



Research Paper 

Analyzing and Modeling Financial Success of Iranian Premier League Football Clubs Using a Mixed-Methods Approach

Amir Hossein Labbaf¹ , Mehdi Salimi^{2*} , Mohammad Soltan Hosseini³ 

Received: Jul 18, 2025

Revised: Oct 11, 2025

Accepted: Oct 11, 2025

ABSTRACT

Objective: The aim of this study was to present a model for the financial success of Iran's Premier League football clubs.

Methodology: The research employed a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative methods. The qualitative part was based on Grounded Theory with Charmaz's approach. The statistical population for the qualitative section consisted of senior managers of the Football Federation and the League Organization, CEOs of clubs, senior financial managers of clubs, and academic experts in sports management. Purposeful sampling was used along with the snowball method. A total of 18 interviews were conducted, concluding when theoretical saturation was reached. For the quantitative part, a questionnaire was designed based on the final findings from the qualitative section. The statistical sample for the quantitative section included 185 experts in sports management, financial management, financial experts of clubs, and members of the clubs' boards of directors, with available sampling. Quantitative data were analyzed using structural equation modeling in SPSS and SmartPLS software.

Results: Revenue generation, upstream rules and regulations, technical conditions, managerial strategies, fan engagement system, requirements, and club resources, with impact coefficients of 0.240, 0.195, 0.183, 0.182, 0.179, 0.064, 0.050 respectively, are the most important factors contributing to the financial success of Premier League football clubs.

Conclusion: Achieving financial success for Premier League football clubs requires comprehensive attention to these factors and will enable clubs to reach their financial goals and secure a sustainable future. Clubs should evaluate their performance and adopt innovative approaches to move toward achieving financial goals and sustainable development.

Keywords: Charmaz; Financial Success; Football; Premier League Clubs; Structural Equations

1. Ph.D Candidate in Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (**Corresponding author**)
3. Associate Professor in Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: m.salimi@spr.ui.ac.ir

Cite this article: Labbaf, A.H., Salimi, M., & Soltan Hosseini, M. (2026). *Analyzing and Modeling Financial Success of Iranian Premier League Football Clubs Using a Mixed-Methods Approach*. *Journal of Sport Management and Development*, 15(4), 65-90.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.31215.3009>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Football, as one of the most popular sports globally, has evolved into a powerful economic and cultural force. In recent decades, Premier League clubs have increasingly operated not only as sporting institutions but also as complex financial entities that significantly influence national economies. Financial success in professional football is no longer limited to revenue generation, but encompasses strategic financial planning, intangible asset valuation, and cost control mechanisms (Calahorro-López & Ratkai, 2024; Leifheit & Follert, 2023). Many clubs, especially in developing leagues, face persistent challenges in balancing expenditures and revenues, largely due to budget ceilings, unstable funding sources, and inefficient resource management (Cox & Philippou, 2022). Despite extensive studies on revenue streams, there remains a lack of a comprehensive and integrated model addressing financial success in football clubs. This study aims to fill this gap by developing a multidimensional framework that incorporates both traditional and innovative financial strategies to ensure long-term sustainability.

Methodology

This study employed a mixed-methods research design combining qualitative and quantitative approaches to develop and validate a model for the financial success of Iranian Premier League football clubs. The research is descriptive in nature, applied in purpose, and exploratory in terms of data collection, utilizing both survey and grounded theory techniques.

In the qualitative phase, the research was conducted using the constructivist grounded theory approach of Charmaz. The target population consisted of key informants knowledgeable in the football industry—particularly its financial and managerial domains—including senior officials of the Football Federation, league organizers, club CEOs, financial executives, and academic experts. Using purposive and snowball sampling, 18 in-depth interviews were conducted over six months. Data saturation was achieved by the 15th interview. Interviews were recorded (with prior consent), transcribed verbatim, and analyzed using MAXQDA (2020) software based on the constructivist coding strategy. Trustworthiness was ensured through strategies addressing credibility, transferability, dependability, and confirmability (Lincoln et al., 2011). Inter-coder reliability analysis yielded an agreement rate of 83%, affirming the consistency of the coding process.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was created based on the qualitative findings. It included 26 items across seven constructs, measured on a 5-point Likert scale. The aim was to statistically validate the conceptual model derived from the qualitative phase. The target population included academics and experts in sports and financial management with experience in the football industry. Based on Kline's (2023) recommendation of 2.5 to 5 times the number of items, a sample of 185 was determined using convenience sampling, with 150 valid responses collected via online distribution.

Content validity of the questionnaire was established by seven academic experts in sport and financial management. Cronbach's alpha for internal consistency was 0.88. Data normality was



confirmed through the Kolmogorov–Smirnov test (statistic = 0.94, $p > 0.05$). Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Squares (PLS) was employed to test and validate the proposed model. All quantitative data analysis was performed using SPSS v24 and SmartPLS.

Results

Following the final analyses and axial coding based on the constructivist grounded theory approach (Charmaz), a comprehensive conceptual model was developed in the qualitative phase. This model encompassed seven major categories affecting the financial success of Iranian Premier League football clubs. Subsequently, the model was tested and validated using Structural Equation Modeling (SEM) in the quantitative phase of the research.

The integrated findings from both phases confirmed that the most critical components influencing financial success are revenue generation (impact coefficient = 0.240), upstream rules and regulations (0.195), technical conditions (0.183), managerial strategies (0.182), fan engagement systems (0.179), institutional requirements (0.064), and club resources (0.050).

The validated model not only provides a theoretical contribution to the literature on sports finance but also serves as a practical tool for policymakers, club executives, and sports organizations to assess and enhance their financial sustainability in competitive environments.

Discussion and Conclusion

Ultimately, the financial success of Premier League football clubs requires a comprehensive and coordinated approach to all these factors. Effective interaction between different factors and continuous improvement in each of them can help achieve the financial goals of the clubs and bring about a sustainable and successful future. Clubs should continuously evaluate their performance and adopt innovative approaches aligned with current conditions to achieve financial objectives and sustainable development. Only through a holistic and integrated approach can clubs experience sustained financial success in the complex and dynamic environment of modern football.

Based on the results of this study, the following recommendations are made to achieve financial success in Premier League football clubs:

- Diversifying Revenue Streams
- Reforming Club Management
- Investing in Talent Development
- Strategic Management
- Enhancing Fan Engagement
- Innovative Financing and Investment
- Infrastructure Development

Originality/Value

The innovation of the present study can be explained at several levels. First, at the thematic level, no comprehensive research has so far been conducted on the financial success of Iranian Premier League football clubs, and this study represents the first attempt in this field. Second, from a methodological perspective, the study combines Charmaz's constructivist grounded theory approach in the qualitative



phase with the validation of the extracted model through factor analysis in the quantitative phase—an approach that is rarely applied in the domain of sport financial management. Third, at the practical level, the proposed model serves as a localized framework that can guide the decision-making of managers and sport policymakers in the country. Therefore, this research not only fills a gap in the existing literature but also contributes methodological and practical innovations.

Research Limitations/Implications

This study, by presenting a comprehensive and integrated model of the factors influencing the financial success of Premier League football clubs, has made a valuable contribution to understanding various dimensions of this topic. However, there are limitations that can serve as starting points for future research. These limitations include a relative focus on certain macro factors such as laws and political conditions. Additionally, the managerial strategies examined were discussed in a general manner. Another limitation is the limited attention given to emerging revenue opportunities like digital marketing and e-commerce. Furthermore, the absence of a comparative analysis between domestic Premier League clubs and successful foreign clubs has restricted the identification of differences and the transfer of successful experiences.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study adhered to all ethical research guidelines. Participants were fully informed about the research objectives, and their written consent was obtained before data collection. Confidentiality and anonymity of participants were strictly maintained, and all collected data were used solely for research purposes.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

No artificial intelligence tools were used in this research.

Funding

This research received no financial support from any funding agency, institution, or organization. All expenses were covered by the authors.

Authors' contribution

All authors equally contributed to the conceptualization, methodology, data collection, analysis, and writing of the manuscript.

Conflict of interest

The authors declare no conflicts of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgments

We are grateful for the cooperation of all the valuable professors of the research sample in the implementation of the different stages of the research, as well as all the respected referees for providing structural and scientific opinions.

References

- Calahorra-López, A., & Ratkai, M. (2024). European football clubs and their finances. A systematic literature review. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 27(1), 75-91. [<https://doi.org/10.6018/rcsar.496271>]
- Cox, A., & Philippou, C. (2022). Measuring the resilience of English Premier league clubs to economic recessions. *Soccer & Society*, 23(4-5), 482-499. [<https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059858>]
- Kline, R.B. (2023). Principles and practices of structural equation modeling (Fifth Eds.). *New York: Guilford*. [[Link](#)]
- Leifheit, N., & Follert, F. (2023). Financial player valuation from the perspective of the club: The case of football. *Managing Sport and Leisure*, 28(6), 618-637. [<https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1944821>]
- Lincoln, Y.S., Lynham, S.A., & Guba, E.G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4(2), 97-128. [[Link](#)]



تحلیل و مدل سازی موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتری فوتبال ایران با رویکرد آمیخته

امیرحسین لباف^۱، مهدی سلیمی^{۲*}، محمد سلطان حسینی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتری فوتبال ایران بود.

روش شناسی: روش پژوهش تلفیق روش های کیفی و کمی (آمیخته) بود. بخش کیفی مبتنی بر تئوری داده بنیاد با رویکرد چارمز می باشد. جامعه آماری بخش کیفی مدیران ارشد فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، مدیران عامل باشگاه ها، مدیران ارشد مالی باشگاه ها و اساتید صاحب نظر مدیریت ورزش بودند که نمونه گیری هدفمند و با روش گلوله برفی بود. با ۱۸ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری به مصاحبه ها پایان داده شد. در بخش کمی بر اساس یافته های نهایی بخش کیفی، پرسشنامه ای طراحی شد. نمونه آماری بخش کمی ۱۸۵ نفر از اساتید و صاحب نظران مدیریت ورزشی و مدیریت مالی، کارشناسان مالی باشگاه ها و اعضای هیات مدیره باشگاه ها بودند که نمونه گیری به صورت در دسترس بود. تحلیل های مرحله کمی با روش معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شد.

یافته ها: نتایج نهایی در بخش کیفی و کمی نشان داد درآمذزایی، قوانین و شرایط بالادستی، شرایط فنی، راهبردهای مدیریتی، نظام هواداری، الزامات و منابع باشگاه به ترتیب با ضرایب تاثیر ۰/۲۴۰، ۰/۱۹۵، ۰/۱۸۳، ۰/۱۸۲، ۰/۱۷۹، ۰/۰۶۴ و ۰/۰۵۰ مهم ترین عوامل موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتری فوتبال می باشند.

