



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال هشتم، شماره اول، پیاپی ۱۷



## حق پخش تلویزیونی در صنعت فوتبال ایران شمس‌الدین رضایی\*<sup>۱</sup>، محسن اسمعیلی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۱۶

### چکیده

**هدف:** مهم‌ترین منبع درآمدزایی صنعت فوتبال در جهان، حق پخش تلویزیونی می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی حق پخش تلویزیونی در صنعت فوتبال ایران است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده بنیاد به‌عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۳۱ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی و تأیید گردید. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه حسابرسی فرآیند نتایج ۸۹٪ به‌دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عوامل ساختاری فوتبال، عوامل مؤثر مدیریتی (دولتی)، عوامل رفتاری و معنایی، عوامل حقوقی و قانونی و تدوین و استقرار الگوی فروش حق پخش تلویزیونی هفت مؤلفه مؤثر در فروش حق پخش تلویزیونی می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** بررسی‌ها نشان داد که ادامه امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش تلویزیونی باعث ورشکستگی مالی صنعت فوتبال خواهد شد. همچنین تأسیس شبکه‌های تلویزیونی خصوصی و تشکیل کمیته چانه‌زنی با دولت، مجلس و سازمان صدا و سیما برای توسعه پایدار مالی صنعت فوتبال کشور لازم به نظر می‌رسد.

**واژه‌های کلیدی:** حق پخش تلویزیونی، باشگاه‌های فوتبال، تئوری داده‌بنیاد

۱. استادیار دانشگاه ایلام

۲. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: E-mail: sh.rezaei10@gmail.com

## مقدمه

امروزه صنعت ورزش به دلیل تأثیرات مثبت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی به یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی تبدیل شده است و برای اغلب کشورها، این صنعت منبع مهمی برای فعالیت‌های اقتصادی، کسب درآمد، اشتغال‌زایی و تجارت بین‌الملل محسوب می‌شود (رضایی، ۱۳۹۵). این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم نموده که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است (کاظم، ۱۳۸۱).

فوتبال از بزرگ‌ترین علائق مردم در دهه‌های اخیر است. وجود هزاران بازیکن و میلیون‌ها طرفدار آن‌ها در سراسر جهان بیانگر این موضوع است که فوتبال نقش مهم و ویژه‌ای در زندگی فرهنگی و اجتماعی کشورها و مردم بازی می‌کند. امروزه فوتبال همه عوامل لازم برای «صنعت» شدن را دارد؛ هر صنعت بخشی از اقتصاد است که به تولید و عرضه محصولات یا خدمات معین می‌پردازد (رضایی، ۱۳۹۲). جیسون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴ جامعه آماری فوتبالیست‌ها را افزون بر ۲۶۵ میلیون نفر اعلام کرده است. سازمان اقتصادی دلوویت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) گردش مالی صنعت فوتبال اروپا را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ بالغ بر ۲۲ بلیون یورو و فصل ۲۰۱۷-۲۰۱۶ را ۲۵ بلیون یورو پیش‌بینی کرده است. 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 (رضایی، ۱۳۹۵). نقدی و همکاران (۱۳۹۲) عنوان کردند که باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال هستند و ادامه حیات صنعت فوتبال منوط به ادامه حیات باشگاه‌ها است. بنابر گزارش مالی سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۷)، باشگاه فوتبال منچستر یونایتد انگلستان در فصل ۲۰۱۶-۲۰۱۵ با درآمدی برابر ۶۸۹ میلیون یورو به سیطره یازده ساله باشگاه فوتبال رئال مادرید پایان داده و به‌عنوان پردرآمدترین باشگاه فوتبال جهان معرفی شده است. در این رده‌بندی باشگاه‌های فوتبال بارسلونا و رئال مادرید از اسپانیا به ترتیب با درآمدی برابر ۶۲۰/۲ و ۶۲۰/۱ میلیون یورو در رتبه‌های بعدی قرار دارند. رشد منابع مالی باشگاه‌های فوتبال جهان مختص باشگاه‌های کشورهای اروپایی نبوده و محدوده درآمد باشگاه‌های آسیایی همانند: هند، چین، ژاپن و استرالیا در فصل ۲۰۱۶-۲۰۱۵ نیز با افزایش چشمگیری مواجه شده و به ترتیب تا ۱۰، ۶۰، ۴۷ و ۲۰ میلیون یورو در سال رسیده است. همچنین بر اساس جدیدترین گزارش‌های مالی سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۸)، باشگاه‌های منچستر یونایتد، رئال مادرید و بارسلونا به ترتیب با درآمدی بالغ بر ۶۷۶/۳، ۶۷۴/۶ و ۶۴۸/۳ میلیون یورو پردرآمدترین باشگاه‌های جهان

1. Jason  
2. Deloitte

گذشته شده از ساعت این بازی‌ها در این نوع حقوق پخش، عامل مهمی برای قیمت‌گذاری (است) و حق پخش خلاصه و یا صحنه‌های مهم بازی<sup>۲</sup> فروخته می‌شود. علاوه بر فروش حق پخش تلویزیونی بازی‌ها در بازارهای داخلی، فدراسیون‌ها و سازمان‌های لیگ فوتبال حق پخش مسابقات را در بازارهای خارجی نیز به‌صورت جداگانه می‌فروشند؛ به‌عبارت دیگر محصول خود را به بازارهای خارجی صادر می‌کنند. شیوه بازاریابی و فروش حق پخش تلویزیونی در کشورهای مختلف متفاوت است. در برخی از کشورها این فروش به‌صورت متمرکز و در برخی دیگر به صورت غیرمتمرکز صورت می‌گیرد. در بازاریابی متمرکز حق پخش تلویزیونی توسط سازمان لیگ به فروش می‌رسد و درآمد حاصل از آن را طبق جدولی خاص میان باشگاه‌ها توزیع می‌کنند؛ اما در بازاریابی غیر متمرکز که در حال حاضر تنها در اسپانیا صورت می‌گیرد، هر باشگاه خودش حق پخش بازی‌ها را می‌فروشد (رضایی، ۱۳۹۵). بین‌المللی و تجاری شدن فوتبال و پا گرفتن آن به‌عنوان صنعتی نو تا حد بسیار زیادی ناشی از پخش بازی‌ها از تلویزیون و اینترنت بوده است. بر اثر تلفیق تلویزیون و جاذبیت فوتبال، پیشرفت صنعت فوتبال با یک جهش عظیم مواجه گردیده که محور آن پی بردن به ارزش اقتصادی حق پخش تلویزیونی بوده است. فوتبال فزونی و وفاداری تماشاگران فوتبال سبب می‌شود که نایب‌های مشاهده میلیون‌ها نفر، فرصتی برای تبلیغات تجاری باشد.

