طراحی سازوکار مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران

شمس‌الدین رضایی*، محمد احسانی، هاشم کوزه‌چیان***، مجتبی امیری******

* استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه ایلام

** دانشیار گروه تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس

*** دانشیار گروه تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس

**** استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۸/۶

چکیده

یکی از رویکردهای درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌ها در کشورهای صاحب فوتبال، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های تجاری مانند شرکت‌ها و مؤسسات تجاری دیگر است. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی سازوکار مؤثر تجاری-سازی باشگاه‌های فوتبال ایران است. به این منظور با استفاده از روش تحقیق کیفی با ۳۱ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها به ارائه دو مدل مفهومیِ مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال و سازوکار تجاری‌سازی آنها منجر گردید. مدل تجاری سازی بر چهار رابطه اصلی و کلانِ روابط ورزشی مطلوب، روابط اقتصادی مطلوب، روابط اقتصادی- ورزشی مطلوب و روابط کنونی حاکم بر فوتبال ایران و نیز ۱۳ رابطه فرعی و خرد استوار است. نتایج نشان داد که دولت مهم‌ترین مانع در تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال است. بیشتر متخصصان نیز به مقوله تجاری‌سازی در وضعیت موجود خوشبین نبودند.

کلمات کلیدی: تجاری سازی، باشگاه‌های فوتبال، روش تحقیق کیفی.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

مقدمه

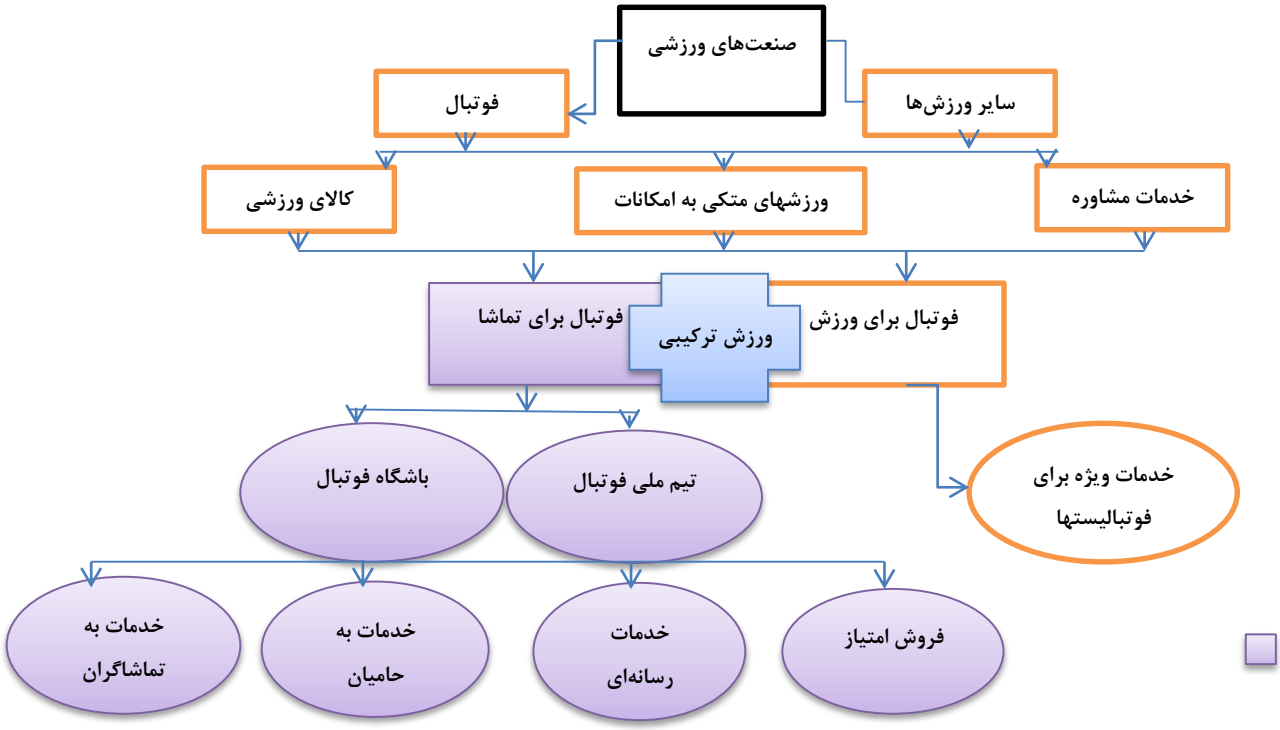
درحال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه‌یافته به‌منزلهٔ صنعتی مهم و عاملی اثرگذار در رشد اقتصادی ملی در مرکز توجه است و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود (عسکریان، ۱۳۸۳). گرایش روبه‌رشد مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی در خور ملاحظه‌ای را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد (رمضانی، ۱۳۸۷). این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم کرده که این موضوع خود بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش را فراهم آورده است (کاظم، ۱۳۸۱). تأثیر کلان اقتصادی ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP)[1] و تولید ناخالص ملی (GNP)[2] یا سهم آن در ایجاد اشتغال، کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تأثیرات ورزش را بر اقتصاد کشور خود ارزیابی کنند. ازآن‌جمله می‌توان به کشورهایی چون اسکاتلند، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، کانادا و هنگ‌کنگ اشاره کرد که سهم صنعت ورزش از کل تولید ناخالص داخلی آنها به ترتیب برابر با ۱/۸، ۱/۷، ۲/۱، ۱/۲ و ۱/۵ درصد بوده است(نانا، ۲۰۰۲). سهم صنعت ورزش از GDP ایران در سال ۱۳۸۱، ۰/۳۹ درصد برآورد شده است (عسکریان، ۱۳۸۳)، این درحالی است که مطالعات مختلف نشان می‌دهد سهم صنعت ورزش از GDP کشورها به صورت کلی بین ۰/۵ تا ۲ درصد متغیر است (سندرسون، ۲۰۰۰). درپی آشکارشدن اهمیت ورزش، کشورهای مختلف درحال بررسی تأثیرات اقتصادی ورزش هستند. اثراتی چون تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه‌های خانوار، تبلیغات، مشارکت در بازار بورس، پوشش رسانه‌ای، اشتغال، جذب گردشگر، حامیان مالی (اثرات مستقیم اقتصادی) و ارتقای سلامتی جامعه، کاهش هزینه‌های درمان و به تبع آن توسعه برنامه‌های ملی سلامت، کاهش بزهکاری‌ها، کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره‌وری آنها و... (اثرات اقتصادی غیرمستقیم) هستند.