نتیجه گیری: موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتری فوتبال نیازمند توجه جامع به عوامل مذکور است. تعامل عوامل مختلف و بهبود مستمر هر یک، موجب دستیابی به اهداف مالی باشگاه ها می شود و آینده ای پایدار را برای آن ها به ارمغان می آورد. باشگاه ها باید عملکرد خود را ارزیابی و با اتخاذ رویکردهای نوآورانه، به سوی تحقق اهداف مالی و توسعه پایدار گام بردارند.

واژه های کلیدی: باشگاه های لیگ برتر، چارمز، فوتبال، معادلات ساختاری، موفقیت مالی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
۲. دانشیار مدیریت ورزش، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار مدیریت ورزش، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: m.salimi@spr.ui.ac.ir

استناد: لباف، امیرحسین؛ سلیمی، مهدی و سلطان حسینی، محمد. (۱۴۰۵). تحلیل و مدل سازی موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتری فوتبال ایران با رویکرد آمیخته. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵(۴)، ۶۵-۹۰.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.31215.3009>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

نوآوری پژوهش حاضر در چند سطح قابل تبیین است. نخست، در سطح موضوعی، تاکنون مطالعه جامعی درباره موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران صورت نگرفته و این پژوهش نخستین تلاش در این حوزه محسوب می شود. دوم، از نظر روش شناختی، پژوهش حاضر با بهره گیری از رویکرد داده بنیاد ساخت گرای چارمز در بخش کیفی و تأیید مدل استخراج شده از طریق تحلیل عاملی در بخش کمی، ترکیبی کم سابقه در حوزه مدیریت مالی ورزش ارائه کرده است. سوم، در سطح کاربردی، مدل حاصل از پژوهش به عنوان یک الگوی بومی می تواند مبنای تصمیم گیری مدیران و سیاست گذاران ورزشی کشور قرار گیرد.





مقدمه

فوتبال به عنوان یکی از محبوب‌ترین و پرطرفدارترین ورزش‌های جهان، همواره نقشی بی‌بدیل در زندگی اجتماعی و فرهنگی مردم ایفا کرده است (نقی‌پور و همکاران، ۲۰۲۵؛ خبیری و فتاحی‌زاده، ۲۰۱۹). در دهه‌های اخیر، رشد و توسعه لیگ‌های برتر فوتبال در سطح جهان نشان داده است که موفقیت ورزشی و موفقیت مالی دو روی یک سکه هستند (مصلحی و لباف، ۲۰۲۴). باشگاه‌هایی که توانسته‌اند نه تنها در زمین بازی بلکه در عرصه مالی نیز به موفقیت دست یابند، الگوهای پایداری در مدیریت و بهره‌وری منابع مالی ارائه کرده‌اند (سلیمی و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، باید توجه داشت که شرایط اقتصادی، ساختاری و فرهنگی فوتبال ایران تفاوت‌های اساسی با بسیاری از کشورها دارد و الگوهای موجود لزوماً به صورت کامل در این بستر قابل پیاده‌سازی نیستند (مرادی و نظری، ۲۰۲۵؛ پیامی و همکاران، ۲۰۲۳). در دنیای امروز مدیریت و موفقیت مالی در سطح باشگاه‌های فوتبال بین‌المللی فقط شامل درآمدزایی نیست؛ بلکه مواردی چون ارزیابی دارایی‌های نامشهود، تأثیر نتایج بر قیمت سهام باشگاه‌ها، کنترل هزینه‌ها، برنامه‌ریزی‌های راهبردی مالی و سایر مواردی از این دست را شامل می‌شود (کالاهورا لویز و راتکای، ۲۰۲۴؛ فاسیاو و همکاران، ۲۰۲۰).

در گذشته، موفقیت باشگاه‌ها عمدتاً بر اساس عملکرد ورزشی آن‌ها ارزیابی می‌شد، اما امروزه معیارهای مالی و اقتصادی نیز به عنوان شاخص‌های اساسی در تعیین موفقیت یک باشگاه مطرح هستند (سلیمی و همکاران، ۲۰۲۴). در این میان، باشگاه‌هایی که توانسته‌اند با بهره‌گیری از استراتژی‌های مالی هوشمندانه، درآمدهای خود را متنوع سازند و از منابع مالی به شکلی کارآمد استفاده کنند، به الگوهایی برای سایر باشگاه‌ها تبدیل شده‌اند (لباف و خداپرست، ۲۰۲۳). یکی از چالش‌های اساسی که باشگاه‌های فوتبال لیگ برتری با آن مواجه هستند، حفظ تعادل بین هزینه‌ها و درآمدهاست (کاکس و فیلیپو، ۲۰۲۲؛ مارین و لی، ۲۰۲۰). باشگاه‌های فوتبال ایران به دلیل سقف بودجه و محدودیت‌های مالی، در تأمین منابع پایدار و سرمایه‌گذاری با چالش جدی مواجه‌اند. افزایش هزینه‌های بازیکنان، زیرساخت و رقابت‌های بین‌المللی این مشکل را تشدید کرده و ضرورت شناسایی منابع درآمدی پایدار مانند تبلیغات، حق پخش، فروش بلیت و جذب حامیان مالی را دوچندان ساخته است (امامی و همکاران، ۲۰۲۲). به دلیل ساختار دولتی رسانه‌ها، حق پخش تلویزیونی نقش ناچیزی در درآمد باشگاه‌های ایرانی دارد و همین امر ضرورت بهره‌گیری از منابع جایگزین را افزایش می‌دهد. در این میان، توسعه برند و ارتباط پایدار با هواداران از عوامل کلیدی موفقیت مالی بوده و نقش مدیران در تدوین استراتژی‌های مؤثر برای جذب حمایت‌های مالی و افزایش درآمدهای تجاری حیاتی است (لیفهایت و فولرت، ۲۰۲۳؛ انیس، ۲۰۲۰).

در ادامه، پژوهش ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد عواملی چون تأمین مالی، ارتقای ساختاری، مدیریت استعداد، مدیریت مالی، عملکرد ورزشی، بازار نقل‌وانتقالات و مدیریت راهبردی بر توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر اثر معنی‌دار دارند، در حالی که ساختار مالکیت، بازاریابی و مدیریت ذی‌نفعان بی‌تأثیر بودند. مخلص و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند در الگوی تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، رسانه بیشترین اهمیت و بازارهای پولی و مالی کمترین اهمیت را دارند. همچنین پژوهش ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال از طریق بازنگری و اصلاح سیاست‌های اجرایی ورزش قهرمانی به ویژه قوانین نظام باشگاه‌داری، بازار

¹ Calahorra-López & Ratkai

² Faccia

³ Cox & Philippou

⁴ Marin & Lee

⁵ Leifheit & Follert

⁶ Ennis



نقل و انتقالات و ساختار رقابت لیگ زمینه‌سازی و بسترسازی می‌شود. پژوهش سلطانی و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه و حامیان مالی به ترتیب می‌توانند مهم‌ترین منبع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال کشور باشند. همچنین پژوهش ترابی و همکاران (۲۰۱۵) بیانگر این بوده است که اکثر باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر کمک‌های مستقیم دولت و سازمان‌های صنعتی بوده، اما باشگاه‌های انگلیسی خصوصی و از طریق حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه و جریان نقد حاصل از تجارت تأمین مالی می‌شوند. بر اساس مطالعات پیشین، باشگاه‌های فوتبال نه تنها به‌عنوان نهادهایی ورزشی بلکه به‌عنوان سازمان‌هایی اقتصادی و فرهنگی مطرح هستند که تأثیرات عمیقی بر جنبه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی دارند (ایگوه و همکاران، ۲۰۲۱). در این میان، ایفای مسئولیت اجتماعی می‌تواند با جلب حمایت هواداران و تقویت برند، زمینه جذب اسپانسرها و سرمایه‌گذاری‌های بیشتر را فراهم کند (علوی و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین تطبیق‌پذیری و نوآوری در راهبردهای مالی، به‌ویژه در زمینه حق پخش و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، برای موفقیت باشگاه‌ها حیاتی است. پژوهش ترتولیان و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که بین تعداد ورزشکاران در فهرست تیم ملی و موفقیت باشگاه در جدول ارتباطی وجود ندارد؛ اما بین سرمایه‌گذاری در باشگاه فوتبال و طبقه‌بندی در لیگ ارتباطی وجود دارد و تیم‌هایی که سرمایه‌گذاری زیادی در باشگاه انجام داده‌اند، دارای رتبه‌های بالاتری در جدول لیگ نیز بوده‌اند. همچنین در پژوهش دیماس (۲۰۱۵) بودجه یوفا با توجه به سه بردار مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که بودجه یوفا زیر مختصات مالی سه بردار (رسانه‌ها- تجاری- درآمد روز مسابقه) می‌باشد. پژوهش منزوا (۲۰۱۱) نشان داد درآمدهای روز مسابقه، درآمد فعالیت‌های تجاری باشگاه‌ها و حق پخش رسانه‌ای از مهم‌ترین منابع تأمین‌کننده مسائل مالی در باشگاه‌های فوتبال انگلستان هستند.

در بررسی پیشینه، موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال، چندین خلأ و نارسایی مشهود است. بسیاری از پژوهش‌های پیشین (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳؛ ترتولیان و همکاران، ۲۰۲۰) بیشتر بر بررسی جنبه‌های ورزشی و عملکردی باشگاه‌ها متمرکز بوده‌اند. افزون بر این، برخی از پژوهش‌ها (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹؛ منزوا و همکاران، ۲۰۱۱) نیز بر درآمدزایی متمرکز بوده و به میزان کافی به ابعاد مختلف مالی و اقتصادی مانند کنترل هزینه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه مالی، فرهنگ‌سازی مالی و مواردی از این دست که موجب موفقیت مالی می‌شود توجه نکرده‌اند. به‌ویژه، درک جامعی از نحوه مدیریت منابع مالی در باشگاه‌ها، استفاده از راهبردهای مالی نوآورانه و ایجاد منابع درآمدی پایدار هنوز به‌طور کامل مورد بررسی قرار نگرفته است. علاوه بر این، بیشتر پژوهش‌های قبلی (ترابی و همکاران، ۲۰۱۵؛ ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۲) به مطالعه نمونه‌های خاص و منطقه‌ای محدود شده‌اند و کمتر به تطبیق‌پذیری و کاربست الگوهای مالی در محیط‌های مختلف پرداخته‌اند.