بودند. همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی، تغییرات زیادی در این باشگاه‌ها به وجود آمده است تا جایی که 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 (نورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

یکی از مهمترین منابع درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، فروش حق پخش تلویزیونی<sup>۲</sup> است. حق پخش تلویزیونی بسته‌ای حقوقی است که صاحب و برگزارکننده یک رویداد ورزشی از طریق فروش آن به شبکه‌های تلویزیونی در ازای دریافت مبلغی معین به آن‌ها اجازه پخش این رویداد را می‌دهد. مشتریان این رویدادها و مسابقات در بازار، شبکه‌های تلویزیونی هستند؛ به‌طوری که برگزارکنندگان این رویدادها حق پخش تلویزیونی مربوط به مسابقات تیم‌های خود را در این بازار به مزایده می‌گذارند و به بالاترین پیشنهاد می‌فروشند. معمولاً حق پخش تلویزیونی مسابقات در سه نوع حق پخش زنده، حق پخش غیرزنده (زمان

فرصت تبلیغات، عرصه‌ای برای حامیان مالی به‌ویژه شرکت‌های توانمند صنعت و خدمات به‌شمار می‌آید (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). امروزه در اروپا درآمد حاصل از حق پخش تلویزیونی سهم بزرگی از درآمد باشگاه‌های فوتبال را تشکیل می‌دهد. شبکه‌های تلویزیونی می‌کوشند که بینندگان بیشتری را جلب کنند؛ زیرا تعداد بینندگان شاخصی برای ارزش دقیق تلویزیونی و در نهایت محکی برای تعیین میزان موفقیت شبکه‌ها به حساب می‌آید و صنعت فوتبال یکی از عوامل رغبت بینندگان از انواع گوناگون به سوی شبکه‌های تلویزیونی بوده است. استرلایز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نقش نمایش تلویزیونی را در جذب حامیان مالی بسیار مهم می‌داند و فوتبال یکی از عوامل رغبت بینندگان از انواع گوناگون به سوی شبکه‌های تلویزیونی بوده است. نتایج تحقیق نقدی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که میزان هواداران، اعتبار و نام باشگاه، جایگاه در جدول مسابقات و حامیان مالی بر میزان درآمد حاصل از حق و پخش تلویزیونی تأثیر مستقیم دارد. در کشورهای صاحب فوتبال، حق پخش تلویزیونی بسته به سیاست‌های بازاریابی در فوتبال این کشورها از ۳۰ تا ۶۰ درصد کل درآمد سالیانه آنها می‌باشد. در این مدت قیمت این «محصول» در تمام جهان روندی افزایشی داشته است؛ به‌عنوان نمونه در تاریخ ۵۰ ساله بوندس لیگا، ارزش حق پخش تلویزیونی بیش از ۶۰۰ برابر شده و به فصلی ۶۲۸ میلیون یورو رسیده است؛ این در حالی است که در بین پنج لیگ بزرگ اروپا، بوندس لیگای آلمان کمترین درآمد را از حق

پخش تلویزیونی دارد (سازمان اقتصادی دلوویت، ۲۰۱۷). اسکات<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) با تأکید بر نقش حق پخش تلویزیونی در توسعه فوتبال، آن را به‌عنوان «موتور محرک» این صنعت عنوان کردند. لیگ USAFL استرالیا به دلیل عدم موفقیت در جذب علاقه مردم به فوتبال، با چالش عدم استقبال رسانه، شبکه‌های تلویزیونی و حامیان مالی مواجه گردیده است که فابری و کلیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در این باره پیشنهاد می‌کنند که بایستی از مشوق‌ها برای جذب هواداران و بینندگان تلویزیونی استفاده شود تا زمینه حضور رسانه و تلویزیون و به دنبال آن مقدمات درآمدزایی از حق پخش تلویزیونی و دیگر مؤلفه‌های کسب درآمد فراهم گردد. سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۶) میانگین درآمد باشگاه‌های سری آ ایتالیا را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ بالغ بر ۹۰ میلیون یورو اعلام می‌کند که ۶۱ درصد آن به‌وسیله حق پخش تلویزیونی کسب شده است. همچنین این سازمان پیش‌بینی می‌کند که مجموع ارزش حق پخش تلویزیونی در فصل ۲۰۱۷-۲۰۱۶ در اروپا به ۷/۵ میلیارد یورو برسد. بنابر گزارش مالی سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۷)، باشگاه‌های فوتبال رئال مادرید و بارسلونای اسپانیا در فصل ۲۰۱۷-۲۰۱۶ تنها از فروش حق پخش تلویزیونی مسابقات خود به ترتیب درآمدی برابر ۲۲۷/۷ و ۲۰۲/۷ میلیون یورو داشته‌اند. همچنین براساس همین گزارش ۷۴ درصد مجموع درآمد باشگاه لسترستی انگلیس و ۷۱ درصد مجموع درآمد باشگاه فوتبال آس رم ایتالیا از فروش حق پخش تلویزیونی بوده است. جدیدترین گزارش مالی

2. Scott  
3. Fairley & Kellett

1. Strelize

هیچ قراردادی با سازمان لیگ یا فدراسیون فوتبال نشده است (فدراسیون فوتبال ایران، ۱۳۹۶). نتایج تحقیق نادریان و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که ۰/۹۳ صدم درصد از درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران از فروش حق پخش تلویزیونی، رادیو و نشریات است (نادریان، ۱۳۹۳). رضایی (۱۳۹۶)، رضایی و همکاران (۱۳۹۵)، دوستی (۱۳۹۵)، ترابی (۱۳۹۴) و نادریان (۱۳۹۳) امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش تلویزیونی را مهمترین دلیل عدم توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال ایران معرفی نمودند. آنچه مسلم است صنعت فوتبال ایران برای سازمان صدا و سیما کالایی بی‌واسطه برای درآمدی یک‌طرفه است و حق پخش تلویزیونی در ایران وجاهت قانونی ندارد. بنابراین این پژوهش به دنبال بررسی حق پخش تلویزیونی در صنعت فوتبال ایران می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراند تئوری<sup>۱</sup> انجام شده است. روش گراند تئوری یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه سیستماتیک، شیوه نوحاسته و شیوه سازاگرا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>۲</sup> نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که در فصل ۲۰۱۸-۲۰۱۷، درآمد باشگاه‌های لسترسیتی، اورتون، وستهم، تاتنهام، یونتوس، آرسنال و نابولی تنها از حق پخش تلویزیونی به ترتیب برابر ۲۲۲ (۸۲ درصد کل درآمد باشگاه)، ۱۵۱/۹ (۷۶ درصد کل درآمد)، ۱۳۸/۸ (۶۵ درصد کل درآمد)، ۲۱۹ (۶۱ درصد کل درآمد)، ۲۳۳/۷ (۵۸ درصد کل درآمد)، ۲۳۴/۷ (۴۸ درصد کل درآمد) و ۲۰۰/۷ (۷۳ درصد کل درآمد) میلیون یورو بوده است.