فوتبال بخش مهمی از صنعت ورزش در جهان است و به‌لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر ورزش و جامعه در جهان اثرات زیادی برجای گذاشته است. امروزه فوتبال صاحب همه عوامل لازم برای "صنعت"[3]شدن است. هر صنعت بخشی از اقتصاد است که به تولید و عرضه محصولات یا خدمات معین می‌پردازد. فعالیت‌های یک صنعت معین، جلب سود و دفع زیان است. بنابراین همه عرضه‌کنندگان مربوط، مانند تولیدکنندگان مستقیم، واسطه‌های عرضه، پشتیبان‌های تولید و عرضه کالا یا خدمات مربوط نیز جزئی از صنعت به شمار می‌آیند. در نقطه مقابل، مشتریان کالا و خدمات یک صنعت معین در بازار معین قرار می‌گیرند. از دهه ۱۹۹۰ دوره جدیدی از کسب‌وکار در فوتبال رواج یافت. در این دوره کسب‌وکارهای مرتبط با فوتبال مانند صنعت رسانه، پوشاک و لوازم ورزشی، تبلیغات و مانند آن به این نتیجه رسیدند که عرصه فوتبال میدان تازه‌ای برای نشو و نمو است. هرچند تأثیرات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال به برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی بزرگ نظیر جام‌های جهانی منحصر نیست، بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال شده است. در کشورهایی چون انگلستان و اسپانیا، باشگاه‌های فوتبال به‌منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (الهی، گودرزی و خبیری، ۱۳۸۵). در چنین کشورهایی صنعت فوتبال با همه جنبه‌های اقتصادی ارتباط دارد و توانسته است بر اقتصاد ملی این کشورها و توسعه آن تأثیرات بسزایی بگذارد (الهی، ۱۳۸۷). لبریزشدن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چندصدمیلیونی، فوتبال را مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه درمجموع ۳۷ میلیارد نفر- بار و جام جهانی ۲۰۰۲ کره جنوبی و ژاپن در مجموع ۵۰ میلیارد نفر- بار بیننده داشت (مورو، ۲۰۰۴). جوانمردی و همکاران (۲۰۱۱) طرفداران و هواداران فوتبال را عامل اقتصادی مهم و یکی از منابع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند. همگام با افزایش تمایلات به این رشته ورزشی تغییرات زیادی در آن به وجود آمده است، تا جایی‌که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر با دوران گذشته قابل قیاس نیست. دادوستدهای چندمیلیون‌دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسائل و کالاهایی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چندصدمیلیون‌دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرارگرفتن باشگاه‌ها

1. Gross Domestic Production
2. Gross National Production

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

در فهرست بازار بورس و... همگی نقش بسزایی در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا کرده است (نورمن، ۲۰۰۲). بنابراین، ورزش فوتبال بیش از هر عصر دیگری میدان مسابقه اقتصادی شده و باشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری به درآمدزایی متکی شده‌اند. به طوری که می‌توان گفت، پیشرفت باشگاه‌ها عاملی اساسی برای ایجاد ثروت همزمان با ظهور سومین انقلاب صنعتی در صنعت ورزش بوده و وسیله‌ای قدرتمند در توسعه ملی تلقی می‌گردد. بنابراین اتخاذ راهبردهای اقتصادی درآمدزا در بخش‌های مختلف کشور جزء ضروریات بازسازی و توسعه فوتبال کشور محسوب می‌شود. درمجموع، اوضاع و احوال کنونی جهان، ازجمله جهانی‌شدن، افزایش رقابت مبتنی بر اقتصاد بین کشورها، افزایش هزینه‌های ملی و جهانی و ایجاد زمینه‌ای که باشگاه‌ها را به خودکفایی مالی و ایفای نقش‌های جدید در جوامع مجبور کند، اهمیت پژوهش در زمینه صنعت فوتبال و روش‌ها و الزامات تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را با حفظ نقش‌ها و رسالت‌های فرهنگی آنها آشکار می‌سازد. صنعت فوتبال دارای گستردگی و ابعاد گوناگونی است. ازاین‌رو لازم است حیطه بحث اصلی مشخص شود (قسمت رنگی شکل۱). شکل ۱ صنعت فوتبال تحت مطالعه را نشان می‌دهد (وستربیک، ۲۰۰۳).



شکل ۱، صنعت فوتبال تحت مطالعه

یکی از رویکردهای درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های تجاری مانند شرکت‌ها و مؤسسات تجاری دیگر است. جوانی و همکاران (۲۰۱۲) عنوان کردند که نام تجاری یکی از شاخص‌های مهم در وفاداری هواداران است. تجاری‌سازی دربرگیرنده آرایه‌های مختلفی از فرایندهای مهم فنی، تجاری و مالی است که باعث تبدیل تکنولوژی جدید به محصولات یا خدمات مفید می‌شود (ریمر، ۲۰۰۳). بنگاه‌های تجاری ثبت‌شده ازیک‌سو به صورت مجموعه‌ای مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهد بود و ازسویی دیگر صاحب شخصیت حقوقی می‌شوند. سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی تا هنگامی که در عرصه عمل استقرار نیابند و عواید آنها نصیب جوامع نشود نمی‌توانند منشأ توسعه مالی برای خود و ثروت برای همگان و بدنه ورزش باشند و حتی باعث هدررفتن منابع مختلف خواهند شد. بنابراین سازمان‌ها و باشگاه‌های فوتبال امروزی می‌توانند ازطریق تجاری‌سازی، هزینه‌های توسعه و پیشرفت خود را جبران و امکان سرمایه‌گذاری بهتر و پیشرفته‌تر را برای

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

خود به وجود آورند. هزینه اولیه تجاری‌سازی به طور متوسط ۱۰ تا ۱۰۰ برابر بیشتر از هزینه توسعه تکنولوژی جدید است. همچنین احتمال موفقیت بسیار کم است و کمتر از ۵ درصد از فعالیت‌های تجاری‌سازی با موفقیت همراه بوده‌اند. اگر هم تجاری‌سازی با موفقیت همراه شود، مدت زمان زیادی به طول می‌انجامد؛ مثلاً تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی به طور متوسط شش سال زمان می‌برد (مؤسسه آی‌پی، ۲۰۰۵).

در سال‌های اخیر، بخش زیادی از سرمایه‌گذاری‌های دولت به ورزش اختصاص یافته است. علی‌رغم این، نرخ تجاری‌سازی کمتر از حد انتظار است. به منظور جلوگیری از چنین اتلاف هزینه‌ای، می‌توان اطلاعات بازخورد ارزشیابی پروژه‌های تجاری‌سازی در دیگر حوزه‌ها را در طرح‌های ورزشی مانند باشگاه‌های فوتبال به کار گرفت.