مسئله اصلی پژوهش حاضر فقدان الگویی جامع و بومی برای موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران است؛ الگویی که بتواند ضمن پوشش جامع ابعاد کلیدی، مبنایی برای بهبود مدیریت مالی و کاهش وابستگی باشگاه‌ها به منابع ناپایدار فراهم آورد. از این‌رو، ضرورت انجام پژوهش حاضر در پر کردن این خلأ علمی و ارائه مدلی کاربردی برای ارتقای پایداری مالی باشگاه‌های لیگ برتر ایران نهفته است. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال انجام می‌شود. نوآوری پژوهش حاضر در ارائه یک الگوی جامع و یکپارچه برای موفقیت

¹ Igwe

² Tertuliano

³ Dima

⁴ UEFA

⁵ Mnzava



مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال نهفته است که به‌طور همزمان به ابعاد مختلف مالی، مدیریتی و راهبردی می‌پردازد. موفقیت مالی، در سطح کل‌نگر، چیزی فراتر از جمع‌آوری پول و ثبات مالی است. درآمدزایی، کنترل هزینه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه مالی، آموزش و فرهنگ‌سازی مالی و مواردی از این دست در نهایت موجب موفقیت مالی خواهد شد؛ که در این حوزه تعیین اهداف بر اساس آنچه برای سازمان مهم است به انجام این امر کمک می‌کند. این الگو نه تنها بر تجزیه و تحلیل منابع درآمدی سنتی مانند حق پخش تلویزیونی و تبلیغات تمرکز دارد، بلکه به بررسی فرصت‌های جدید ناشی از نوآوری‌های فناوری و جهانی‌سازی نیز می‌پردازد.

روش‌شناسی

روش انجام پژوهش تلفیقی از روش کیفی و کمی (آمیخته) است. نوع پژوهش حاضر از نظر ماهیت، توصیفی؛ از نظر داده، کیفی-کمی؛ از نظر جمع‌آوری اطلاعات، پیمایشی و از نظر هدف، پژوهش کاربردی می‌باشد. در بخش کیفی، پژوهش حاضر مبتنی بر تئوری داده بنیاد و با رویکرد چارمز^۱ می‌باشد. کدگذاری در نظریه مبنایی یا رویکرد ساخت‌گرا (چارمز)، شامل حداقل دو مرحله می‌باشد؛ کدگذاری اولیه و کدگذاری متمرکز. همچنین در این رویکرد از کدگذاری نظری برای فرم بخشیدن به کدهای متمرکز استفاده می‌شود (چارمز، ۲۰۲۴). جامعه آماری در این بخش از پژوهش کلیه نخبگان آگاه از صنعت فوتبال به ویژه در حوزه مالی و باشگاهی نظیر مدیران ارشد فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، مدیران عامل باشگاه‌ها، مدیران ارشد مالی باشگاه‌ها و اساتید صاحب‌نظر مدیریت ورزشی بودند (جدول ۱). ملاک‌های ورود مشارکت‌کنندگان به بخش کیفی مطالعه عبارت بودند از داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی یا پژوهشی در حوزه مدیریت ورزشی یا مالی باشگاه‌های فوتبال، داشتن تجربه عملی یا اجرایی در سطح ملی یا باشگاه‌های لیگ برتر (مانند عضویت در هیأت مدیره، مدیریت مالی، یا مدیریت ارشد باشگاه/فدراسیون)، برخورداری از مدرک تحصیلی مرتبط در حوزه مدیریت ورزشی یا مالی (حداقل کارشناسی ارشد)، تمایل و آمادگی برای مشارکت در مصاحبه و ارائه اطلاعات تخصصی.

نمونه‌گیری در این بخش از پژوهش به صورت هدفمند^۲ بود و روش نمونه‌گیری از نوع ارجاع زنجیره‌ای (گلوله برفی)^۳ بود. ابتدا مشارکت‌کنندگان اولیه به صورت هدفمند بر اساس تجربه مرتبط با مدیریت و امور مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال ایران انتخاب شدند. سپس برای دستیابی به سایر خبرگان مرتبط، از شیوه گلوله‌برفی استفاده شد. پس از انجام ۱۸ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده‌های جدید به داده‌های قبلی بود. بنابراین، با انجام ۱۸ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری (از مصاحبه پانزدهم مشهود بود)، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. پیش از انجام مصاحبه، از طریق تماس تلفنی هماهنگی‌های لازم با مصاحبه‌شونده‌ها انجام و راهنمای مصاحبه برای آن‌ها ارسال شد. در زمان مصاحبه صحبت‌های افراد با اجازه قبلی به صورت کامل ضبط شد. سپس این مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده‌سازی شد و در نهایت داده‌ها برای تحلیل نهایی آماده شدند. به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های مرحله کیفی از نرم‌افزار مکس کیودا^۴ نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد.

¹ Charmaz

² Purposive

³ Snowball

⁴ MAXQDA



جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش

Table 1. Demographic Characteristics of Participants in the Qualitative Phase of the Study

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کار	وضعیت اشتغال	تحصیلات	تخصص
Row	Gender	Age	Work Experience	Employment Status	Education	Expertise
۱	مرد	۵۹	۲۸	هیات علمی مدیرکل اسبق ورزش و جوانان عضو هیات مدیره اسبق باشگاه لیگ برتری	دکتری	مدیریت ورزشی
۲	مرد	۵۸	۳۰	مدیرعامل و عضو هیات مدیره باشگاه لیگ برتری عضو مجمع فدراسیون فوتبال	دکتری	مدیریت ورزشی
۳	مرد	۵۰	۲۵	عضو هیات مدیره باشگاه لیگ برتری	دکتری	مدیریت مالی
۴	مرد	۶۰	۳۰	عضو هیات رئیسه فدراسیون فوتبال مدیرعامل اسبق باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۵	مرد	۴۰	۱۶	هیات علمی مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	دکتری	مدیریت ورزشی
۶	مرد	۵۰	۲۵	عضو هیات مدیره باشگاه لیگ برتری	دکتری	مدیریت ورزشی
۷	زن	۳۹	۱۶	مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	دکتری	مدیریت مالی
۸	زن	۴۵	۱۷	مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۹	مرد	۴۸	۲۰	مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۱۰	زن	۴۰	۱۶	مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۱۱	زن	۳۹	۱۱	مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۱۲	مرد	۴۰	۱۶	هیات علمی	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۳	مرد	۴۵	۱۶	هیات علمی مدیر ارشد در اداره کل ورزش و جوانان	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۴	مرد	۳۵	۷	هیات علمی	دکتری	مدیریت مالی
۱۵	مرد	۶۰	۳۰	هیات علمی	دکتری	مدیریت ورزشی
۱۶	مرد	۳۵	۹	مدیر ارشد در باشگاه لیگ برتری	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۱۷	زن	۴۰	۱۳	هیات علمی	دکتری	مدیریت مالی
۱۸	زن	۳۲	۵	هیات علمی	دکتری	مدیریت مالی

در پژوهش‌های کیفی، قابلیت اعتماد را معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح می‌کنند که این مفهوم از چهار حیث اعتبارپذیری^۱، انتقال‌پذیری^۲، اتکاپذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ مدنظر قرار می‌گیرد (لینکلن^۵ و همکاران، ۲۰۱۱). در این پژوهش، معیارهای فوق با راهبردهای گوناگونی موردنظر قرار گرفتند. اطلاعات دریافتی از مصاحبه شونده‌گان در جلسه مصاحبه ضبط شده و در عین حال یادداشت برداری نیز صورت گرفت. علاوه بر این، به صورت مستمر با مشارکت کنندگان ارتباط برقرار شده و از نظرهای آن‌ها برای اصلاح برداشتها استفاده شد. همچنین بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت آن‌ها توسط محققان انجام گرفت. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک همکار پژوهشی درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند. سپس پژوهشگران به همراه همکار پژوهشی، دو مصاحبه را کدگذاری کردند. میزان

¹ Credibility
² Generalizability
³ Reliability
⁴ Verifiability
⁵ Lincoln



توافق بین کدگذاران ۸۳ درصد بود. مطابق با جدول ۲ و با توجه به فرمول ذکرشده در زیر و این که میزان پایایی محاسبه شده بیشتر از ۷۰ درصد است، می توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه ها مورد تأیید است.
 $100 \times \text{تعداد کل داده ها} / 2 \times \text{تعداد توافقات} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$

جدول ۲. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

Table 2. Results of Inter-Coder Reliability Analysis

ردیف Row	شماره مصاحبه Interview Number	تعداد کل داده ها Total Number of Data	تعداد توافق Number of Agreements	مجموع درصد Total Percentage
۱	۳	۱۸	۸	۸۸
۲	۶	۲۱	۹	۸۶
۳	۱۰	۱۶	۶	۷۵
کل Total	۱۹	۵۵	۲۳	۸۳

در بخش کمی پژوهش نیز بر اساس تجزیه و تحلیل ها و یافته های نهایی بخش کیفی، پرسشنامه ای طراحی، تدوین و نهایتاً توزیع شد. این پرسشنامه شامل ۲۶ سؤال بود که مستقیماً از مقوله های نهایی استخراج شده در مرحله کیفی گرفته شده و در قالب ۷ محور (کدهای متمرکز) سازمان دهی شد. پاسخ دهندگان میزان موافقت خود را با هر سؤال بر روی طیف پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) مشخص کردند. جهت تعیین روایی پرسشنامه ها از روایی محتوا استفاده شد که توسط ۷ تن از اساتید دکترای مدیریت ورزشی و مدیریت مالی انجام گرفت. معیار انتخاب افراد جهت بررسی روایی محتوا، آشنایی با حوزه پژوهش حاضر بود. به همین منظور ابتدا در این خصوص با ایشان صحبت شد و پس از ارائه توضیحات و اخذ تایید، روایی پرسشنامه های مذکور توسط ایشان مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم در این خصوص نیز در پرسشنامه ها اعمال شد.

خروجی فرآیند آماری در این پژوهش، مدل موفقیت مالی باشگاه های لیگ برتری فوتبال است. این مدل از طریق مدل سازی معادلات ساختاری^۱ تدوین شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی نیز شامل اساتید، مدیران و کارشناسان مدیریت ورزشی و مدیریت مالی می باشند که در زمینه صنعت فوتبال به ویژه در حوزه مالی و باشگاهی آشنایی کامل دارند. از این جامعه بنا بر نظر کلین^۲ (۲۰۲۳) مبنی بر انتخاب حجم نمونه بر اساس حداقل ۲/۵ تا ۵ برابر تعداد گویه ها (در پژوهش حاضر ۲۶ گویه) و با توجه به استفاده از پرسشنامه برخط و احتمال ریزش نمونه ها، تعداد ۱۸۵ نمونه آماری در نظر گرفته شد که در این بخش از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. جمعا ۱۸۵ تعداد پرسشنامه به صورت برخط توزیع شد که از این تعداد، ۱۵۰ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شده و مورد تحلیل قرار گرفت. جدول ۳ ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در بخش کمی پژوهش را نشان می دهد.