در شرایطی که باشگاه‌های فوتبال ایران روزهای سخت مالی را می‌گذرانند، متعهد نبودن سازمان صدا و سیما مبنی بر پرداخت حق پخش تلویزیونی وضعیت را برای آن‌ها دشوارتر ساخته است. بر اساس برآوردهای تقریبی، سازمان صدا و سیما سالیانه بین ۴۵۰ تا ۶۰۰ میلیارد تومان از پخش تلویزیونی لیگ برتر و بازی‌های ملی درآمد دارد که از این میزان صنعت فوتبال ایران تقریباً هیچ عایدی ندارد و این در حالی است که همه قوانین بالادستی ملی و بین‌المللی و حتی نظرات مراجع عظام موافق این پرداخت از سوی سازمان صدا و سیما به فدراسیون فوتبال هستند (رضایی، ۱۳۹۶). با فشارهای AFC و براساس قراردادی (در سال ۱۳۸۷) بین سازمان صدا و سیما و فدراسیون فوتبال مبنی بر پرداخت حق پخش تلویزیونی، مقرر گردید که در فصول ۹۰-۹۱، ۹۱-۹۲، ۹۲-۹۳ و ۹۳-۹۴ به ترتیب مبالغی برابر ۱۱/۵، ۱۳/۵، ۱۷/۵ و ۲۲/۵ میلیارد تومان به سازمان لیگ پرداخت شود که از مجموع مبالغ این چهار فصل، فقط ۲۵ میلیارد تومان مربوط به دو فصل نخست پرداخت شده است و نیز برای فصول ۹۴-۹۵ و ۹۵-۹۶ سازمان صدا و سیما حاضر به امضای

این مرحله از روش نظریه داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

۱. تحلیل و کدگذاری: در این مرحله پژوهشگر باید به کدگذاری همه رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود؛ ولی وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرند کدهای جدید احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

۲. کشف طبقه‌ها: در این مرحله خود مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار طبقه‌سازی (تم‌سازی) گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم؛ انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.

۳. توصیف طبقه‌ها: به منظور روشن‌تر کردن طبقه‌ها، در گام بعدی خصوصیات آن‌ها بیان می‌شود.

۴. جدول کدگذاری باز که شامل دو قسمت است: جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای ثانویه آن‌ها.

#### گام دوم: کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به‌عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد (استراوس، ۲۰۰۸).

روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه افراد متخصص و خبره در زمینه الزامات تجاری‌سازی و فروش حق پخش تلویزیونی (شامل: مدیران باشگاه‌های فوتبال، اساتید مدیریت ورزشی، اقتصاددانان و اساتید مدیریت) هستند که به روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای)<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعه اسناد بالادستی (قانون اساسی ج.ا، برنامه چهارم و پنجم توسعه، سند راهبردی ورزش، اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های فیفا و فدراسیون فوتبال و سند چشم‌انداز بیست ساله کشور) و مصاحبه عمیق و باز است. در این مطالعه با ۳۱ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه هفدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه بیست و چهارم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۳۱ ادامه یافت. مصاحبه‌های عمیق با طرح سؤالاتی در مورد «ضرورت‌ها و الزامات فروش حق پخش تلویزیونی» آغاز می‌شد و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده طرح می‌شد. مراحل کدگذاری در گراندد تئوری شامل سه گام کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> است:

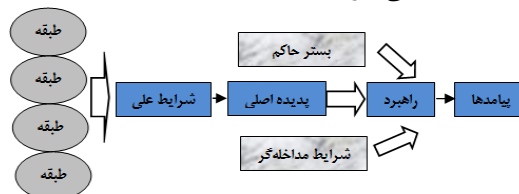
#### گام اول: کدگذاری باز

1. Snow Ball
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding

متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

۴. شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند.

۵. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به‌وجود می‌آیند (شکل شماره ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری (منبع: بازرگان، ۱۳۸۷)

یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعهٔ حسابرسی<sup>۲</sup> فرآیند آن است. یافته‌ها زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به‌کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را با روشی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد. بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سوال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده

۱. شرایط علی: این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقولهٔ اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. راهبردها (کنش‌ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

۳. بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. گاهی اوقات

### گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> تحقیق) روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریهٔ نهایی بیان شده است. پایایی به گسترهٔ تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد.

مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد چهار مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق»

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (بازآزمون درصد)
۱	دوم	۱۱۲	۴۹	۸	۸۷٪
۲	پنجم	۶۵	۳۰	۶	۹۲٪
۳	دوازدهم	۴۸	۲۲	۹	۹۱٪
۴	پانزدهم	۵۴	۲۳	۱۰	۸۵٪
	کل	۲۷۹	۱۲۴	۳۳	۸۹٪

کل عدم توافقات بین این کدها ۳۳ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۹٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۷۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۲۴، و تعداد

### یافته‌های پژوهش

جدول ۲. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
اساتید اقتصاد	۴	۱۲/۹۰	۱۲/۹۰
اساتید مدیریت	۶	۱۹/۳۵	۳۲/۲۵
اساتید مدیریت ورزشی	۹	۲۹/۰۳	۶۱/۲۸
مدیران و مربیان فوتبال	۹	۲۹/۰۳	۹۰/۳۱
سایر (کارشناس‌ها)	۳	۰۹/۶۷	۱۰۰
جمع	۳۱	۱۰۰	-

به‌طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به‌صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به‌تدریج پس از

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه عمیق و باز بوده است؛



تعداد صفحه، فقط قسمتی از متن یک مصاحبه، نحوه کدگذاری باز آن‌ها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است:

### گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها:

انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردد و به‌وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردد و به همین منوال کدگذاری‌های ۳۱ مصاحبه و اسناد بالادستی انجام گردید. در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و

### جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از مصاحبه M1: مجتبی امیری؛ دکترای مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	
متن مصاحبه	استخراج کدهای اولیه(خام)
«در مورد حق پخش تلویزیونی بایستی به اسناد بالادستی ملی و بین‌المللی و حتی نظرات مراجع عظام رجوع نماییم؛ همانا در شرایط موجود درآمد حاصل از فروش حق پخش تلویزیونی برای باشگاه‌های فوتبال بسیار ضروری است.»	- ضرورت توجه به حق پخش تلویزیونی - ضرورت توجه به اسناد بالادستی ملی و بین‌المللی
«برای حل مشکل بین سازمان صدا و سیما و سازمان لیگ تشکیل کمیته چانه‌زنی لازم به نظر می‌رسد.»	- ضرورت توجه به نظرات مراجع عظام - تشکیل کمیته چانه‌زنی
«ثبت تجاری باشگاه‌ها، تعیین چارچوب‌های مالی و فروش حق پخش تلویزیونی مسابقات باعث توسعه مالی آن‌ها به صورت پایدار می‌شود.»	- تعیین چارچوب‌های مالی باشگاه‌ها - ثبت تجاری باشگاه‌ها
«امروزه برای باشگاه‌های فوتبال، تهدیدها و الزامات AFC و FIFA یک فرصت است و در درازمدت باعث رونق اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ما خواهد شد.»	- توجه به الزامات AFC و FIFA - دولتی بودن صدا و سیما و باشگاه‌های فوتبال
«فروش حق پخش تلویزیونی در ایران به دلیل دولتی و سیاسی بودن سازمان صدا و سیما، فوتبال دولتی، اقتصاد درونگرا و... با مشکل جدی مواجه است.»	- قدرت سیاسی صدا و سیما - باشگاه‌های فوتبال
«حق پخش تلویزیونی مهمترین منبع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در دنیا می‌باشد که البته این موضوع در ایران هنوز وجاهت قانونی پیدا نکرده و باشگاه‌های فوتبال را با مشکلات جدی روبرو کرده است.»	- عدم وجاهت قانونی حق پخش تلویزیونی

### قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (M1)

۱. عدم وجود قانون حق مالکیت معنوی (کپی‌رایت) به‌عنوان پایه و اساس فروش حق پخش تلویزیونی
۲. ناکارآمدی چارچوب‌های قانونی، وجود قوانین نامطمئن، دست و پاگیر و در مواردی تناقض در قوانین مرتبط با مدیریت صدا و سیما
۳. وجود شبه‌دولتی‌ها در ورزش و سلب رقابت سایر بخش‌های غیردولتی
۴. عدم ثبت تجاری باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه تجاری جهت احقاق حق خود با استفاده از قوانین تجارت
۵. عدم شفافیت مالی باشگاه‌ها و صدا و سیما و اجرای سیاست‌های مبتنی بر هزینه
۶. اجبار به تأمین سالانه هزار میلیارد ریال درآمد به‌وسیله صدا و سیما و در نتیجه پایبندی به سیاست‌های محافظه‌کاری مالی
۷. بی‌توجهی مدیران سیاسی به اساسنامه‌های فدراسیون فوتبال و AFC
۸. ضرورت وجود مدل و طراحی مکانیزم‌های درآمدزایی با تأکید بر حق پخش تلویزیونی
۹. عدم تمایل دولت به ارائه لایحه حمایتی مؤثر به مجلس شورای اسلامی
۱۰. مخالفت گروه‌های ذی‌نفع قوی شبه دولتی با واگذاری باشگاه‌ها و سازمان صدا و سیما به بخش خصوصی

۱۱. ابهام سیاسی در مورد واگذاری باشگاه‌های فوتبال و سازمان صدا و سیما به بخش خصوصی
۱۲. سکوت قانونگذار در زمینه حق پخش تلویزیونی و ماهیت حکومتی و انحصاری سازمان صدا و سیما
۱۳. وجود مراکز قدرت مختلف در اداره باشگاه‌ها و در نتیجه عدم درک متقابل به دلیل وابستگی به آن‌ها
۱۴. عدم گزارش دهی صحیح به AFC از سوی باشگاه‌ها مبنی بر دخالت نهادهای غیر ورزشی
۱۵. ایجاد حس استثماری در باشگاه‌ها از سوی دولت
۱۶. بی‌توجهی به اصل ۴۴ مبنی بر خصوصی‌سازی برای تغییر سیستم اداره ورزش و باشگاه‌داری حرفه‌ای
۱۷. عدم درک یکسان از حق پخش تلویزیونی و وجود تنش و کشمکش بین مدیران به دلیل رویکردهای متفاوت مدیریتی
۱۸. عدم وجود ساختار بنگاهی و تجاری
۱۹. عدم تطابق کامل اساسنامه فدراسیون با AFC و FIFA و نیز عدم نظارت دقیق AFC
۲۰. اعتبار کم و ناشناخته بودن صنعت فوتبال ایران در سطوح بین‌المللی.

ب) کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات: در جداول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در

جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
ضرورت توجه به قوانین بالادستی ملی و بین‌المللی حق پخش تلویزیونی	بررسی قوانین و آیین‌نامه‌های حق پخش تلویزیونی فدراسیون، AFC و FIFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایبندی به قوانین و آیین‌نامه‌های مربوطه</li> <li>- تجاری کردن باشگاه‌ها و تبعیت از قوانین تجارت</li> <li>- مشکلات حقوقی در موضوع حق مالکیت معنوی و تدوین قانون حق مالکیت معنوی و حق پخش تلویزیونی</li> <li>- توجه به ماده ۷۵ و ۷۶ اساسنامه فدراسیون فوتبال</li> <li>- تشکیل کمیته حقوقی برای احقاق حق باشگاه‌های فوتبال</li> </ul>	۱۱
	حق مالکیت‌های باشگاه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم اجرای قانون حق ثبت و کپی رایب در باشگاه‌ها</li> <li>- تدوین قانون حق پخش تلویزیونی</li> <li>- وجود بهانه و توهم رعایت نشدن حقوق مالکیت در باشگاه‌ها</li> <li>- ضعف قانون در پشتیبانی از مالکیت معنوی باشگاه‌ها</li> <li>- توجه به قانون حمایت مولفان، مصنفان و هنرمندان</li> <li>- توجه به ماده ۷۲ اساسنامه فدراسیون بین‌المللی فوتبال</li> </ul>	۹
	تدوین قانون حق پخش تلویزیونی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع موانع قانونی برای فروش حق پخش تلویزیونی</li> <li>- آیین‌نامه‌های موجود یکی از موانع بخش خصوصی برای خرید حق پخش</li> <li>- لزوم تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های مشوق تجاری سازی</li> <li>- برطرف کردن موانع حقوقی جهت تشویق و جذب سرمایه‌گذاران خارجی</li> <li>- توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی</li> <li>- توجه به بند ۴۹ مقررات فیفا و ماده ۸۲ اساسنامه فدراسیون فوتبال</li> </ul>	۱۳
قراردادهای صوری و عدم		<ul style="list-style-type: none"> <li>- غیر واقعی بودن مبلغ پرداختی حق پخش تلویزیونی</li> <li>- ایجاد حس استثماری باشگاه‌ها توسط دولت و سازمان صدا و سیما</li> </ul>	۷