به صورت کلی در تجاری‌سازی همه صنایع، در مرحله اول به تولید ایده[1] تجاری‌سازی پرداخته می‌شود. پس از تولید ایده به‌همت صاحب‌نظران، ضروری است که ایده ارائه‌شده از جنبه‌های مختلف ارزشیابی شود، این مرحله که دومین مرحله تجاری‌سازی است، اصطلاحاً ارزشیابی ایده تجاری نامیده می‌شود. مرحله بعد توسعه ایده و بررسی کاربردی کردن آن است. در این مرحله نکات مهم بازاریابی مطرح می‌شود که لازم است برای روشن‌شدن آن تحقیقات تکمیلی صورت پذیرد. سپس وارد مرحله تحلیل تجاری کالا و خدمات می‌شویم. منظور از تحلیل تجاری آن است که بنگاه اقتصادی قبل از تولید ازطریق بررسی‌های آماری به این نکته پی‌ببرند که مناسب‌ترین میزان تولید کالا و خدمات، نقطه سربه‌سر تولید و سودآوری تقریبی آن در این نقطه چقدر است. مرحله بعد بازارسنجی است. در این مرحله تعداد محدودی از کالاها و خدمات به صورت آزمایشی تولید و به یکی از بازارهای هدف ارسال می‌شود تا مشخص گردد مورد قبول و رضایت مشتری واقع خواهد شد یا خیر. در مرحله جنبه‌های فنی و اجرائی تجاری‌سازی بایستی به برآورد اعتبار لازم تجاری‌سازی، تهیه موارد تبلیغی ضروری برای مصرف و شناساندن آن (کاتالوگ، بروشور، پوستر و...)، تدوین برنامه تولید کالا و خدمات، ایجاد تشکیلات برای تولید و عرضه کالا و خدمات، امور لجستیکی مربوط به کالا و خدمات، ایجاد شبکه‌های توزیع برای عرضه کالا و خدمات و اجرای یک برنامه تبلیغی کارآمد برای معرفی کالا و خدمات جدید به خریداران بالقوه توجه شود (علمی، ۱۳۸۸). بنابراین با توجه به سیر فرآیند تجاری‌سازی عمومی فوق می‌توان برای تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال موجود در لیگ‌های فوتبال ایران بسان دیگر صنایع اقدام و از نتایج کسب‌شده در این صنعت استفاده کرد. تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های اقتصادی و مالی است که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به‌مثابهٔ یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا می‌کند و از قوانین تجارت پیروی می‌کند. همچنین این فرآیند، محصول اصلی فوتبال (بازی) را راحت‌تر در دسترس مصرف‌کننده نهایی خدمات قرار می‌دهد. منظور از فعالیت‌های اقتصادی و مالی، فروش حق پخش تلویزیونی، فروش کالاهای تجاری، حامیان مالی و حق تبلیغات، حق پخش اینترنتی، حق پخش کی‌ترینگ،[2] حق امتیاز استفاده از امکانات ورزشی، جاذبه‌های ویژه روز مسابقات، بلیت‌فروشی و... است. هرچند تجاری‌کردن و ثبت باشگاه‌های فوتبال به‌عنوان بنگاه تجاری به خودی خود باعث توسعه پایدار باشگاه‌ها نخواهد شد و برای این کار بایستی منابع مالی و منابع درآمدی آنها را به صورت بنیادی گسترش داد و حمایت کرد.

مروری بر پیشینه پژوهش‌هایی با محوریت تجاری‌سازی در داخل و خارج کشور، از فقدان انجام پژوهشی جامع با موضوع تجاری‌سازی ورزشی حکایت دارد. به نظر می‌رسد بحث تجاری‌سازی در کشورهای صاحب فوتبال در دنیا به موازات حرفه‌ای‌شدن آنها اتفاق می‌افتد، بدین‌معنا که با ثبت باشگاه، همزمان فرآیند تجاری‌سازی نیز اتفاق خواهد افتاد که می‌توان ریشه آن را در خصوصی‌سازی موفق باشگاه‌های فوتبال در این کشورها دانست. پژوهش‌هایی اندک درباره مؤلفه‌ها و منابع تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال انجام شده است. قره‌خانی (۱۳۸۹) عدم تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین مانع ساختاری در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد. شیباتا و همکاران (۲۰۱۰) نیز تجاری‌سازی را برای پیشرفت همه صنایع یک کشور ضروری دانستند که خود نیازمند پژوهش‌های کاربردی است. ولف (۲۰۰۲) استفاده از نظریه شبکه را برای ایجاد کسب‌وکار و تأمین منابع مالی در ورزش جهت برقراری قدرت بین دولت، حامیان مالی و صنعت ورزش ضروری می‌داند. لامنت و همکاران (۲۰۱۱) نیز شرط‌بندی در ورزش را یک منبع مالی مهم معرفی

1. Idea Generation
2. Catering

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

کرده‌اند، هرچند موضوع سلامتی آن را محل تردید قرار می‌دهند. امیرتاش و همکاران در سال ۲۰۱۲ بیان کردند که حمایت مالی در صنعت فوتبال ایران مهم‌ترین بعد تجاری‌کردن باشگاه‌های فوتبال است. ظهرابی و همکاران (۲۰۱۳) بر نقش رسانه تصویری در جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در فوتبال ایران تأکید کردند. همچنین الهی (۱۳۸۶) موانع محیطی و ساختار مدیریت باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین موانع توسعه درآمدزایی دانستند.

امروزه باشگاه‌های فوتبال مانند شرکت‌های فراملیتی عمل می‌کنند و صنعت فوتبال دستخوش تغییر و تحولات روزمره است. می‌توان گفت درحال حاضر باشگاه‌های فوتبال دوران طلایی خود را سپری می‌کنند، زیرا سیل پول به سوی باشگاه‌های فوتبال سرازیر است؛ قراردادهای کلان با شبکه‌های تلویزیونی برای نمایش بسته می‌شود؛ و حامیان گوناگون برای جلب نظر باشگاه‌ها رقابت شدید دارند. این پرسش مطرح است: سازوکار و عوامل موجد این وضعیت کدام‌اند؟ و چرخه عمر آنها چه سیر تحولی را تجربه خواهد کرد؟ چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت‌فروشی و دیگر منابع نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال ایران از کسب درآمد این منابع محروم است؟ موانع و مشکلات موجود پیش‌روی درآمدزایی صنعت فوتبال کشور کدام است؟