¹ Structural Equation Model (SEM)

² Kline



جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کمی پژوهش

Table 3. Demographic Characteristics of Participants in the Quantitative Phase of the Study

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics	گروه‌ها Groups	فراوانی Frequency	سهم نسبی (درصد) Relative Share
جنسیت Gender	مرد	۱۰۰	۶۷
	زن	۵۰	۳۳
سن Age	۳۰ تا ۳۵ سال	۲۰	۱۳
	۳۶ تا ۴۰ سال	۶۰	۴۰
	۴۰ سال به بالا	۷۰	۴۷
سابقه کار Work Experience	تا ۵ سال	۳۰	۲۰
	۶ تا ۱۰ سال	۲۰	۱۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۰	۲۷
تحصیلات Education	بالای ۱۶ سال	۶۰	۴۰
	کارشناسی ارشد	۵۰	۳۳
	دانشجوی دکتری	۳۰	۲۰
رشته تحصیلی Field of Study	دکتری	۷۰	۴۷
	حوزه مالی (مدیریت مالی، مدیریت بازرگانی، علوم اقتصادی، حسابداری)	۶۰	۴۰
	مدیریت ورزشی	۵۰	۳۳
	سایر	۴۰	۲۷

برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برابر ۰/۸۸ به دست آمد. همچنین برای بررسی توزیع طبیعی داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ استفاده شد. آماره آزمون ۰/۹۴ به دست آمد (بزرگ تر از ۰/۰۵)، بنابراین داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردارند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در مرحله کمی نیز از روش معادلات ساختاری در جهت بررسی الگوی پژوهش استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در بخش کمی در غالب نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ و نرم افزار حداقل مربعات جزئی انجام شد.

یافته‌ها

در فرآیند کدگذاری حدود ۲۱۰ کد باز به دست آمد که پس از حذف کدهای مشترک و مفهوم‌سازی، در قالب ۱۳۰ مفهوم و ۲۶ مقوله تعریف شد. در جدول ۴ فرآیند کدگذاری داده‌ها به روش ساخت‌گرا ارائه شده است.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری داده‌ها با رویکرد ساخت‌گرا

Table 4. Data Coding Process Using the Constructivist Approach

مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	کد متمرکز Focused Code
۱. درآمد حاصل از پخش تلویزیونی، اینترنتی و رادیویی مسابقات		درآمدزایی Revenue Generation
۲. ارائه بلیط به صورت برخط و از طریق برنامه‌ها	رسانه	
۳. انتشار نشریات تخصصی باشگاه	Media	
۴. برگزاری نشست‌های خبری		

¹ Kolmogorov-Smirnov test

² Partial least squares (PLS)



مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	کد متمرکز Focused Code		
۵. استفاده از پیامک و برنامه‌های موبایل برای ارتباط با هواداران	تبلیغات Advertising			
۶. نفوذ و تاثیر رسانه				
۷. استفاده از بازیکنان و مربیان برای تبلیغات و تایید محصولات (صحه‌گذاری)				
۸. بهره‌مندی از قانون کی‌رایت برای محافظت از حقوق مالکیت معنوی				
۹. تبلیغ محصولات باشگاه از طریق پلتفرم‌های مجازی				
۱۰. تبلیغات تجاری بر روی لباس‌های ورزشی				
۱۱. بهره‌برداری از بازیکنان به عنوان سفیران تبلیغاتی				
۱۲. تبلیغات محیطی داخل و خارج از ورزشگاه‌ها				
۱۳. پیش‌فروش بلیط‌های مسابقات فصل			درآمدهای حاصل از مسابقات Matchday Revenues	
۱۴. اجرای قرعه‌کشی برای تشویق هواداران به حضور در مسابقات				
۱۵. تعیین قیمت‌های متفاوت برای بلیط بر اساس جایگاه‌های ورزشگاه				
۱۶. فروش بلیط و دیگر منابع درآمدی روز مسابقه از جمله فروش محصولات و خدمات داخل ورزشگاه				
۱۷. ایجاد مجموعه‌های تجاری مثل فروشگاه‌ها، رستوران‌ها و هتل‌ها به نام باشگاه	درآمدهای بازرگانی Commercial Revenues			
۱۸. شرکت در رقابت‌های رسمی و دوستانه بین‌المللی				
۱۹. تجاری‌سازی و برندسازی محصولات باشگاه				
۲۰. جلب سرمایه‌گذاری‌های خارجی				
۲۱. اجاره یا فروش اموال و دارایی‌های مازاد باشگاه				
۲۲. بستن قرارداد با باشگاه‌های معتبر و شناخته‌شده				
۲۳. استفاده از حق نام‌گذاری باشگاه به عنوان ابزاری برای بازاریابی مشارکتی				
۲۴. برگزاری تورهای گردشگری مرتبط با باشگاه				
۲۵. اجاره کل یا بخش‌هایی از ورزشگاه به شرکت‌ها و افراد				
۲۶. فروش محصولات با برند باشگاه تحت عنوان مرجندایزینگ				
۲۷. بهره‌گیری از تجارت الکترونیک برای فروش برخط محصولات				
۲۸. دریافت حمایت‌های مالی از طرف هواداران	حمایت‌های مالی و کمک‌های دولتی Sponsorship and Government Support			
۲۹. ایجاد تنوع در منابع مالی با جذب حامیان و شرکای تجاری مختلف				
۳۰. بهره‌برداری از بلبوردهای تبلیغاتی برای ترویج باشگاه				
۳۱. اختصاص بودجه عمومی در بودجه ملی به باشگاه‌ها				
۳۲. دریافت کمک‌های مالی و درآمدهای وابسته به فدراسیون‌ها و سازمان‌های بین‌المللی				
۳۳. جذب حامیان مالی اصلی، از جمله شرکت‌های صنعتی بزرگ				
۳۴. دریافت کمک‌های دولتی از طریق واگذاری امکانات، اعطای وام و سایر حمایت‌ها				
۳۵. عرضه سهام باشگاه در بازار بورس	بازارهای پولی و مالی Financial and Capital Markets			
۳۶. تامین منابع مالی از بانک‌ها و بهره‌برداری از سود سپرده‌های بانکی				
۳۷. استفاده از مکانیزم‌های تسعیر ارز در بازارهای پولی و مالی				
۳۸. همکاری و انعقاد قرارداد با بخش‌های تولیدی و صنعتی				
۳۹. ارزیابی ظرفیت باشگاه در جذب و فروش بازیکنان از روش‌های مختلف	بازار نقل و انتقالات Player Transfer Market			
۴۰. بررسی نسبت مالی و فنی بازیکنان جدید و خروجی باشگاه				
۴۱. بهره‌برداری از حقوق رشد و مشارکت در انتقال بازیکنان				
۴۲. خرید بازیکنان برجسته و درآمدزایی از طریق مراسم معرفی				
۴۳. استفاده از برند و اعتبار مربیان و بازیکنان باشگاه				



مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	کد متمرکز Focused Code
۴۴. اجرای کمپین‌های بازاریابی محیطی در داخل ورزشگاه و سطح شهر	سیستم بازاریابی Marketing System	
۴۵. بازاریابی دیجیتال و آنلاین در فضای مجازی		
۴۶. بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی برای بازاریابی اجتماعی		
۴۷. طراحی و پیاده‌سازی سیستم بازاریابی کارآمد برای باشگاه	زیرساخت‌ها Infrastructure	
۴۸. ساخت یا بهره‌برداری از ورزشگاه اختصاصی باشگاه		
۴۹. استفاده از زمین تمرین اختصاصی برای تمرینات تیم		
۵۰. ایجاد و مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای با برند باشگاه	سرمایه اجتماعی و برند باشگاه Club Brand and Social Capital	منابع باشگاه Club Resources
۵۱. برخورداری باشگاه از ساختمان اداری اختصاصی		
۵۲. بازآفرینی و بهره‌برداری از تاریخچه و میراث باشگاه		
۵۳. افزایش کارایی و بهبود مدیریت رسانه‌های اجتماعی باشگاه	ساختار و مالکیت باشگاه Club Structure and Ownership	
۵۴. توسعه و مدیریت راهبردی برند باشگاه		
۵۵. ارزیابی پیوسته سرمایه اجتماعی مرتبط با باشگاه		
۵۶. طراحی و بهبود ساختار مدیریتی باشگاه	ساختار و مالکیت باشگاه Club Structure and Ownership	
۵۷. بررسی وضعیت مالکیت باشگاه از نظر دولتی، خصوصی یا عمومی بودن		
۵۸. ارزیابی نقش و مشارکت پیشکسوتان و هواداران در مدیریت و مالکیت باشگاه		
۵۹. حرکت باشگاه به سمت خصوصی‌سازی و حرفه‌ای شدن	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی کشور National Approaches to Elite Sports Development	
۶۰. ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک و انعطاف‌پذیر برای باشگاه		
۶۱. توجه به نقش فوتبال در برنامه‌های توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی		
۶۲. سیاست‌های ملی برای توسعه اقتصادی و فنی ورزش حرفه‌ای و قهرمانی	قوانین و نظام باشگاه‌داری Club Governance and Regulatory Framework	قوانین و شرایط بالادستی Upstream Rules and Regulations
۶۳. تدوین سیاست‌های خصوصی‌سازی در ورزش حرفه‌ای		
۶۴. رعایت معیارها و قوانین باشگاه‌داری فیفا و مقررات داخلی		
۶۵. استفاده از تجارب باشگاه‌های موفق داخلی و بین‌المللی	شرایط سیاسی Political Conditions	
۶۶. حفظ روابط مطلوب با سازمان‌های ناظر مانند وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک		
۶۷. اعمال و اجرای قوانین فرپلی مالی در باشگاه‌ها		
۶۸. ایجاد سیستم قوانین و مقررات با انعطاف‌پذیری و شفافیت در سطوح مختلف، از جمله قوانین بالادستی و درون‌باشگاهی	مدیریت راهبردی باشگاه Strategic Club Management	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies
۶۹. بررسی و ارزیابی نظام حکمرانی و مدیریت فوتبال در کشور		
۷۰. تأثیر عدم وجود تحریم‌ها و ثبات سیاسی بر فعالیت‌های باشگاه		
۷۱. تأثیر نوسانات نرخ ارز بر امور مالی و اقتصادی باشگاه	مدیریت راهبردی باشگاه Strategic Club Management	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies
۷۲. اثرات افزایش نرخ تورم بر بودجه و هزینه‌های باشگاه		
۷۳. تحلیل شرایط اقتصادی عمومی و تأثیر آن بر باشگاه		
۷۴. بررسی شرایط سیاسی کشور و تأثیر آن بر عملکرد باشگاه	مدیریت راهبردی باشگاه Strategic Club Management	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies
۷۵. تلاش برای جذب و مشارکت حداکثری تمامی ذی‌نفعان از جمله هواداران، پیشکسوتان، حامیان و داوطلبان		
۷۶. نظارت و ارزیابی مداوم عملکرد رقبا برای بهبود راهبردهای باشگاه		
۷۷. بهبود و تقویت سیستم‌های مدیریت منابع در باشگاه	مدیریت راهبردی باشگاه Strategic Club Management	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies
۷۸. ارتقای کارایی سیستم‌های نظارت و ارزیابی باشگاه		
۷۹. پیاده‌سازی اصول و استانداردهای باشگاه‌داری حرفه‌ای		
۸۰. تخصصی شدن و بهبود مهارت‌های مدیریتی در پست‌های مختلف سازمانی	مدیریت راهبردی باشگاه Strategic Club Management	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies
۸۱. ایجاد و تقویت ارتباطات مؤثر مدیران برای جذب حامیان مالی		
۸۲. استفاده از مشاوران متخصص در زمینه‌های حقوقی، مالی و دیگر امور برای راهبری باشگاه		



مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	کد متمرکز Focused Code
۸۳. نظارت بر مدیریت روابط با پیشکسوتان و ارائه خدمات به آن‌ها ۸۴. مدیریت روابط با هواداران و داوطلبان و فراهم کردن خدمات مناسب برای آن‌ها ۸۵. حفظ و مدیریت روابط با حامیان مالی و ارائه خدمات به آن‌ها ۸۶. مدیریت و بهبود روابط با کارکنان اداری و فنی باشگاه و ارائه خدمات به آن‌ها	مدیریت ذی‌نفعان Stakeholder Management	
۸۷. ایجاد سیستم‌های مؤثر برای شناسایی، جذب و پرورش استعدادها ۸۸. اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای بازیکنان با استعداد ۸۹. برنامه‌ریزی و به کارگیری بهینه استعدادها ۹۰. توسعه سیستم‌های خدمات و پاداش‌دهی به منابع انسانی باشگاه ۹۱. درآمدزایی از فروش بازیکنان پرورش یافته در باشگاه	سیستم مدیریت استعداد Talent Management System	
۹۲. تدوین و اجرای برنامه‌های مالی مؤثر برای باشگاه ۹۳. استخدام و استفاده از نیروی متخصص در زمینه‌های مالی و اقتصادی ۹۴. بهره‌برداری از فناوری‌های پیشرفته در امور بانکی و مالی ۹۵. افزایش شفافیت مالی و دقت در حسابداری باشگاه	سیستم مدیریت مالی Financial Management System	
۹۶. ایجاد تنوع در منابع مالی باشگاه و تلاش برای افزایش درآمدها ۹۷. کاهش و بهینه‌سازی هزینه‌های باشگاه برای بهبود وضعیت مالی ۹۸. سرمایه‌گذاری‌های هدفمند در حوزه‌های ورزشی و مالی باشگاه ۹۹. خرید و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز برای باشگاه ۱۰۰. ایجاد و تأمین فضاها و اماکن ضروری برای فعالیت‌های باشگاه	تأمین مالی و منابع باشگاه Club Financing and Resources	
۱۰۱. تلاش برای ایجاد و حفظ منابع درآمدی پایدار برای باشگاه ۱۰۲. پیاده‌سازی اصول پایدار و سبز در زنجیره تأمین باشگاه ۱۰۳. حفظ شفافیت مالی و ارائه گزارش‌های دقیق و منظم ۱۰۴. مدیریت منابع با توجه به منافع و نیازهای آینده	توسعه اقتصادی پایدار باشگاه Sustainable Economic Development of the Club	الزامات Requirements
۱۰۵. بهبود و ارتقای کارایی سیستم‌های ورزشی باشگاه ۱۰۶. تقویت و بهینه‌سازی سیستم‌های اجرایی باشگاه ۱۰۷. ارتقای کارایی سیستم‌های ارتباطی باشگاه ۱۰۸. بهینه‌سازی و تقویت سیستم‌های تجاری باشگاه	ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه Structural and Systemic Enhancement of the Club	
۱۰۹. ایفای نقش فرهنگی و آموزشی باشگاه نسبت به استعدادهای ورزشی و هواداران ۱۱۰. اجرای مسئولیت‌های تجاری باشگاه در صنعت ورزش کشور ۱۱۱. انجام مسئولیت‌های ورزشی باشگاه در زمینه رقابت‌های ملی ۱۱۲. ایفای نقش اجتماعی باشگاه نسبت به جامعه	ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه Functional and Performance Improvement of the Club	
۱۱۳. بررسی و ارزیابی عملکرد تیم‌های پایه باشگاه ۱۱۴. ارزیابی عملکرد تیم در مسابقات لیگ فوتبال ۱۱۵. تحلیل عملکرد باشگاه در مسابقات حساس و سرنوشت‌ساز ۱۱۶. ارزیابی موفقیت‌های ورزشی باشگاه و کسب عناوین قهرمانی ۱۱۷. بررسی جایگاه تیم بر اساس عملکرد ورزشی	عملکرد ورزشی باشگاه Club Athletic Performance	شرایط فنی Technical Conditions
۱۱۸. ارزیابی عملکرد باشگاه‌های رقیب در لیگ ۱۱۹. تحلیل قابلیت‌های باشگاه برای کسب سهمیه مسابقات ۱۲۰. بررسی شرایط رقابتی و تعادل در لیگ فوتبال ۱۲۱. ارزیابی سطح کلی لیگ فوتبال از نظر کیفیت و رقابت	شرایط رقابتی لیگ‌ها League Competitive Conditions	
۱۲۲. درآمد حاصل از حق عضویت هواداران در باشگاه ۱۲۳. میزان فروش محصولات باشگاه به هواداران	هواداران Fans	نظام هواداری Fan Engagement System

مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories	کد متمرکز Focused Code
۱۲۴. دریافت هدایا و کمک‌های مالی از طرف هواداران و نیکوکاران ۱۲۵. مشارکت هواداران در مالکیت باشگاه از طریق خرید سهام ۱۲۶. بررسی میزان و روش‌های حمایت هواداران از تیم ۱۲۷. تقویت احساس مالکیت هواداران نسبت به باشگاه به منظور جذب حمایت ۱۲۸. ارتقای فرهنگ احترام به تبلیغات و حامیان مالی باشگاه‌های رقیب در بین هواداران ۱۲۹. ترویج فرهنگ حمایت‌کننده (ساپورت) بودن بین هواداران ۱۳۰. بهبود فرهنگ هواداری برای جذب و جلب نظر حامیان مالی	آموزش و فرهنگ‌سازی Education and Cultural Development	کد متمرکز Focused Code

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص است، کدهای متمرکز بیانگر حوزه‌های اصلی استخراج‌شده از داده‌های کیفی هستند که از تجمیع کدهای اولیه و هم‌معنی به‌دست آمده‌اند. هر کد متمرکز شامل چند مقوله است که ابعاد مشخص‌تری از آن حوزه را نشان می‌دهد. در نهایت، مفاهیم مصادیق جزئی‌تر و عینی‌تری هستند که به‌طور مستقیم از داده‌های مصاحبه استخراج شده‌اند و به‌عنوان شاخص‌های عملیاتی هر مقوله عمل می‌کنند. این ساختار سلسله‌مراتبی (کد متمرکز → مقوله → مفهوم) امکان سازمان‌دهی دقیق‌تر داده‌ها و حرکت از داده‌های خام به سمت الگوی مفهومی پژوهش را فراهم کرده است (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال

Figure 1. Financial Success Model of Iranian Premier League Football Clubs

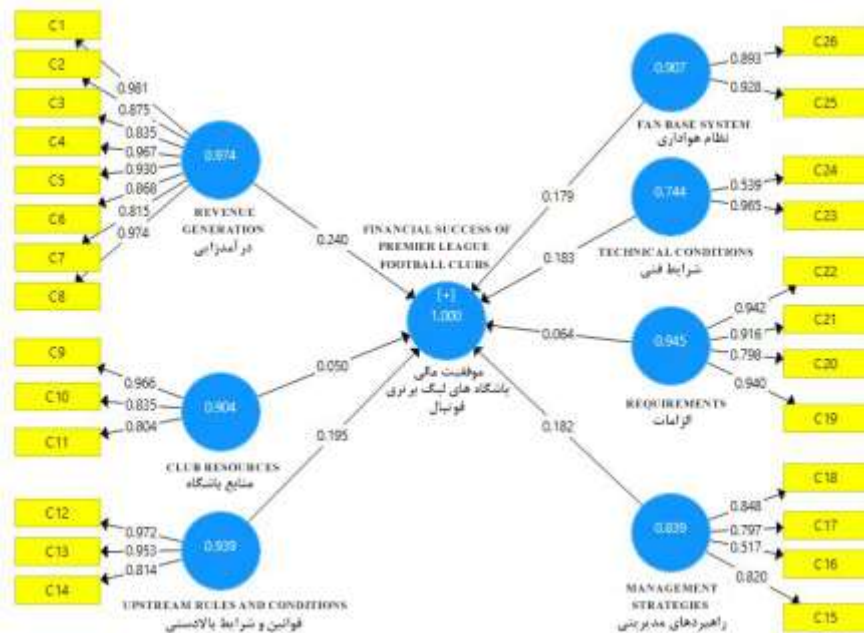


در جدول ۵ و شکل ۲، ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مربوط به مؤلفه‌های مختلف نشان داده شده است.

جدول ۵. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های موفقیت مالی

Table 5. Factor Loading Coefficients of Items Related to Financial Success Components