	<p>- وجود خلاءهای قانونی</p> <p>- استفاده از مشاوران قوی و متخصص حقوقی، اقتصادی، مدیریتی و...</p>	وجود ضمانت در پرداخت	
۱۰	<p>- مشخص نبودن سهم مالی و حقوقی باشگاهها</p> <p>- مشکل مشخص نبودن ارزش ریالی سهم دولت در باشگاهها</p> <p>- طراحی مکانیزم تعیین ارزش ریالی ریز فرایندهای باشگاهها</p> <p>- نبود ردیف بودجه مستند از سوی دولت</p> <p>- عدم تمایل دولت به ارائه لایحه حمایتی مؤثر به مجلس</p>	<p>طراحی مکانیزم تعیین سهم حمایت مالی دولت</p>	<p>تشکیل کمیته‌های تخصصی در باشگاهها</p> <p>به خصوص در بخش بازاریابی</p>
۹	<p>- بی‌توجهی مدیران سیاسی به اساسنامه‌های فدراسیون و AFC دولتی بودن همزمان باشگاههای فوتبال و سازمان صدا و سیما</p> <p>- قراردادهای مالی کاملاً صوری و غیر کارشناسانه</p> <p>- استقلال در تصمیم‌گیری مدیران باشگاههای فوتبال و سازمان صدا و سیما</p>	<p>تعدد مراکز قدرت در باشگاههای فوتبال و سازمان صدا و سیما</p>	
۶	<p>- مشخص کردن وضعیت مالکیتی همه باشگاههای فوتبال</p> <p>- ثبت تجاری باشگاهها به‌عنوان بنگاه تجاری جهت احقاق حق خود با استفاده از قوانین تجارت</p> <p>- ایجاد تعامل بین باشگاههای فوتبال و سازمان صدا و سیما جهت هم‌افزایی</p> <p>- پذیرش حق پخش تلویزیونی به‌عنوان مهمترین منبع درآمدزایی باشگاهها</p>	<p>تجاری کردن باشگاهها و تبعیت از قوانین تجارت</p>	<p>توافق عمومی بر تعلق حق پخش تلویزیونی به باشگاههای فوتبال</p>
۷	<p>- پرهیز از ملاحظات سیاسی</p> <p>- تعامل با بازار بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی</p> <p>- شفاف سازی امور مالی باشگاهها و سازمان صدا و سیما و استفاده از کارآفرینان در اقتصاد ورزش</p>	<p>استقرار ساختار رقابتی در عرصه اقتصاد فوتبال</p>	
۵	<p>- داشتن نگاه win-win از سوی باشگاههای فوتبال و سازمان صدا و سیما</p> <p>- اعتقاد به درآمدزایی از سوی همه اهالی صنعت فوتبال و سازمان صدا و سیما</p> <p>- تشکیل کمیته بازاریابی برای جذب منابع مالی از جمله حق پخش تلویزیونی</p> <p>- الحاق به سازمان جهانی مالکیت فکری برای جلب اعتماد شبکه‌های برون‌مرزی</p>	<p>ایجاد تقاضا برای فروش حق پخش تلویزیونی</p>	

## ج) شکل‌دهی طبقات اصلی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

مقولات	طبقات اصلی
<p>- انجام مطالعات تطبیقی در زمینه حق پخش تلویزیونی</p> <p>- طراحی مکانیزم‌های مؤثر جلب تقاضای بین‌المللی</p> <p>- طراحی مکانیزم‌های مؤثر فروش حق پخش تلویزیونی</p>	عوامل محیطی

<p>- تقاضای برگزاری مسابقات بین‌المللی</p>	
<p>- شفاف سازی امور مالی باشگاه‌ها و سازمان صدا و سیما - استقرار ساختار رقابتی در عرصه اقتصاد صنعت فوتبال - تشکیل کمیته‌های تخصصی در باشگاه‌ها به‌خصوص در بخش بازاریابی - تشکیل اتحادیه‌های قوی و فعال صنفی در صنعت فوتبال - ایجاد سند راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای</p>	<p><b>عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی</b></p>
<p>- ثبت باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی- تجاری - خصوصی‌سازی تدریجی باشگاه‌ها و سازمان صدا و سیما - ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل - مدیریت تخصصی صنعت فوتبال و استقلال کامل مدیران فدراسیون و باشگاه‌ها - ایجاد سند راهبردی مولفه‌های درآمدزایی صنعت فوتبال</p>	<p><b>عوامل ساختاری فوتبال</b></p>
<p>- توافق عمومی بر تعلق حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌های فوتبال - توجه دولت‌مردان به اساسنامه‌های مصوب فدراسیون و نهادهای فراملی - نقش پررنگ مدیریت منابع انسانی و باشگاه‌داری حرفه‌ای - استقلال در تصمیم‌گیری مدیران باشگاه‌های فوتبال و صدا و سیما - ثبات مدیریت و ایجاد منطق هزینه- فایده در مدیریت باشگاه‌ها و صدا و سیما</p>	<p><b>عوامل مؤثر مدیریتی (دولتی)</b></p>
<p>- حاکمیت ارزش‌های دینی و توجه به نظرات مراجع عظام - حذف رانت‌های سیاسی در صنعت فوتبال و صدا و سیما - بازسازی کانال‌های ارتباطی باشگاه‌ها مبتنی بر تعامل‌های دو طرفه با صدا و سیما - تشکیل کمیته چانه‌زنی با دولت، مجلس و سازمان صدا و سیما</p>	<p><b>عوامل رفتاری و معنایی</b></p>
<p>- طراحی مجدد فرآیندهای امور مالی باشگاه‌ها - ایجاد فرآیند تسهیل در اخذ قانونی حق پخش تلویزیونی - تدوین قانون حق‌مالکیت معنوی و حق پخش تلویزیونی</p>	<p><b>عوامل حقوقی- قانونی</b></p>
<p>- تعامل دو طرفه باشگاه‌ها و سازمان صدا و سیما (win-win) - ضرورت توجه به قوانین بالادستی ملی و بین‌المللی حق پخش تلویزیونی - الحاق به سازمان جهانی مالکیت فکری به‌عنوان مقدمه اخذ حق پخش تلویزیونی</p>	<p><b>تدوین و استقرار الگوی فروش حق پخش</b></p>