پژوهش حاضر به دنبال طراحی سازوکاری است که ازطریق آن محصولات و خدمات تولیدشده در باشگاه‌های فوتبال به سهولت به بخش صنعتی انتقال یابد و تعامل سازنده‌ای بین باشگاه‌ها، دولت و صنعت برقرار گردد. بنابراین مسئله تحقیق چرایی نبود سازوکاری مؤثر برای تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر یک پژوهش کیفی درقالب بحث‌های گروهی از نوع تحلیل محتوایی[1] و ساختاری[2] است. در این روش، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور می‌شود تا به کوچک‌ترین واحدهای تشکیل‌دهنده و معنی‌دار (تم یا درون‌مایه)[3] شکسته شوند. سپس این کلمات، با هدف یافتن مرکزیتی در بین آنها، مرور و برهمین‌اساس مقوله‌بندی می‌شوند. حرکات قیاسی و استقرائی بین متون اولیه و مقولات نهایی چندین‌بار تکرار می‌شود تا درنهایت، ثبات قابل قبول مشترک بین پژوهشگران درباره آنچه داده‌ها می‌گویند حاصل شود. با توجه به هدف پژوهش و به منظور گردآوری دیدگاه‌های جمعی[4] افراد متخصص و خبره در زمینه تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال (مدیران باشگاه‌های فوتبال، استادان تربیت‌بدنی و غیرتربیت‌بدنی، دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی و...)، ۳۱ نفر به صورت مبتنی بر هدف[5] و با روش گلوله‌برفی[6] به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه‌ساختارمند استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق‌بودن مناسب پژوهش‌های کیفی است (دانایی‌فر، الوانی و آذر، ۱۳۹۱). سؤالات کلی و معدودی به‌مثابهٔ راهنمای مصاحبه طراحی شد که پاسخ‌های باز و تفسیرگرایانه داشت و پاسخ نمونه‌ها روند آن را هدایت می‌کرد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه‌بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی در همه مصاحبه‌ها مدنظر بوده است. ضمناً مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۵۷ دقیقه با انحراف معیار ۹ دقیقه بود و تا رسیدن به غنای لازم و تکراری‌شدن و در اصطلاح اشباع نظری[7] ادامه یافت. با توجه به ادبیات نظری پژوهش‌های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام پذیرفت. به‌گونه‌ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمای گردآوری داده‌ها و نیز معیاری برای انتخاب نمونه‌های بعدی قرار گرفت (پارساییان و اعرابی، ۱۳۸۱). محیط پژوهش، متناسب با پژوهش کیفی، محیط واقعی و طبیعی بوده است. به منظور تحلیل داده‌ها از فرآیندی پنج‌مرحله‌ای با عنوان تحلیل چارچوبی با مراحل ۱- آشناسازی[8] ۲- شناسایی چارچوب موضوعی ۳- نمایه‌کردن ۴- ترسیم جداول و ۵- کشیدن نقشه و تفسیر استفاده شد (رشیدیان، ۲۰۰۸). براین‌اساس، پژوهشگر بعد از آشنایی با دامنه و تنوع مطالب، مفاهیم

1. Content analysis
2. Framework analysis
3. Theme
4. Round view
5. Goal oriented or purposive sampling
6. Snow balling
7. Data saturation
8. familiarization

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

و موضوعات کلیدی را شناسایی کرد و مطابق با آن به تنظیم چارچوب موضوعی پرداخت. در مرحله بعد، کلیه نوشته‌های حاصل از فرم‌های خلاصه مصاحبه، براساس چارچوب موضوعی به‌دست‌آمده، تحت بازبینی و حاشیه‌نویسی قرار گرفت و براساس منبع موضوعی مناسب چیده شد. درنهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده‌شده، درون‌مایه‌های مد نظر پژوهشگر از یافته‌ها استخراج شد. دلیل استفاده از روش دستی به‌جای نرم‌افزارهای رایج مانند Atlas Ti، فارسی‌بودن متون و عدم امکان ترجمه و افزایش قابلیت خلاقیت در دسته‌بندی درون‌مایه‌ها بوده است. همچنین برای ارزیابی داده‌های پژوهشی، از معیارهای روایی[1] و اعتبار[2] داده‌ها استفاده شده است. روایی به معنی پذیرفتنی بودن داده‌ها و مستلزم جمع‌آوری داده‌های واقعی است. به منظور افزایش روایی داده‌ها، از روش‌های بررسی و مشاهده مداوم[3] و تخصیص زمان کافی، ارتباط طولانی و مشاهده مستمر،[4] تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها،[5] تلفیق زمانی[6] (بررسی در زمان‌های مداوم و امکان بازخورد به داده‌ها)، بازنگری ناظران[7] و جست‌وجوی شواهد مغایر و تحلیل موارد منفی[8] استفاده شد (رشیدیان، ۲۰۰۸). اعتبار و عینیت ویژگی داده‌های پژوهشی است و اینکه دو پژوهشگر نتایج مشابهی از دست‌نوشته‌ها و گزارش‌ها گرفته باشند. درگیری و بررسی مداوم، حسن سلوک و ارتباط مناسب، دقیق‌بودن در تمام مراحل پژوهش و روشن‌بودن روش پژوهش داده‌ها را عینیت می‌بخشد (صلصالی، ۱۳۸۲). در این پژوهش نیز این موارد در نظر گرفته شده است.

نتایج تحقیق

۱. عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

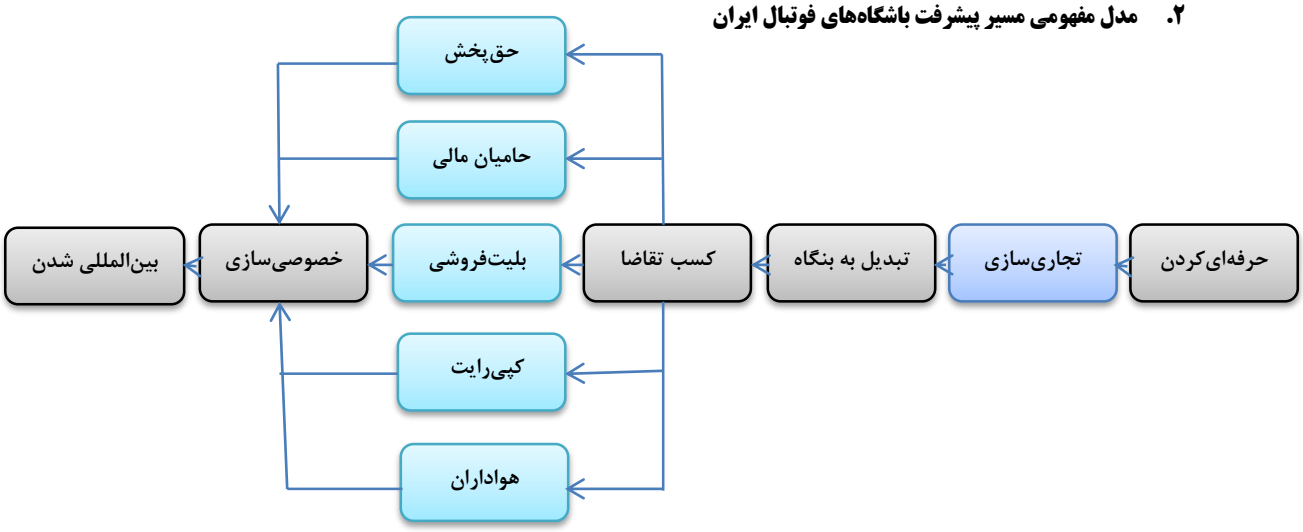
جدول ۱. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