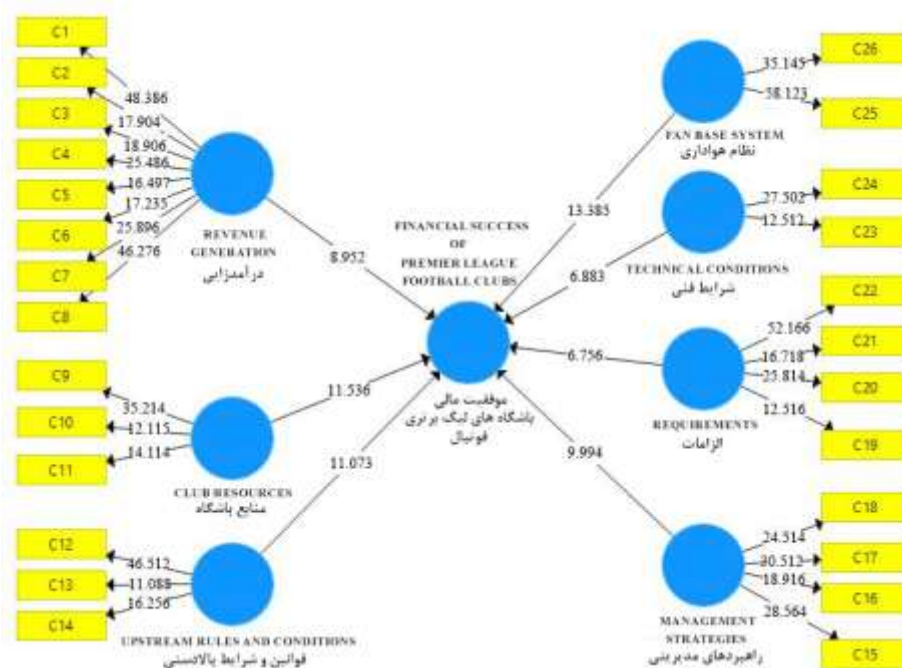
بار عاملی Factor Loading	کد Code	گویه Item	مؤلفه اصلی Main Component
۰/۹۸	C1	رسانه	درآمدزایی Revenue Generation
۰/۸۷	C2	تبلیغات	
۰/۸۳	C3	درآمدهای حاصل از مسابقات	
۰/۹۶	C4	درآمدهای بازرگانی	
۰/۹۳	C5	حمایت‌های مالی و کمک‌های دولتی	
۰/۸۶	C6	بازارهای پولی و مالی	
۰/۸۱	C7	بازار نقل و انتقالات	
۰/۹۷	C8	سیستم بازاریابی	
۰/۹۶	C9	زیرساخت‌ها	
۰/۸۳	C10	سرمایه اجتماعی و برند باشگاه	قوانین و شرایط بالادستی Upstream Rules and Regulations
۰/۸۰	C11	ساختار و مالکیت باشگاه	
۰/۹۷	C12	رویکردهای توسعه ورزش قهرمانی کشور	
۰/۹۵	C13	قوانین و نظام باشگاه‌داری	
۰/۸۱	C14	شرایط سیاسی	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies
۰/۸۲	C15	مدیریت راهبردی باشگاه	
۰/۵۱	C16	مدیریت ذی‌نفعان	
۰/۷۹	C17	سیستم مدیریت استعداد	
۰/۸۴	C18	سیستم مدیریت مالی	
۰/۹۴	C19	تأمین مالی و منابع باشگاه	
۰/۷۹	C20	توسعه اقتصادی پایدار باشگاه	الزامات Requirements
۰/۹۱	C21	ارتقای ساختاری و سیستمی باشگاه	شرایط فنی Technical Conditions
۰/۹۴	C22	ارتقای عملکردی و کارکردی باشگاه	
۰/۹۶	C23	عملکرد ورزشی باشگاه	
۰/۵۳	C24	شرایط رقابتی لیگ‌ها	نظام هواداری Fan Engagement System
۰/۹۲	C25	هواداران	
۰/۸۹	C26	آموزش و فرهنگ‌سازی	



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (بارهای عاملی)

Figure 2. Tested Research Model (Factor Loadings)

همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می شود، برخی گویه ها دارای بار عاملی بسیار بالا (نزدیک به ۰/۹۷) هستند. این موضوع نشان دهنده همبستگی قوی و نمایانگری بالای آن گویه ها با سازه مربوطه است. نتایج روایی همگرا و پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول ۷ نیز تأیید می کنند که چنین ضرایب بالایی نتیجه وضوح و دقت گویه هاست و هیچ گونه هم پوشانی یا افزونگی در سازه ها وجود ندارد.



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب معنی داری تی)

Figure 3. Tested Research Model (t-Value Significance Coefficients)



با توجه به خروجی نرم‌افزار در شکل ۲ و جدول ۵، اعداد ضرایب بارهای عاملی تمام گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول می‌باشد. همچنین شکل ۳، ضرایب معنی‌داری تی مولفه‌های موثر بر موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال حاصل از معادلات ساختاری را به نمایش گذاشته است. همچنین جدول ۶، آزمون فرضیه‌ها و رتبه‌بندی مؤلفه‌های موثر بر موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال را بر اساس ضرایب مسیر، نشان می‌دهد.

جدول ۶. رتبه‌بندی مولفه‌های موثر بر موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال

Table 6. Ranking of Components Affecting the Financial Success of Premier League Football Clubs

رتبه Rank	نتیجه Result	ضریب مسیر Path Coefficient	مقدار تی T- Value	فرضیه‌ها Hypothesis
۱	تایید فرضیه	۰/۲۴۰	۸/۹۵	اثر درآمدزایی بر موفقیت مالی The effect of revenue generation on financial success
۲	تایید فرضیه	۰/۱۹۵	۱۱/۰۷	اثر قوانین و شرایط بالادستی بر موفقیت مالی The effect of upstream rules and regulations on financial success
۳	تایید فرضیه	۰/۱۸۳	۶/۸۸	اثر شرایط فنی بر موفقیت مالی The effect of technical conditions on financial success
۴	تایید فرضیه	۰/۱۸۲	۹/۹۹	اثر راهبردهای مدیریتی بر موفقیت مالی The effect of managerial strategies on financial success
۵	تایید فرضیه	۰/۱۷۹	۱۳/۳۸	اثر نظام هواداری بر موفقیت مالی The effect of the fan engagement system on financial success
۶	تایید فرضیه	۰/۰۶۴	۶/۷۵	اثر الزامات بر موفقیت مالی The effect of requirements on financial success
۷	تایید فرضیه	۰/۰۵۰	۱۱/۵۳	اثر منابع باشگاه بر موفقیت مالی The effect of club resources on financial success

با توجه به نتایج شکل ۳ و جدول ۶، مقدار تی^۱ برای ۷ رابطه مربوط به فرضیات پژوهش، بیشتر از ۲/۵۸ می‌باشد و همه رابطه‌ها با سطح اطمینان ۹۹ درصد، تایید شده است. همچنین نتایج شکل ۲ و جدول ۶، نشان داد درآمدزایی، قوانین و شرایط بالادستی، شرایط فنی، راهبردهای مدیریتی، نظام هواداری، الزامات و منابع باشگاه به ترتیب با ضرایب تاثیر ۰/۲۴۰، ۰/۱۹۵، ۰/۱۸۳، ۰/۱۸۲، ۰/۱۷۹، ۰/۰۶۴ و ۰/۰۵۰ می‌توانند مهم‌ترین منابع موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتری فوتبال باشند. شکل ۴ نیز خروجی نرم‌افزار بر اساس رتبه‌بندی مولفه‌ها را نمایش می‌دهد.

¹ T- Value



شکل ۴. رتبه‌بندی مولفه‌ها

Figure 4. Ranking of Components

جدول ۷ نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. شاخص‌های برازش الگوی پژوهش

Table 7. Fit Indices of the Research Model

وضعیت Status	سطح مطلوب Acceptable Level	منابع باشگاه Club Resources	الزامات Requirements	نظام هواداری Fan Engagement System	راهبردهای مدیریتی Managerial Strategies	شرایط فنی Technical Conditions	قوانین و شرایط بالادستی Upstream Rules and Regulations	درآمدزایی Revenue Generation	
مطلوب	بالاتر از ۰/۷	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۸۳	۰/۸۲	آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
مطلوب	بالاتر از ۰/۷	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۸۶	پایایی ترکیبی Composite Reliability
مطلوب	بالاتر از ۰/۴	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۶۲	۰/۵۵	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۵۲	روایی همگرا Convergent Validity
مطلوب	ضعیف = ۰/۱۹ متوسط = ۰/۳۳ قوی = ۰/۶۷	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۹۳	۰/۸۴	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۷۵	R2
مطلوب	ضعیف = ۰/۱۰ متوسط = ۰/۲۵ قوی = ۰/۳۶	۰/۵۹	۰/۵۷	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۶۴	GOF

با توجه به نتایج شاخص‌های برازش مشخص شد مدل ارائه شده در پژوهش حاضر (شکل ۲)، از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

بحث

یافته‌ها نشان می‌دهد درآمدزایی از مولفه‌های کلیدی موفقیت مالی باشگاه‌هاست و از مسیرهایی مانند رسانه، تبلیغات، مسابقات، فعالیت‌های بازرگانی، حمایت‌های مالی و کمک‌های دولتی، بازارهای مالی، نقل و انتقالات و بازاریابی تحقق



می‌یابد. باشگاه‌ها باید با تنوع‌بخشی به منابع درآمد، از فرصت‌هایی چون بازاریابی دیجیتال، تجارت الکترونیک و بازارهای بین‌المللی بهره‌برداری کنند. استفاده تجاری از ظرفیت استادیوم‌ها و همکاری با باشگاه‌های خارجی از دیگر راهکارهای کلیدی برای افزایش درآمد و پایداری مالی است. ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۳)، بر بازننگری سیاست‌ها و توسعه ابزارهای درآمدی باشگاه‌ها و حرکت به سمت تنوع‌بخشی درآمد (از جمله همکاری‌های بیرونی) تأکید کرده‌اند که با تأکید یافته‌های پژوهش حاضر بر نقش همکاری‌های بین‌المللی در تقویت درآمد، هم‌راستا است. همچنین مخلص‌ی و همکاران (۲۰۲۱)، رسانه و تبلیغات را مهم‌ترین معیار تأمین مالی دانسته‌اند و پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که همکاری‌های مشترک بین‌المللی کانالی برای تقویت همین مؤلفه‌هاست. افزون بر این، سکلس و آندروف^۱ (۲۰۱۷) چارچوب اقتصادی باشگاه حرفه‌ای و پیوند بین منابع درآمدی (روز مسابقه، پخش، تجاری) را برجسته می‌کنند و پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که همکاری‌های بین‌المللی به بهبود همین سه‌گانه منجر می‌شود. مطالعه حاضر ضمن تأکید بر کانال‌های درآمدی شناخته‌شده، نقش‌راه کاربردی همکاری‌های بین‌المللی را متناسب با قیود ایران صورت‌بندی کرده و جایگاه این همکاری‌ها را در مدل بومی پژوهش به‌عنوان پیش‌ران مستقیم تنوع درآمد و بهبود کارایی بازاریابی تبیین کرده است.

قوانین و نظام باشگاه‌داری و شرایط سیاسی از عوامل کلیدی موفقیت مالی باشگاه‌ها هستند و می‌توانند هم تسهیل‌کننده و هم بازدارنده باشند. اصلاح و بهبود این قوانین باید فضایی پایدار برای توسعه مالی و مدیریتی فراهم کند. شفافیت، کارآمدی و نظارت مستمر بر اجرای قوانین اهمیت بالایی دارد و ایجاد نهادهای نظارتی مستقل می‌تواند به کاهش ریسک‌های مالی کمک کند. همچنین، آموزش مدیران در حوزه قوانین و مقررات جدید نقش مهمی در ارتقای توان مدیریتی و پایداری مالی باشگاه‌ها ایفا می‌کند. عسگری و همکاران (۲۰۲۳)، بر ضرورت ثبات و شفافیت نظارتی و نقش سیاست‌های بالادستی در پایداری مالی ورزش حرفه‌ای تأکید کرده‌اند و پژوهش حاضر نیز همین محور را به‌عنوان شرط لازم موفقیت مالی باشگاه‌ها نشان می‌دهد. ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۳)، نیز اصلاحات حکمرانی باشگاه، قواعد نقل‌وانتقال و ساختار رقابت لیگ را کانون توسعه اقتصادی می‌دانند و در پژوهش حاضر نیز اصلاحات نهادی و نظارتی پیش‌ران اصلی بهبود کارایی مالی شناخته شد. افزون بر این، اسپوبرت و هامیل^۲ (۲۰۱۸)، نشان می‌دهند کنترل‌های مالی برای جلوگیری از کژمنشی مالی و اعوجاج رقابتی ضروری است و پژوهش حاضر نیز بر لزوم نظارت کارآمد و نهادهای مستقل در فوتبال ایران تأکید می‌کند. مطالعه حاضر فراتر از تأکید کلی بر اصلاحات نهادی، جایگاه علی قوانین و شرایط بالادستی را در مدل بومی موفقیت مالی، کمی‌سازی و اعتبارسنجی کرده و به‌صورت کاربردی، نیاز به نهاد ناظر مستقل و برنامه آموزشی مدیران برای انطباق مقررات را به‌عنوان اقدامات اولویت‌دار پیشنهاد داده است.