### گام دوم: کد گذاری محوری (نمودار ۱)

هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. بر اساس داده‌های به دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آن‌ها، عوامل محیطی، عوامل

اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عوامل ساختاری فوتبال، عوامل مؤثر مدیریتی (دولتی)، عوامل رفتاری و معنایی، عوامل حقوقی و قانونی و تدوین و استقرار الگوی فروش حق پخش تلویزیونی به‌عنوان هفت مؤلفه مؤثر در فروش حق پخش تلویزیونی مسابقات باشگاه‌های

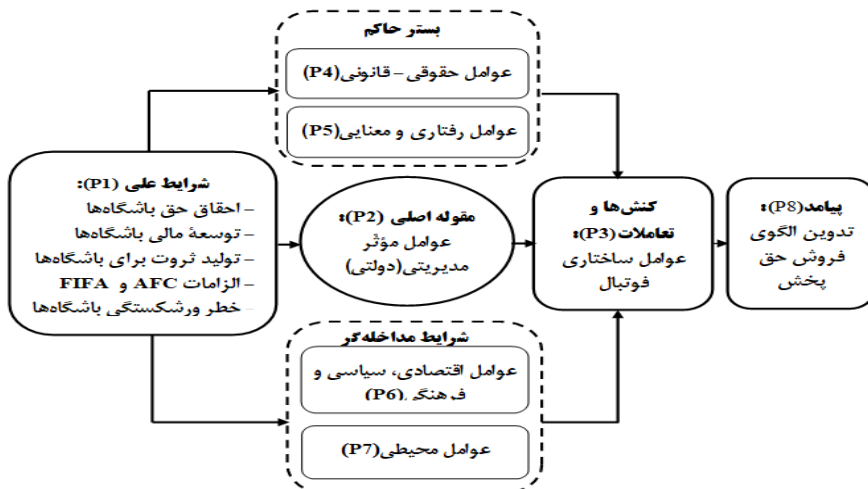
کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۸۹). در ادامه ارتباط گام‌های دوم و سوم کدگذاری آمده است:

فوتبال ایران شناسایی و استخراج گردید (نمودار ۱).

### گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی

#### (کدگذاری انتخابی)

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی) (مفروضه = Proposition (P))



نمودار ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم (مدل پارادایمی حق پخش تلویزیونی)

(P4): تدوین و پایبندی به آئین‌نامه‌ها و قوانین ملی و بین‌المللی مشوق اخذ حق پخش تلویزیونی و حل مشکل خلاءهای قانونی؛  
(P5): بازسازی کانال‌های ارتباطی، تشکیل کمیته‌ها و شوری‌های صنفی برای هم‌افزایی عملکردی طرفین؛  
(P6): تعریف مولفه‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی مرتبط، مقدمه دستیابی به موفقیت‌های مالی باشگاه‌های فوتبال است؛

(P1): توسعه باشگاه‌های فوتبال مرهون فروش حق پخش تلویزیونی در راستای حل مسائل مالی باشگاه‌ها است؛  
(P2): موفقیت بسیاری از پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها در جهان در گرو مدیریت برتر می‌باشد؛  
(P3): با اصلاح ساختارهای حاکم در صنعت فوتبال ایران می‌توان تحولات اساسی ایجاد کرد؛

این نظریه ساز و کارهایی را بیان می‌کند که از طریق آن‌ها جامعه هدف (صنعت فوتبال) نیازمندی‌های خود را تشخیص داده و با توجه به مولفه‌های بدست آمده در صدد کسب موفقیت و پیشرفت بر می‌آیند.

لازم را به عمل آورند. بررسی وضعیت موجود در نهادهای مختلف صنعت فوتبال حاکی از عدم ثبات مدیریت در آن‌ها است که نمونه بارز آن را می‌توان در مدیریت فدراسیون فوتبال مشاهده کرد. این فدراسیون پس از پیروزی انقلاب اسلامی تاکنون ۱۶ رئیس فدراسیون را به خود دیده است (P<sub>2</sub>). با وجود حمایت‌های مدیران، می‌توان با انجام مطالعات تطبیقی و یا استفاده مطلوب از نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه صنعت فوتبال اقدام به اصلاح ساختار فوتبال نموده و مقدمات توسعه باشگاه‌های فوتبال را فراهم آورد. همچنین از الزامات حمایت از فعالیت‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال، تعبیه مکانیزم‌های ساختاری متناسب با مولفه‌های مالی در ساختار کلی باشگاه‌های فوتبال است و ایجاد تحولات ساختاری در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد. به‌طور مثال ساختار حکومتی و انحصاری (دولتی) صدا و سیما و همچنین صنعت فوتبال کشور مانعی اساسی در زمینه عدم پرداخت حق پخش تلویزیونی مسابقات می‌باشد (P<sub>3</sub>). تدوین و پایبندی به آئین‌نامه‌ها و قوانین ملی و بین‌المللی مشوق اخذ حق پخش تلویزیونی و حل مشکل خلاءهای قانونی از دیگر لازمه‌های رسیدن به موفقیت‌های مالی باشگاه‌های فوتبال است. اصل ۴۴ قانون اساسی، بند «ز» ماده ۱۱۷ برنامه چهارم توسعه، بند «ب» و تبصره ماده ۱۳ برنامه پنجم توسعه، قانون حمایت مؤلفان، مصنفان و هنرمندان،