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

1. Reliability
2. Credibility
3. Confirmability
4. Prolonged engagement & Persistent observation
5. Method triangulation
6. Time triangulation
7. Peer check
8. Searching for opposite evidence and negative case analysis

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

۲. مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران



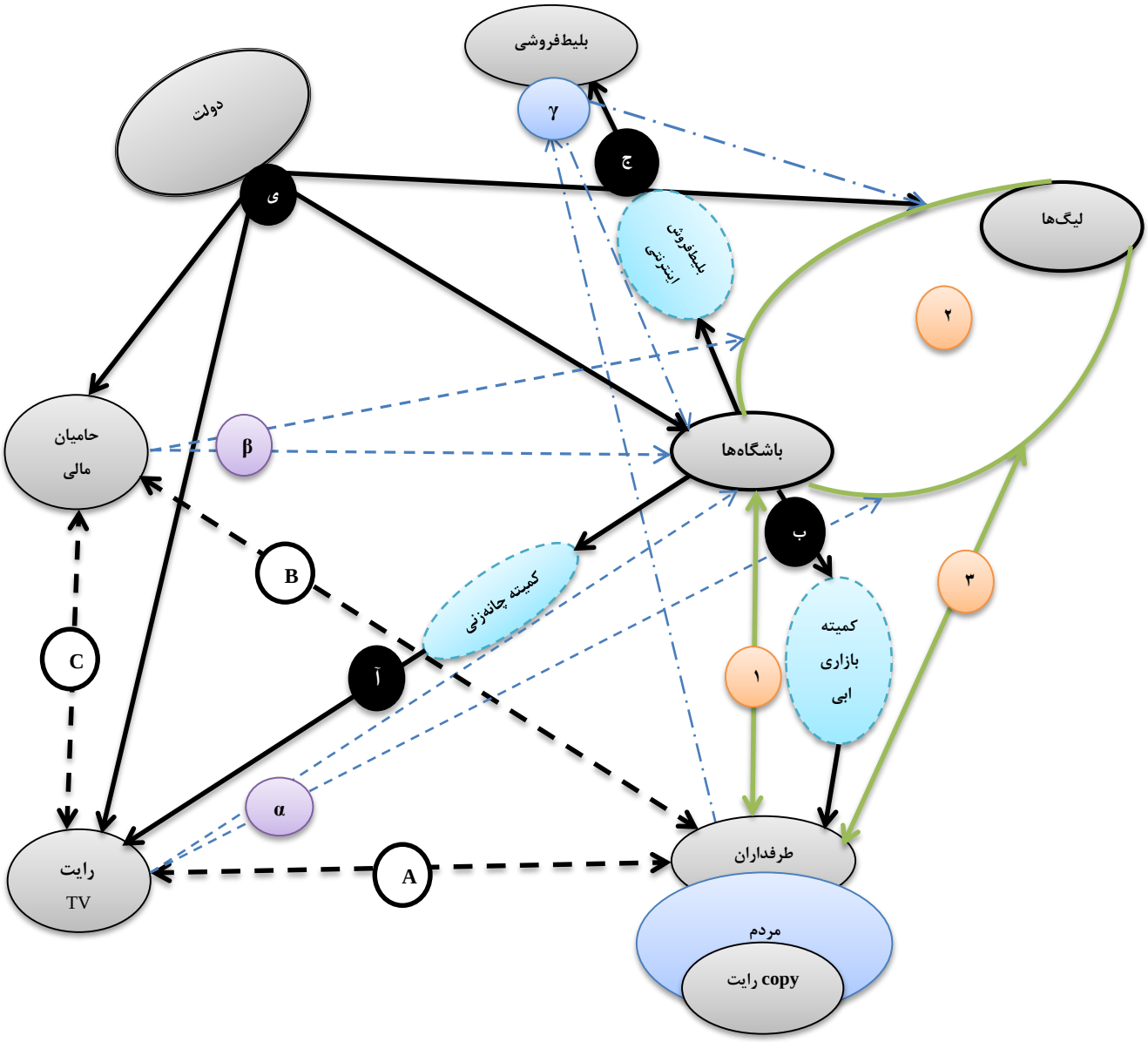
شکل ۲. مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرآیند مسیر پیشرفت صنعت فوتبال ایران با دیگر فرآیندهای رشد و توسعه در جهان متفاوت است. به‌صورت کلی این چرخه در ایران دچار بی‌نظمی و پیچیدگی خاصی است، که قسمتی از آن به دلایل فرهنگی و مابقی ناشی از ضعف مدیریت کلان ورزش و فوتبال، فقدان برنامه استراتژیک، مدیریت سیاسی غالب، باشگاه‌داری دولتی، اقتصاد درونگرا و... است. حرفه‌ای‌کردن باشگاه‌های فوتبال، به‌منزله اولین گام در این چرخه، که در ایران از سال ۱۳۸۱ آغاز شده است، معمولاً درکشورهای صاحب فوتبال در همان شروع کار انجام شده و از مقتضیات تأسیس یک باشگاه است. مراحل تجاری‌سازی، تبدیل باشگاه به بنگاه اقتصادی و خصوصی‌سازی نیز از همان ابتدای چرخه عمر باشگاه و به موازات حرفه‌ای‌کردن محقق می‌شود. و صرفاً، مالکان و مدیران باشگاه‌ها بایستی مقدمات جذب تقاضا و بین‌المللی‌شدن خود را فراهم آورند. هرچند شواهد موجود در صنعت فوتبال ما حکایت از آن دارد که ما هنوز در اولین گام مسیر پیشرفت باشگاه‌داری حرفه‌ای هستیم.

۳. سازوکار تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال به‌منزله دومین مرحله در مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال، بایستی به موازات مراحل سوم و چهارم این فرآیند باشد؛ هرچند ممکن است ابتدا، انتها و طول مسیر خطوط این سه مرحله همزمان نباشند. بنابراین لازم است پس از ثبت تجاری باشگاه‌ها و مبدل‌کردن آنها به بنگاه اقتصادی، برای به بازاریابی و بالفعل‌کردن تقاضاهای پنهان مانند دیگر شرکت‌های تجاری برای تأمین منابع مالی اقدام کرد. آنچه مسلم است، حق پخش تلویزیونی، حمایت مالی، بلیت‌فروشی، فروش اقلام تجاری به هواداران و حق‌کپی‌رایت مهم‌ترین مؤلفه‌های درآمدزایی در صنعت فوتبال هستند که جایگاه و روابط بین آنها در صنعت باشگاه‌داری ایران هنوز به‌روشنی معلوم نشده است. هرچند جامعه تحقیق به‌طور کلی مهم‌ترین دلایل آن را دولتی‌بودن و خلأهای قانونی موجود در صنعت فوتبال ما می‌دانند. مدل مفهومی تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران که از درون مدل مسیر پیشرفت استخراج شده است، مهم‌ترین مؤلفه‌ها و روابط بین آنها را در وضع موجود و مطلوب در ذیل نشان می‌دهد (شکل ۳).