عملکرد ورزشی باشگاه و شرایط رقابتی لیگ‌ها از عوامل کلیدی موفقیت مالی باشگاه‌ها هستند. عملکرد بهتر موجب جذب هواداران، افزایش فروش بلیت، حق پخش و حمایت‌های مالی می‌شود. سرمایه‌گذاری در استعدادها و بهبود امکانات ورزشی به ارتقای کیفیت تیم‌ها و جذابیت مسابقات کمک می‌کند. همچنین، حضور در رقابت‌های بین‌المللی علاوه بر درآمد مستقیم از جوایز و حق پخش، موجب تقویت برند باشگاه، جذب حامیان خارجی و گسترش بازار محصولات می‌شود که پایداری مالی بلندمدت را تضمین می‌کند. تر تولیان و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند که ارتباط مستقیم بین عملکرد ورزشی و موفقیت مالی باشگاه‌ها از طریق افزایش جذابیت مسابقات و ارتقای برند باشگاه محقق می‌شود و پژوهش حاضر نیز تأکید دارد که سرمایه‌گذاری در استعدادها و امکانات ورزشی، به‌طور مستقیم به افزایش درآمد و جذابیت باشگاه‌ها

^۱Scelles & Andreff

^۲Schubert & Hamil



منجر می‌شود. همچنین پاولسکی^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود اثر حضور در رقابت‌های بین‌المللی بر تقویت برند و افزایش درآمدهای ناشی از جوایز و حمایت‌های مالی را برجسته کردند، و پژوهش حاضر نیز نشان داد که حضور در مسابقات معتبر خارجی، درآمدزایی مستقیم و غیرمستقیم را برای باشگاه‌ها تضمین می‌کند. پژوهش حاضر علاوه بر تأیید این یافته‌ها، نشان داده است که در بستر ایران شرایط فنی باشگاه‌ها و سیاست‌گذاری لیگ داخلی نیز به‌عنوان عوامل کلیدی بر این رابطه اثرگذار هستند؛ موضوعی که در مطالعات پیشین کمتر مورد بررسی قرار گرفته بود.

مدیریت راهبردی، مدیریت ذی‌نفعان، سیستم‌های مالی و استعداد از عوامل محوری موفقیت مالی باشگاه‌ها هستند. تدوین راهبردهای مبتنی بر تحلیل دقیق وضعیت و آینده باشگاه، همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مدیریت مالی، برنامه‌ریزی بودجه و تعامل با هواداران، شفافیت و درآمدزایی را افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاری در پرورش استعدادها، توسعه آکادمی‌های فوتبال و بهبود زیرساخت‌های ورزشی نیز به ارتقای عملکرد و جذب هواداران کمک می‌کند. ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۳)، توسعه اقتصادی باشگاه‌ها را مستلزم اصلاحات ساختاری و گذار به ابزارهای نوین دانسته‌اند و پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که زیرساخت‌های دیجیتال و پلتفرم‌های هواداری-بلیت‌فروشی برخط، مستقیماً به افزایش درآمد و تعامل ذی‌نفعان منجر می‌شود. همچنین عسگری و همکاران (۲۰۲۳)، بر نقش سیاست‌های تسهیل‌گر برای درآمدهای نوین تأکید کرده‌اند و این در حالی است که پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد بدون پشتیبانی مقرراتی، بهره‌برداری از درآمدهای دیجیتال بهینه نخواهد شد. افزون بر این، رودریگز پومدا^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، در تحلیل مدل کسب‌وکار باشگاه‌های پیشرو (مانند رئال مادرید) مدیریت احساسات هواداران و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی را محور خلق ارزش می‌دانند و پژوهش حاضر نیز کارکرد پلتفرم‌های هواداری و کانال‌های دیجیتال را در ارتقای وفاداری و درآمد تأیید می‌کند. مطالعه حاضر بسته‌ی سیاستی-عملیاتی دیجیتال را به‌صورت هم‌زمان و در چارچوب یک مدل علی بومی اولویت‌بندی کرده است؛ این تلفیق و وزن‌دهی آن‌ها برای باشگاه‌های لیگ برتر ایران در مطالعات پیشین به‌صورت منسجم ارائه نشده بود.

هواداران منبع اصلی درآمد و تقویت‌کننده هویت و برند باشگاه‌ها هستند. تعامل مؤثر با آن‌ها از طریق فناوری‌های نوین مانند اپلیکیشن‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند درآمد و وفاداری هواداران را افزایش دهد. آموزش و فرهنگ‌سازی نیز با تقویت احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری، نقش مهمی در موفقیت مالی و اعتباری باشگاه‌ها ایفا می‌کند. ایجاد فرهنگی سازمانی مبتنی بر شفافیت و ارزش‌های حرفه‌ای علاوه بر بهبود عملکرد داخلی، اعتماد هواداران و ذی‌نفعان را افزایش داده و مسیر پایداری مالی باشگاه را هموار می‌سازد. سلطانی و همکاران (۲۰۱۹)، هواداران را یکی از منابع اصلی درآمدزایی معرفی کرده و بر نقش مشارکت آن‌ها در حمایت مالی و تبلیغاتی باشگاه‌ها تأکید کرده‌اند، و پژوهش حاضر نیز نشان داد تعامل مؤثر با هواداران از طریق فناوری‌های نوین می‌تواند منبع پایداری برای درآمد ایجاد کند. همچنین روسکا^۳ (۲۰۱۴) در پژوهش خود فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حاکم بر باشگاه را به‌عنوان محرک اعتماد هواداران و تقویت برند معرفی کرد، و پژوهش حاضر نیز همین ارتباط را بین شفافیت، مسئولیت‌پذیری فرهنگی و تقویت تعلق هواداران به باشگاه نشان داد. در مطالعه حاضر علاوه بر تأکید بر هواداران و فرهنگ، نقش ابزارهای دیجیتال (اپلیکیشن‌ها و رسانه‌های اجتماعی) در مدیریت رابطه با هواداران و ارتقای وفاداری برند شناسایی شد؛ که در پژوهش‌های پیشین کمتر به‌صورت تجربی مورد بررسی قرار گرفته بود.

¹Pawlowski
²Rodriguez-Pomeda
³Roşca



الزامات موفقیت مالی باشگاه‌ها شامل تأمین منابع مالی، توسعه پایدار اقتصادی، ارتقای ساختاری و کارکردی است که تضمین‌کننده پایداری کوتاه‌مدت و بلندمدت محسوب می‌شوند. ایجاد منابع درآمدی پایدار، سرمایه‌گذاری هوشمندانه و مدیریت صحیح منابع، به رشد اقتصادی و اجتماعی باشگاه‌ها کمک می‌کند. توسعه پایدار مستلزم تعادل بین سودآوری فوری و حفظ ارزش دارایی‌ها در بلندمدت از طریق سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و پرورش استعدادهاست. همچنین، شفافیت و استحکام قراردادهای حقوقی برای جلوگیری از اختلافات و کاهش ریسک‌های مالی ضروری است. عسگری و همکاران (۲۰۲۳)، بر لزوم شفافیت قراردادها و استفاده از ابزارهای حقوقی حرفه‌ای برای کاهش اختلافات مالی تأکید کرده‌اند و پژوهش حاضر نیز همین موضوع را به‌عنوان بخشی از الزامات موفقیت مالی باشگاه‌ها تأیید کرد. همچنین ذوالفقاری و همکاران (۲۰۲۳)، به توسعه اقتصادی پایدار و استفاده از روش‌های نوین تأمین مالی اشاره داشتند و پژوهش حاضر نیز نشان داد ایجاد منابع درآمدی پایدار و سرمایه‌گذاری هوشمندانه برای پایداری مالی باشگاه‌ها حیاتی است. فراتر از مطالعات پیشین، پژوهش حاضر نشان داد که تأمین مالی پایدار، اصلاحات حقوقی-قراردادی، و توسعه زیرساخت‌های ورزشی باید هم‌زمان و در یک مدل یکپارچه دنبال شود؛ مدلی که متناسب با شرایط اقتصادی و حقوقی ایران ارائه شد.

منابعی چون زیرساخت‌ها، سرمایه اجتماعی، برند و ساختار مالکیت نقش مهمی در موفقیت مالی باشگاه‌ها دارند. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزشی و دیجیتال، پلتفرم‌های هواداری و فروش برخط می‌تواند تجربه هواداران را بهبود داده و درآمدهای پایدار ایجاد کند. تقویت برند و ارتباطات عمومی نیز موجب افزایش ارزش باشگاه و جذب سرمایه‌گذاران جدید می‌شود. استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت داده و تحلیل عملکرد بازیکنان علاوه بر بهبود تصمیم‌گیری، هزینه‌های غیرضروری را کاهش داده و کارایی باشگاه را ارتقا می‌دهد. عسگری و همکاران (۲۰۲۳)، بر اهمیت توسعه منابع و الزامات ساختاری برای پایداری مالی تأکید کرده‌اند و پژوهش حاضر نیز نشان داد که ساختار مالکیتی و سرمایه اجتماعی باشگاه‌ها نقش مستقیمی در جذب سرمایه‌گذاران و ایجاد ثبات مالی دارند. همچنین مخلص و همکاران (۲۰۲۱)، نقش پررنگ رسانه و ارتباطات را در تأمین مالی باشگاه‌ها برجسته کرده‌اند و پژوهش حاضر نیز نشان داد که توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و برندینگ، کانالی عملی برای بهره‌برداری از همین ظرفیت رسانه‌ای است. پژوهش حاضر، ضمن تأیید مسیرهای درآمدی شناخته‌شده، نشان داد سرمایه اجتماعی و نوع مالکیت باشگاه، به‌عنوان متغیرهای کمتر بررسی‌شده در مطالعات پیشین، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت مالی دارند و این دو عامل در مدل بومی ارائه‌شده به‌طور تجربی اعتبارسنجی شدند.