(P<sub>7</sub>): مطالعه عوامل محیطی (SWOT) و سپس خصوصی سازی، راه رسیدن به پیشرفت‌های با ارزش صنعت فوتبال ایران است؛ (P<sub>8</sub>): تدوین و استقرار الگوی فروش حق پخش تلویزیونی، نتیجه طراحی مکانیزم‌های فوق است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تجزیه و تحلیل حق پخش تلویزیونی در صنعت فوتبال ایران بود. بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آن‌ها، عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عوامل ساختاری فوتبال، عوامل مؤثر مدیریتی (دولتی)، عوامل رفتاری و معنایی، عوامل حقوقی و قانونی و تدوین و استقرار الگوی فروش حق پخش تلویزیونی به‌عنوان هفت مؤلفه مؤثر در فروش حق پخش تلویزیونی مسابقات باشگاه‌های فوتبال ایران شناسایی و معرفی گردید. همانطور که نمودار ۱ نشان می‌دهد، یکی از ضرورت‌های توسعه باشگاه‌های فوتبال کشور، فروش حق پخش تلویزیونی به مانند سایر کشورهای صاحب فوتبال در آسیا و جهان است که این امر در راستای حل مسائل مالی باشگاه‌های فوتبال ضرورتی انکارناپذیر است. وجود مشکلات عمده حقوقی در موضوع کپی‌رایت یا حقوق اثر در کل کشور یکی از موضوعاتی است که عدم جذب درآمد حاصل از پخش رسانه‌ای توسط صنعت فوتبال ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد (P<sub>1</sub>). بدین منظور لازم است که مدیران شرایط لازم را برای فروش حق پخش تلویزیونی باشگاه‌های فوتبال فراهم کرده و از ایده‌های نوآورانه مانند تشکیل کمیته چانه‌زنی برای رایزنی با صدا و سیما، حمایت‌های

ماده‌های ۲۰، ۶۹، ۷۲، ۷۵، ۷۶ و ۸۲ اساسنامه فدراسیون فوتبال، ماده ۱۳ آیین‌نامه سازمان لیگ و بند ۴۹ مقررات فیفا از جمله قوانین حمایتی از دریافت حق پخش تلویزیونی می‌باشند (P<sub>4</sub>). همچنین بازسازی کانال‌های ارتباطی، تشکیل کمیته‌ها و شوری‌های صنفی برای هم‌افزایی عملکردی طرفین قراردادهای حق پخش تلویزیونی یکی دیگر از الزامات ایجاد تحول مالی در باشگاه‌های فوتبال است (P<sub>5</sub>). البته باید این نکته را در نظر داشت که تعریف و مشخص کردن مولفه‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی مرتبط، مقدمه دست‌یابی به موفقیت‌های

مالی باشگاه‌های فوتبال است (P<sub>6</sub>). نکته دیگر اینکه با مطالعه عوامل محیطی (SWOT)، تدوین خط‌مشی دقیق و شفاف برای تعیین مالکیت باشگاه‌های فوتبال و سپس خصوصی سازی، راه رسیدن به پیشرفت‌های با ارزش صنعت فوتبال ایران هموار شده (P<sub>7</sub>) و از طریق توجه به مکانیزم‌های فوق و تدوین و استقرار الگوی فروش حق پخش تلویزیونی، از ورشکستگی مالی باشگاه‌های فوتبال جلوگیری شده و راه رسیدن به درآمدزایی پایدار در باشگاه‌های فوتبال هموار می‌گردد (P<sub>8</sub>).

#### جدول ۶. مقایسه عناصر مدل پارادایمی حاصل از تحقیق با ادبیات موضوع

ادبیات و پیشینه موضوع	مدل پارادایمی حق پخش تلویزیونی باشگاه‌های فوتبال	
AFC (۲۰۱۷) تراز مالی مثبت باشگاه‌های فوتبال را یکی از شرایط احراز حضور در لیگ قهرمانان آسیا عنوان کرده است. نادریان (۱۳۹۳) امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش تلویزیونی را یکی از موانع مهم تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال ایران معرفی می‌کند. سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) مهمترین عامل ناکارآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران را کسب درآمد ناچیز و رقم بزرگ هزینه‌ها عنوان می‌کند. تولسن (۲۰۱۶) حق پخش تلویزیونی و اینترنتی را مهمترین منبع درآمد پایدار صنعت ورزش می‌داند و تدوین سیاست‌گذاری‌های خاص را برای آن لازم می‌داند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احقاق حق باشگاه‌ها</li> <li>- توسعه مالی باشگاه‌ها</li> <li>- تولید ثروت برای باشگاه‌ها</li> <li>- الزامات AFC و FIFA</li> <li>- خطر ورشکستگی باشگاه‌ها</li> </ul>	
دوستی (۱۳۹۵) نبود مدیران متخصص در باشگاه‌ها را مهمترین مانع توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند. رضایی (۱۳۹۵) مهمترین موانع اخذ حق و پخش تلویزیونی در ایران را در هفت دسته اصلی؛ عوامل حقوقی- قانونی، عوامل اقتصادی- سیاسی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل معنایی، عوامل رفتاری و عوامل محیطی تقسیم‌بندی نمودند.	عوامل مؤثر مدیریتی (دولتی)	
رضایی (۱۳۹۶) تشکیل کمیته چانه‌زنی با دولت، مجلس و سازمان صدا و سیما را برای اخذ حق پخش تلویزیونی ضروری می‌داند. دوستی (۱۳۹۵) ضعف درآمدزایی باشگاه‌ها، نبود تیم متخصص مالی و نبود کمیته بازاریابی را مهمترین موانع توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند. اسکات (۲۰۱۲) با تأکید بر نقش حق پخش تلویزیونی در توسعه فوتبال آن را به عنوان «موتور محرک» این صنعت عنوان کردند.	عوامل حقوقی - قانونی	عوامل رفتاری و معنایی
	(شرایط علی)	
	(پدیده اصلی/طبقه محوری)	
	(بستر حاکم)	