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]



شکل ۳. سازوکار مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران

با توجه به نتایج تحقیق و مدل مربوط، عوامل و مولفه‌های مربوط به مدل پیشنهادی برای تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را طبقه‌بندی و بررسی می‌کنیم. این مدل دو بخش دارد: بخش اول به مهم‌ترین مؤلفه‌ها و منابع تأمین مالی و بخش دوم به روابط بین این مؤلفه‌ها می‌پردازد. مهم‌ترین مؤلفه‌های تأمین مالی تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران شامل موارد ذیل است:

۱. حق پخش تلویزیونی
۲. حمایت مالی
۳. بلیت‌فروشی
۴. مردم و هواداران
۵. دولت
۶. لیگ‌ها

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

همچنین می‌توان همه روابط بین مؤلفه‌ها و منابع تأمین مالی در تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را به چهار نوع اصلی و کلان، و در دو وضعیت مطلوب و موجود دسته‌بندی کرد که شامل موارد زیر است:

۱) **روابط ورزشی مطلوب** (در مدل با اعداد نشان داده شده است). در این دسته سه رابطه وجود دارد: رابطهٔ اول رابطه بین مردم و هواداران با باشگاه‌هاست. باشگاه‌ها برای مردم و هواداران بازی می‌کنند و نیازهای احساسی، گروهی و اجتماعی هواداران را برآورده می‌کنند. مردم و هواداران نیز با حمایت‌های مادی، معنوی، وفاداری خود، حضور در ورزشگاه یا پرداخت هزینه تماشای بازی از باشگاه محبوبف خود دربرابر رقبا حمایت می‌کنند. رابطهٔ دوم رابطه بین باشگاه‌ها با ساختار لیگ است. این رابطه به ارائه بازی منجر می‌شود. کیفیت باشگاه، کیفیت لیگ و روابط بین آنها بر کیفیت بازی‌ها اثر مستقیم می‌گذارند. اگر این کیفیت‌ها مطلوب و همخوان باشند، موجب رضایت مردم و هواداران و حمایت مستمر آنها می‌شود. ازاین‌رو رابطه دوم بر رابطه اول اثر می‌گذارد. رابطه سوم رابطه بین مردم به‌عنوان مخاطبان فوتبال با عرضه‌کنندگان فوتبال است. این رابطه حاکی از این است که تماشاگران و هواداران به فوتبال باکیفیت، به‌عنوان یک کالای محبوب تمایل دارند. درواقع، گرایش نهادهای کلان فوتبال و نیز باشگاه‌های برتر به این است که مردم به طور فراگیری مشتری فوتبال شوند. دراین‌صورت، احتمال جذب این نوع مشتریان به باشگاه‌های برتر بیشتر می‌شود. دراین‌میان نهادهایی مانند لیگ‌های کشورها، FIFA و AFC نیز به طور گسترده سود می‌برند.

۲) **روابط اقتصادی مطلوب** (در مدل با حروف انگلیسی نشان داده شده است). در این دسته سه رابطه وجود دارد: رابطه **A**، رابطه بین مردم و تلویزیون (به عنوان رسانه عرضه‌کننده تصویر) است. شبکه‌های تلویزیونی، بازی‌های پربیننده را پخش می‌کنند. عرضه مسابقات در تلویزیون به صورت رایگان یا پولی[1] است. در صورت رایگان فبودن هزینه‌های مربوط را بایستی حامیان مالی پرداخت کنند و در صورت پولی بودن بیننده بازی خود بایستی هزینه را پرداخت کند. رابطه **B**، رابطه بین مردم و حامیان مالی است. بازی‌های جاذب سبب می‌شود که کانال‌های تلویزیونی عرضه‌کننده پرطرفدار شوند. حامیان مالی با ارائه تبلیغات در جریان بازی‌ها، زمینه را برای جذب بینندگان به‌عنوان مشتریان آتی فراهم می‌کنند. بینندگان نیز به خریداران کالاها و خدمات حامیان مالی بدل می‌شوند. رابطه **C**، رابطه بین حامیان مالی و تلویزیون است. شبکه‌های تلویزیونی پرطرفدار برای حامیان مالی جذاب هستند. عقد قراردادهای تبلیغاتی بین حامیان مالی و شرکت‌های رسانه‌ای سبب می‌شود که تلویزیون بتواند به ارائه رایگان برنامه‌ها بپردازد.

۳) **روابط ورزشی- اقتصادی مطلوب** (در مدل با حروف یونانی نشان داده شده است). در این دسته سه رابطه وجود دارد. رابطه **α**، رابطه بین تلویزیون و عرضه‌کنندگان بازی است. در این رابطه، شبکه‌های تلویزیونی با یک لیگ یا یک باشگاه قرارداد می‌بندد تا راه نفوذ خود را در یک بازار خواهان هموار کنند. درواقع، باشگاه به نوعی امکان ورود به یک بازار را می‌آزماید. ازاین‌رو رابطه قراردادی تلویزیون با باشگاه و لیگاز نوع سودآور نیست. بنابراین درکنار نام و نشان لیگ و باشگاه، نام و نشان شبکه تلویزیونی و یا شرکت رسانه‌ای نیز مطرح می‌شود. این رابطه در این مرحله آمیزه‌ای از حمایت از ورزش و زمینه‌سازی برای اقتصاد را در بردارد. رابطه **β**، رابطه بین حامیان مالی و عرضه‌کنندگان بازی است. این رابطه بسیار شبیه رابطه **α** است. درواقع، حامیان مالی برای کسب وجاهت و خوشبینی مردم و هواداران، با عقد قرارداد، نام و نشان خود را درکنار نشان باشگاه یا لیگ ارائه می‌کنند. از این‌رو، این رابطه ترکیبی از رابطه ورزشی و رابطه اقتصادی است. رابطه **γ**، رابطه بین هواداران با عرضه بلیت باشگاه‌ها و لیگ است. این رابطه اساساً اقتصادی است و در آن لیگ و باشگاه‌ها ازطریق فروش بلیت به هواداران درآمد کسب می‌کنند، اما با اینترنتی‌کردن فروش بلیت این رابطه ورزشی نیز می‌شود؛ هرچند با این کار بعد اقتصادی این رابطه پررنگ‌تر می‌شود، با توجه به دوطرفه‌شدن رابطه هوادار با باشگاه و لیگ، تا حدودی بعد ورزشی نیز به آن اضافه می‌شود.