باشگاه‌های لیگ برتر ایران برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی باید با توسعه ابزارهایی چون نرم‌افزارهای موبایلی، اشتراک اینترنتی، فروش محصولات و بهبود تجربه هواداران، منابع درآمد خود را متنوع کنند. همچنین بهره‌گیری از دیجیتال مارکتینگ و تجارت الکترونیک ضروری است، در حالی که شفافیت مالی و مدیریت حرفه‌ای باید برای جلوگیری از ناکارآمدی و هدررفت منابع تقویت شود. پیشنهاد می‌شود باشگاه‌ها سیستم‌های حسابداری شفاف و حرفه‌ای با استفاده از نرم‌افزارهای مدرن مدیریت مالی را پیاده‌سازی کنند و تحت نظارت نهادهای مستقل قرار گیرند. اصلاحات در نظام باشگاه‌داری و تقویت قوانین مرتبط می‌تواند به بهبود شفافیت مالی و افزایش کارآمدی مدیریتی منجر شود. اصلاح و بهبود قوانین باشگاه‌داری و سیاست‌های مرتبط برای ایجاد محیطی حمایتی و تسهیل‌کننده جهت توسعه پایدار باشگاه‌ها ضروری است. همچنین باشگاه‌ها باید از روش‌های نوین تأمین مالی و سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه برای تضمین توسعه اقتصادی پایدار و موفقیت بلندمدت استفاده کنند.



نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

نتیجه‌گیری نهایی پژوهش حاکی از آن است که موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، محصول تعامل پیچیده‌ای از عوامل متنوع است. علاوه بر درآمدزایی و منابع داخلی، رعایت قوانین و شرایط بالادستی و بهره‌مندی از راهبردهای مدیریتی موثر و نظام هواداری قوی، نقش کلیدی در تحقق این موفقیت ایفا می‌کنند. همچنین، توجه به الزامات باشگاه و شرایط فنی، به تقویت پایداری مالی و توسعه مستمر باشگاه‌ها کمک می‌کند. بنابراین، یک رویکرد جامع و هم‌راستا با تمام این مؤلفه‌ها برای دستیابی به موفقیت مالی ضروری است.

محدودیت‌ها

این پژوهش با ارائه مدل جامع و تلفیقی از عوامل مؤثر بر موفقیت مالی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، گامی ارزشمند در شناخت ابعاد مختلف این موضوع برداشته است. با این حال، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که می‌تواند نقطه شروعی برای پژوهش‌های آتی باشد. در پژوهش حاضر راهبردهای مدیریتی مورد بررسی به صورت کلی مطرح شده‌اند. همچنین محدودیت دیگر، پرداخت محدود به فرصت‌های نوین درآمدزایی مانند دیجیتال مارکتینگ و تجارت الکترونیک است.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

پژوهش‌های مقایسه‌ای بین راهبردهای مدیریتی مختلف و تأثیر آن‌ها بر موفقیت مالی باشگاه‌ها می‌تواند به ارائه راهکارهای بهینه‌تر منجر شود. به علاوه پژوهش در زمینه شناسایی و ارزیابی فرصت‌های جدید درآمدزایی مانند دیجیتال مارکتینگ و تجارت الکترونیک در صنعت فوتبال نیز می‌تواند به توسعه روش‌های نوین موفقیت مالی کمک کند.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

این پژوهش مطابق با استانداردهای اخلاق پژوهشی انجام شده و کلیه اصول اخلاقی رعایت شده است. مشارکت‌کنندگان با آگاهی کامل و رضایت قبلی در پژوهش حضور داشتند و اطلاعات شخصی و هویتی آن‌ها محرمانه باقی ماند.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در این پژوهش از ابزار هوش مصنوعی استفاده نشده است.

منابع مالی

این پژوهش بدون دریافت حمایت مالی از هیچ نهاد، سازمان یا مؤسسه‌ای انجام شده است و کلیه هزینه‌ها توسط نویسندگان تأمین شده است.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در تمامی مراحل پژوهش، از طراحی اولیه تا نگارش و تحلیل داده‌ها، به‌طور یکسان مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند هیچ‌گونه تعارض منافع در رابطه با این پژوهش وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

از همکاری کلیه اساتید و مشارکت‌کنندگان گرانقدر کمال تشکر را داریم.

References

- Alavi, S., Mahmoudi, A., Ghafouri, F., & Gerami, A. (2023). Identifying Consequences and providing solutions for development of Social Responsibility of Famous Athletes. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(61), 319-341. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1715.2209>] [In Persian]



- Asgari Gandomani, R., Aflatoon, S., Saberi, A., & Deldar, E. (2023). Study of financial sustainability strategies in professional sport of Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(60), 317-332. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1164.1799>] [In Persian]
- Calahorra-López, A., & Ratkai, M. (2024). European football clubs and their finances. A systematic literature review. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 27(1), 75-91. [<https://doi.org/10.6018/rcsar.496271>]
- Charmaz, K. (2024). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage. [Link]
- Cox, A., & Philippou, C. (2022). Measuring the resilience of English Premier league clubs to economic recessions. *Soccer & Society*, 23(4-5), 482-499. [<https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059858>]
- Dietl, H.M., Özdemir, A., & Schweizer, N. (2017). Outsourcing sports sponsorship activities: a multi-theoretical approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(1), 77-96. [<https://doi.org/10.1108/SBM-09-2014-0041>]
- Dima, T. (2015). The business model of European football club competitions. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1245-1252. [[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00562-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00562-6)]
- Emami, A., Emami, F., & Afshari, M. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry: An Exploratory study. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(56), 229-254. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1522.2113>] [In Persian]
- Ennis, S. (2020). Sport and Its Role and Contribution to Society and Economic Development. *Sports Marketing: A Global Approach to Theory and Practice*, 9-38. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-53740-1_2]
- Faccia, A., Mataruna-Dos-Santos, L.J., Munoz Helu, H., & Range, D. (2020). Measuring and monitoring sustainability in listed european football clubs: A value-added reporting perspective. *Sustainability*, 12(23), 9853. [<https://doi.org/10.3390/su12239853>]
- Igwe, P.A., Akinsola-Obatolu, A.D., Nwajiuba, C.A., Egbo, O.P., Ogunnaike, O.O., & Nwekpa, K.C. (2021). The glocalisation of sports: a study of the influence of European Football Leagues on Nigerian society. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 247-265. [<https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.113244>]
- Khabiri, M., & Fattahi Zadeh, A. (2019). Sports Diplomacy: Acceptance and Encompassing of A Political Strategic Concept. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(43), 143-164. [Link] [In Persian]
- Kline, R.B. (2023). Principles and practices of structural equation modeling (Fifth Eds.). New York: Guilford. [Link]
- Labbaaf, A.H. & Khodaparast, M. (2023). Identifying and Prioritizing Factors Affecting the Progress and Economic Development of Women's Professional Sports. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(2), 26-40. [<https://doi.org/10.22108/jhs.2023.136660.1003>] [In Persian]
- Leifheit, N., & Follert, F. (2023). Financial player valuation from the perspective of the club: The case of football. *Managing Sport and Leisure*, 28(6), 618-637. [<https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1944821>]
- Lincoln, Y.S., Lynham, S.A., & Guba, E.G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4(2), 97-128. [Link]
- Madden, P. (2015). Welfare economics of "Financial Fair Play" in a sports league with benefactor owners. *Journal of Sports Economics*, 16(2), 159-184. [<https://doi.org/10.1177/1527002512465759>]
- Marin, B., & Lee, C. (2020). Exploring new trends of sport business: Japanese companies' investment in ownership of foreign football clubs. *Sport in Society*, 23(12), 2031-2054. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1817897>]
- Mnzava, B. (2011). Financial plight in English premiership football: An impact of recent global recession. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1, 179-189. [Link]



- Mokhlesi hoz sorkhi, M., Alizadeh, R., Nabavi chashmi, S. A., & Behnia, B. (2021). Developing a Sport Clubs Financing Model with a Analysis Hierarchical Process (AHP). *Journal of Investment Knowledge*, 10(40), 259-281. [Link] [In Persian]
- Moradi, J., & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 159-184. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691] [In Persian]
- Moslehi, L. & Labbaf, A.H. (2024). Designing an Investment Attraction Model in Sports Projects. *Archives in Sport Management and Leadership*, 2(1), 1-13. [https://doi.org/10.22108/jhs.2023.136865.1009] [In Persian]
- Naghipour Givi, B., Khosravipour, Z., & Kalashi, M. (2025). Designing a Model of Economic Diplomacy in Iranian sports. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 212-236. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.23448.2752] [In Persian]
- Park, J.E. (2017). Outsourcing marketing and organizational learning: Managing customer relationship management. *Journal of Marketing Thought*, 4(1), 27-45. [Link]
- Pawlowski, T., Nalbantis, G., & Coates, D. (2018). Perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport. *Economic Inquiry*, 56(1), 173-192. [https://doi.org/10.1111/ecin.12462]
- Payami, T., Barghi Moghadam, J., Najafzadeh, M.R., & Mohammadpour Yaghini, H. (2023). Designing the branding model of the Iranian Football Premier League based on the data approach of the foundation. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(61), 583-612. [https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2085.2489] [In Persian]
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18(4), 431-444. [https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980736]
- Roșca, V. (2014). Web interfaces for e-CRM in sports: evidence from Romanian football. *Management & Marketing*, 9(1). [Link]
- Salimi, M., Tayebi, M. & Labbaf, A.H. (2023). Estimating Iranian Professional Football Players' Prices A Neural Networks Approach. *Sports Business Journal*, 3(3), 13-28. [https://doi.org/10.22051/sbj.2023.42806.1069] [In Persian]
- Salimi, M., Labbaf, A.H., Zare, S. (2024). Examining the Role of Spiritual Health and Monetary Ethics in Dealing with the Deviant Behavior of Employees of Sports Organizations with Regard to the Mediating Role of Work Ethics. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 82-91. [https://doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.1.82] [In Persian]
- Scelles, N., & Andreff, W. (2017). Economic model of a professional football club in France. In Routledge handbook of football marketing (pp. 60-72). *Routledge*. [Link]
- Schubert, M., & Hamil, S. (2018). Financial doping and financial fair play in European club football competitions. *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport*, 135-157. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77389-6_8]
- Soltani, M., Kargar, G.A., Keshkar, S., & Ghafari, F. (2019). Designing the Revenue Model for Iranian Professional Football Clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 7(4), 42-54. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.3251] [In Persian]
- Tertuliano, I.W., Lima, E. M.R., Oliveira, V., Santana, B.A., Pavlović, V., & Machado, A. A. (2020). Sport management in Emerging Economy: Squad size, Expenses and Results—Case of the Brazilian Football League. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(1), 57-66. [Link]
- 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. [Link] [In Persian]



- Zolfaghari, M., Nobakhat, Z., & Naderinasab, M. (2023). Designing the Economic Development Model for the Premier soccer League Clubs. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(58), 293-312. [<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.857.1586>] [In Persian]
- Zolfaghari, M., Nobakht, Z., & Naderinasab, M. (2022). Elaboration of the conceptual framework of the economic development of clubs in the Premier Football League of Iran. *Journal of Sports Sciences*. 42(13), 149-164. [[Link](#)] [In Persian]