, H., Ceylan, N. B., & Gozpinar, E. (2006). Performance of soccer on the stock market: Evidence from Turkey. *The Social Science Journal*, 43(4), 695-699.
 - Bridgewater, S. (2010). *Football brands*: Springer.
 - Deldar, E., Kargar, G., & Ghafouri, F. (2017). Investigating the Economic Obstacles of Club Privatization in Iranian Professional Football League. *Sport Management and Development*, 5(2), 53-68.
 - Deloitte, R. S. (2018). Football money league. *Sport Business Group*.
 - Di Ronco, A., & Lavorgna, A. (2015). Fair play? Not so much: Corruption in the Italian football. *Trends in organized crime*, 18(3), 176-195.
 - Dima, T. (2015). The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia economics and finance*, 23, 1245-1252.
 - Dousti, M. (2016). Identifying and ranking barriers and factors for the development of selected football clubs in Mazandaran province. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 12(23), 219-236. (In Persian)
 - Ekmekci, R. (2013). New era sport sponsorship in Turkey. *Journal of Business and Management Sciences Vol. 1 No, 1*, 10-13.
 - Elahi, a., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. *Journal of Sport Management*, 1(1), 189-202. (In Persian)
 - Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2011). Barriers to the Development of Iran's

- Razavi, S. M. H., Sajjadi, S. N., Moradi, A., & Asadi, N. (2016). Barriers to Mechanical Ticketing in Iran Football Premier League. *Sport Physiology & Management Investigations*, 8(3), 9-20. (In Persian)
- Rezaei, S. (2018). Designing a Revenue Model for Iranian Football Clubs : With Grounded Theory Approach. *Applied Research in Sport Management*, 6(3), 101-116. (In Persian)
- Rezaei, s., & esmaeili, m. (2019). Broadcasting Rights in the Iranian Football Industry. *Sport Management and Development*, 8(1), 86-101. (In Persian)
- Rikardsson, H., & Rikardsson, L. (2013). Strategic Management in Football: How the European top club could adjust to UEFA financial fair play and simultaneously create conditions for competitive advantage within the changing UEFA football industry.
- Saatchian, V., & Elahi, A. (2015). A Factor Analysis of Marketing Barriers to Fans` Attraction and Development in Iranian Football Pro League`s Clubs. *Sport Management Studies*, 6(22), 85-104. (In Persian)
- Seifpanahi Shabani, J., & Hamidi, M. (2017). The investigation and analyses the methods of generating revenue by the world and Iranian football clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(3), 21-31. (In Persian)
- Shajie, R., Kouze Chiyan, H., Ehsani, M., & Amiri, M. (2013). Influences of Personal, Political, Legal and Economical Climates on Ethical Decision-Making of Professional Soccer Players. *Applied Research in Sport*
- Moradi, j., nazari, r., & Moradi, M. (2019). Analysis of effective economic and financial barriers on development and sustainable performance of Iranian football industry based on Grounded Theory. *Sport Management and Development*, 8(4), 31-40. (In Persian)
- Naderian, m., Rahbari, s., & Ghorbani, M. (2015). A comparative study of how to finance the professional football clubs in Iran's and England premier league. *Applied Research in Sport Management*, 3(3), 31-42. (In Persian)
- Naghdi, Y., Kaghazian, S., & Afsharpey, A. (2013). Analysis of the Economic factors Affecting Income of Football Clubs (Selected World Clubs). *Scientific Journal Management System*, 2(1), 21-43. (In Persian)
- Piñeiro-Sánchez, C., de Llano Monelos, P., & López, M. R. (2013). A parsimonious model to forecast financial distress, based on audit evidence. *Contaduría y administración*, 58(4), 151-173.
- Ramezanezhad, r., hemati nezhad, m. a., ramezani, m. r., gholizadeh, m. h., & hoseini keshtan, m. (2017). The Impact of Managerial Changes on Performance of Football Clubs in Iranian Premier League. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 6(12), 17-26. (In Persian)
- Ramzaninejad, r., shafiee, s., & rostami, h. (2019). Strategic Pathology of Guilan Province Football and Determining a Desirable Strategy. *Sport Management and Development*, 7(4), 120-140. (In Persian)

- perceived coaching behaviour and achievement motivation: a research in football players. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152(4), 421-425.
- Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., & Tarighi, S. (2015). New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. *Journal of Investment Knowledge*, 4, 217-232. (In Persian)
 - Zohrevandian, K., Koozeshian, H., Ehsani, M., & Amiri, M. (2018). Identification Model of the Marketing Capabilities Constraints and Barriers in Premier League Football Clubs. *Sport Management Studies*, 10(48), 131-152. (In Persian)
 - *Management*, 1(3), 19-26. (In Persian)
 - Silva, T. D., Almeida, T. S., & da Silva, R. C. (2015). Politics and Sports Finance in Brazil: An Analysis about the National System for Sport and leisure. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(7).
 - Soltanhoseini, M., Razavi, S. M. J., & Salimi, M. (2017). Identifying and Prioritizing Barriers to the Privatization of Soccer Industry in Iran Using Multi-Criteria Analysis and Copeland's Approach. *Sport Management Studies*, 9(41), 15-36. (In Persian)
 - soltani, m., Kargar, G. A., keshkar, s., & Ghafari, F. (2019). Designing the Revenue Model for Iranian Professional Football Clubs. *Sport Management and Development*, 7(4), 42-54. (In Persian)
 - Soyer, F., Sarı, İ., & Talaghir, L.-G. (2014). The relationship between