۴) **روابط کنونی حاکم بر فوتبال ایران** (در مدل با حروف فارسی نشان داده شده است). این رابطه مختص و به‌اقتضای وضع موجود در صنعت فوتبال ایران است. در این دسته چهار رابطه وجود دارد: رابطه الف رابطه بین باشگاه‌ها و سازمان لیگ با صداوسیماست. اساساً این رابطه در ایران وجود خارجی ندارد. امروزه بین ۳۰ تا ۶۰ درصد درآمدهای یک باشگاه را حق پخش تلویزیونی تشکیل می‌دهد، که باشگاه‌های فوتبال ایران و سازمان لیگ از آن بی‌بهره هستند، هرچند به‌صورت کلی ریشه اصلی این معضل، دولتی‌بودن باشگاه‌ها و صداوسیماست. نتایج این تحقیق

1. Free & Pay

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

بر تشکیل کمیته چانه‌زنی ازسوی باشگاه‌های فوتبال برای مذاکره با صداوسیما تاکید دارد. رابطه ب رابطه بین باشگاه‌ها با هواداران، مردم و مبحث **کپی**رایت است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که این رابطه نیز مانند رابطه الف وجود خارجی ندارد یا استفاده از منبع عظیم تماشاگران و مردم طرفدار فوتبال در کمترین میزان ممکن است. الهی در سال ۱۳۸۶، بر تشکیل کمیته بازاریابی برای حل این مشکل تأکید کرد که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. همچنین به نظر می‌رسد موضوع کپی‌رایت در کشور ما فقط مختص فوتبال نیست و به بازنویسی قوانین در سطح کلان و ملی نیاز دارد. رابطه ج، رابطه بین باشگاه‌ها و سازمان متولی فروش بلیت است. این رابطه نیز مانند رابطه الف و رابطه ب، با آنچه در بیشتر کشورها اتفاق می‌افتد در تناقض است. در ایران بلیت‌فروشی به دست سازمان لیگ انجام می‌شود و عملاً باشگاه‌های عرضه‌کننده بازی در آن نقشی ندارند. هرچند در ایران معضلی به‌نام بازار سیاه در فروش بلیت نیز وجود دارد که در بیشتر مواقع بر روابط هواداران و باشگاه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. نتایج این تحقیق بر واگذاری فروش بلیت به باشگاه‌ها تأکید و پیشنهاد می‌کند جهت توسعه بهتر این مؤلفه تجاری‌سازی، بلیت‌فروشی به صورت اینترنتی و فروش فصلی با تخفیف ویژه از طریق باشگاه‌ها جهت کمک به هواداران صورت پذیرد. رابطه د این رابطه بین دولت با باشگاه‌ها، لیگ‌ها، صداوسیما و حامیان مالی است. نتایج این تحقیق و شواهد نشان می‌دهد که نقش این رابطه در اوضاع کنونی پررنگ‌تر از دیگر روابط موجود است و همه مؤلفه‌های تجاری‌سازی صنعت فوتبال کشور تحت سیطره این رابطه است. این روابط یک‌سویه و از بالا به پایین است؛ هرچند دخالت‌های دولت مزایا و معایب خاص خود را دارد.

سازوکار تجاری‌سازی به‌صورت کلی، وضعیت مؤلفه‌های تجاری‌سازی، عوامل و روابط بین آنها را در وضعیت مطلوب و موجود نشان می‌دهد و روی‌هم‌رفته دورنمایی از هر دو وضعیت را به تصویر می‌کشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله در آغاز اهمیت ورزش در جهان به‌منزله صنعت مطرح شد. سپس جایگاه فوتبال در آن صنعت تحت بررسی قرار گرفت. دراین‌میان، مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران از دیدگاه نخبگان ارائه شد که از درون آن، سازوکار (مدل) و ملزومات تجاری‌سازی باشگاه‌ها به‌عنوان یک گام از مدل مسیر پیشرفت آنها طراحی و به تصویر کشیده شد. در سازوکار یادشده شش مؤلفه مؤثر در تجاری‌سازی و چهار رابطه کلان و اصلی (روی هم‌رفته، سیزده رابطه خرد و فرعی) در دو وضعیت مطلوب و موجود مشخص و تعیین شد. شایان ذکر است در این مدل چهارمین رابطه اصلی، فقط به اقتضای وضعیت موجود باشگاه‌های فوتبال ایران ارائه شده است که به‌عنوان محیط غالب وضعیت مطلوب را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بررسی مؤلفه‌های تجاری‌سازی یا منابع درآمدی تحقق‌یافته سازمان لیگ حرفه‌ای، فدراسیون فوتبال و باشگاه‌های حرفه‌ای در وضعیت موجود حاکی از آن است که برخی درآمدهای پیش‌بینی‌شده در اساس‌نامه آنها تحقق نیافته است (رمضانی، ۱۳۸۷). جدول ۲، مهم‌ترین مؤلفه‌های تجاری‌سازی و منابع درآمدی موجود در صنعت فوتبال جهان و ایران را نشان می‌دهد (همان منبع).

جدول ۲. مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران

منابع درآمدی صنعت فوتبال جهان	حق پخش تلویزیونی	بلیت فروشی	حامیان مالی	شرط بندی	بازرگانی و تبلیغات	صحه‌گذاری	حق پخش اینترنتی	موبایل رایت	کپی- رایت	فروش اقلام تجاری
منابع درآمدی ایران		*	*		*					

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، سازمان لیگ حرفه‌ای از بین منابع درآمدی موجود در صنعت فوتبال فقط توانسته است از حامیان مالی بلیت‌فروشی و تبلیغات استفاده کند و از مابقی منابع درآمدی بی‌بهره است. کاظمی در سال ۱۳۸۷، مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های فوتبال را به ترتیب کمک‌های دولتی (۴۸ درصد) و حامیان مالی (۳۷ درصد) عنوان کردند. با وجود یارانه دولتی، ملاحظه می‌شود که ۴۷ درصد باشگاه‌های فوتبال دارای تراز مالی منفی، ۲۰ درصد دارای تراز مالی صفر و فقط ۳۳ درصد دارای تراز مالی مثبت هستند (کاظمی، ۱۳۸۷). وضعیت موجود نشان