<p>نتایج تحقیق دلدار و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که تخصیص نامناسب حق پخش تلویزیونی و تبلیغات دور زمین به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور اولین مانعی بود که بر سر راه خصوصی‌سازی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور وجود داشت. ویسی و همکاران (۱۳۹۴) بر تأسیس شبکه‌های تلویزیونی خصوصی برای توسعه مالی در ورزش کشور ضروری می‌دانند. کوالتر (۲۰۰۸) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند.</p>	<p><b>عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی</b></p>	<p>(شرایط مداخله‌گر)</p>
<p>AFC (۲۰۱۷)، رضایی (۱۳۹۶)، قره‌خانی (۱۳۹۵)، رضایی و همکاران (۱۳۹۵)، نقدی (۱۳۹۲) و الهی (۱۳۸۸) دخالت‌های دولت را در امور باشگاه‌داری حرفه‌ای مورد نکوهش قرار داده و آن را مهمترین مانع توسعه باشگاه‌ها عنوان کردند. دوستی (۱۳۹۵) برقراری عدم تعامل دو طرفه بین صنعت فوتبال و مراکز دانشگاهی را یکی از موانع ساختاری توسعه باشگاه‌ها معرفی می‌کند. رضایی (۱۳۹۵) و الهی (۱۳۸۸) ایجاد سند راهبردی برای باشگاه‌های لیگ برتر ضروری می‌دانند.</p>	<p><b>عوامل ساختاری فوتبال</b></p>	<p>(راهبردها)</p>
<p>سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۷)، لودویگ (۲۰۱۴)، رضایی (۱۳۹۶)، نظرویی (۱۳۹۵) و نقدی (۱۳۹۲) عنوان کردند که حق پخش تلویزیونی عمده‌ترین منبع درآمدزایی صنعت فوتبال در جهان است. ماتوس (۲۰۱۲) عنوان می‌کند که در موضوع حق و پخش تلویزیونی، باشگاه‌های فوتبال و شبکه‌های رادیو-تلویزیونی بایستی همدیگر را «همکاران اقتصادی» فرض نموده و در قراردادهای فی مابین تعامل برنده-برنده<sup>۲۱</sup> داشته باشند.</p>	<p><b>تدوین الگوی فروش حق پخش تلویزیونی باشگاه</b></p>	<p>(پیامدها)</p>

## 1. Win-win



- منابع
- Rezaei, SH., Amiri, M., & Kozechian, H. (2017). Investigating the Obstacles to improving the Relationship between Football Clubs and Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) Organization. *Sport Management*, 8(2): 206-189. [Persian].
  - Rezaei, Sh., (2018). *Fundamentals of Sports Organizations Management*. Ilam University Publications, 1th Edition, pp: 143-156. [Persian].
  - Rezaei, SH., (2018). Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach. *Applied Researches in Sport Management*, 6(3): 101-116. [Persian].
  - Scott, M., Hill, B., Zakus, D.H. (2012). When the home team is not featured: Comparison of two television network commentaries during broadcasts of the 2006 FIFA World Football Cup, *Sport Management Review* (15): 23–32.
  - Sir Norman Chester for football Research. (2002). *British football on the TV, Fact Sheet 8*, University of Leicester. [www. Le. Ac.uk/ snccfr./](http://www.le.ac.uk/snccfr/)
  - Strelize, B. (2005). *Relationship in sport sponsorship: marketing perspective*, doctoral degree dissertation, faculty of management, University of Johannesburg, p: 113.
  - Straus, A., & Corbin, J. (2008). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*, Third Edition, Los Angeles: Sage publication, p: 156.
  - The Islamic Republic of Iran Football Federation. (2016). *Rules of the League of Football*, Clause 13, p. 23. [Persian].
  - Tolson, A. (2016). Proper football people: Talking soccer on Sky Sports News, *Discourse Context and Media*, (11): 12–18.
  - Danaeifard, H., & Eslami, A. (2010). *Application of Grounded Theory in Practice: Constructing of Organizational Indifference*. Publications of Imam Sadiq University, Tehran, 1th Edition, p: 112. [Persian].
  - Deloitte and Touché. (2016). *Football money league, the reign in Spain*, (25): 3-18. [www.deloitte.com/dtt/press\\_release](http://www.deloitte.com/dtt/press_release).
  - Deloitte Economic Organization. (2017). *European Fiscal Years Report*, pp: 18-4. [www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup)
  - Deloitte and Touché. (2018). *Deloitte Football Money League*, (26): 1-56.
  - Fairley, SH., Kellett, P. (2013). *Branding and positioning Australian rules football for participation growth in North America*, *Sport Management Review*, (16): 397–406.
  - Kazem, M. (2012). *Football in the Exchange and Exchange in the Football*, Tehran, First Edition, Ministry of Culture and Islamic Guidance publications, p. 77. [Persian].
  - Naderiyan, M., Rahbari, S., & Ghorbani, M. (2014). A comparative study of how to finance the professional football clubs in Iran's and England premier league. *Applied Researches in Sport Management*, 3(3): 31-43. [Persian].
  - Naghdi, Y., Kaghazieian, S., & Afsharpi, A. (2013). *Analysis of the Economic factors Affecting Income of Football Clubs (Selected World Clubs)*. *Development and Planning Economics*, 2(1): 43-21. [Persian].
  - Rezaei, SH. (2017). *The Economics of Sport, Leisure and Tourism*. Ilam University Publications, Ilam, 1th Edition, pp: 89-65. [Persian].



## Broadcasting Rights in the Iranian Football Industry

Rezaei SH.<sup>1\*</sup>, Esmaeili M.<sup>2</sup>

Received: Dec 22, 2017

Accepted: May 06, 2018

---

### Abstract

**Objective:** Broadcasting rights are one of the main sources of income for the football industry in the world. The aim of this study is investigation of the broadcasting rights in the Iranian football industry.

**Methodology:** This study has a qualitative approach and the grounded theory was used as a research method. For gathering data high level documents were studied and 31 experts who were aware of this subject were interviewed. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability of it is %76 which was obtained by using the methodology of the auditing result process. For data analysis the continuous comparison method in three stages was used: open, axial and selective coding.

**Results:** Data analysis shows that the Environmental factors, Economic, political and cultural factors, Structural factors of football, Effective managerial factors(government), Behavioral and semantic factors, statutory and legal factors and the codification and Establishment broadcasting rights pattern are seven effective factors in the sale of broadcasting rights.

**Conclusion:** Studies show that the continued refusal of Islamic Republic of Iran Broadcaster (IRIB) to pay the television broadcasting fees will make the financial of football industry bankrupt. Also establishing the private television networks and the formation of bargaining committee with the government, parliament and the IRIB organization for sustained financial development of country football industry seems necessary.

**Keywords:** Broadcasting Rights, Football Clubs, Grounded Theory.

---

1. Assistant Professor, University of Ilam

2. Assistant Professor, Sport Sciences Research Institute

\* Corresponding author's e-mail address: sh.rezaei10@gmail.com