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

می‌دهد موضوع حق پخش تلویزیونی به‌مثابه مهم‌ترین مؤلفه مالی و تجاری در جهان فوتبال تاکنون ازسوی صداوسیما به رسمیت شناخته نشده است؛ هرچند حق پخش تلویزیونی در آیین‌نامه لیگ (ماده۱۳)، صراحتاً یکی از منابع مهم مالی عنوان شده است. دیگر مؤلفه‌ها و منابع مالی نیز از این قاعد مستثنا نیستند؛ کپی‌رایت خلأ قانونی بزرگ دارد؛ بلیت‌فروشی متعلق به سازمان لیگ است؛ کانال‌های ارتباطی هواداران و باشگاه‌ها به‌دلیل ضعف در بازاریابی باشگاه‌ها مسدود است و حامیان مالی نیز با بی‌مهری صاحبان امر مواجه شده‌اند و عطای فوتبال را به لقایش بخشیده‌اند. نتایج این تحقیق مهم‌ترین عامل حکمفرما بر وضعیت مثبت و منفی موجود در باشگاه‌ها را فوتبال دولتی می‌داند. فوتبال و اقتصاد دولتی، مدیریت سیاسی و غیرتخصصی و... همه از مهم‌ترین دلایل رکود و توسعه‌نیافتگی مالی باشگاه‌های فوتبال از سوی کارشناسان عنوان شده است. بنابراین قبل از پرداختن به وضعیت مطلوب و مؤلفه‌های توسعه مالی و تجاری‌سازی، باید به بررسی چگونگی نقش دولت در فوتبال پرداخت. درباب رابطه دولت و باشگاه مباحث زیادی مطرح است. ارتباط باشگاه‌های ورزشی با مراجع دولتی موضوعی است که هنوز در ایران به صورت روشن تعریف نشده است. بنابراین، این موضوع در بسیاری از موارد به صورت معضلی اجتماعی نمود یافته و هزینه‌های زیادی را نیز به خود معطوف کرده است. به هر حال دولت‌ها بنا به دلایل مختلف تمایل دارند در امور ورزشی وارد شوند. نگرش دولت‌ها به باشگاه‌ها می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده‌گرفتن آن در نوسان باشد. باشگاه‌های ورزشی نیز به دلایل گوناگون به حمایت دولت نیاز مبرم دارند، ولی آنچه اهمیت دارد این است که رابطه دولت و باشگاه‌ها روشن و صریح تعریف شود (خبیری، ۱۳۸۳). سؤال این است که با توجه به شکل جدید باشگاه‌های حرفه‌ای که باید به صورت مستقل و کاملاً مانند شرکت‌های تجاری اداره شوند، نقش دولت چگونه باید باشد؟ و موضوع قابل بحث دیگر، موضوع مالکیت دولت در باشگاه‌داری است. اکثر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را می‌توان در سه گروه وابسته به صنایع دولتی، وابسته به نیروهای نظامی و انتظامی و وابسته به وزارت ورزش و جوانان تقسیم کرد. بنابراین در کشور ما اکثر باشگاه‌های فوتبال از مالکیت عمومی یا دولتی برخوردارند. این درحالی است که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شدیداً غیرمعقول و در بسیاری از موارد، ازجمله در اروپا کاملاً غیرقانونی است (خبیری،۱۳۸۳). ازسویی دیگر، فیفا براساس پیشنهاد اتحادیه فوتبال اروپا به فدراسیون‌های ملی عضو بخشنامه کرده است که یک شرکت فقط می‌تواند یک باشگاه داشته باشد و اگر شرکت یا سازمانی دو یا چند باشگاه داشته باشد، باید برای جلوگیری از مسائلی همچون انحرافات مالی یا تبانی، از حضور آنها در مسابقات رسمی جلوگیری شود (مورو، ۲۰۰۴). حال حتی اگر دولت به‌منزله یک شرکت هم در نظر گرفته شود، مالکیت همزمان دولتی چند باشگاه با بخشنامه فیفا مغایر است. به نظر می‌رسد، تصدی‌گری دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای، موجبات تأخیر در توسعه مالی و ناکارآمدی اقتصادی باشگاه‌ها را فراهم می‌آورد و باید با توجه به شکل جدید باشگاه‌های حرفه‌ای که مشمول قوانین تجارت هستند و ملزم شده‌اند مانند شرکت‌های تجاری، شماره ثبت فعالیت داشته باشند و به دولت مالیات پرداخت کنند، نقش و رابطه دولت با باشگاه‌های فوتبال تحت بحث و بررسی دقیق و مجدد قرار گیرد.

آنچه مسلم است، خصوصی‌سازی می‌تواند راه‌حلی برای خروج از این مشکلات باشد. بنابراین افزایش کارآیی، کاهش دخالت دولت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اجرایی و درعوض تمرکز دولت بر مسائل و سیاست‌هایی که برای توسعه پایدار این صنعت ضروری‌اند، از مزیت‌های مهم خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال است. ازسویی دیگر، دولت می‌تواند با خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال، درآمدهای نقدی خود همچون درآمدهای جدید مالیاتی را افزایش و هزینه‌های باشگاه‌داری را کاهش دهد. اما سؤال دیگری که مطرح می‌شود این است: آیا باشگاه‌های فوتبال ما در وضع موجود امکان واگذاری به بخش خصوصی را دارند؟ جواب کاملاً روشن است. بررسی وضعیت موجود در باشگاه‌های فوتبال نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از باشگاه‌های ما شروط واگذاری به بخش خصوصی را ندارند و در صورت واگذاری با این اوضاع و احوال، شکست آنها قابل پیش‌بینی است؛ چراکه همه باشگاه‌های ایران زیان‌ده هستند و مهم‌تر اینکه، صاحب منابع درآمدزا و مؤلفه‌های تجاری‌سازی لازم هم نیستند. بنابراین با توجه به مدل مسیر پیشرفت فوتبال ایران که با فرآیندهای مشابه در کشورهای جهان در تناقض است، بایستی قبل از واگذاری باشگاه‌ها اقداماتی همچون تعریف، تعیین و فراهم‌آوردن مؤلفه‌های درآمدزا، برقراری ارتباط‌های ورزشی و اقتصادی (نمودار ۳)، فراهم‌کردن فضای قانونی، سیاسی، و فرهنگی و برداشتن موانع قانونی و اجرائی، توافق عمومی بر سر توسعه باشگاه‌ها، مهیاکردن حداقل معیارهای باشگاه حرفه‌ای همانند زمین اختصاصی و...، بازسازی امور مالی، اداری و حقوقی باشگاه‌ها و در نهایت انتخاب مؤثرترین روش خصوصی‌سازی را به نحو مقتضی انجام داد. در صورت انجام چنین اقداماتی زمینه بین‌المللی‌شدن فوتبال باشگاهی و ملی نیز به‌عنوان

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

آخرین گام مدل مسیر پیشرفت فوتبال باشگاهی در ایران فراهم می‌شود. درمجموع، این دو مدل مفهومی راه را برای ارتقای صنعت، لیگ‌ها و باشگاه‌های فوتبال ایران فراهم می‌کند. به کمک مدل مسیر پیشرفت و مدل تجاری‌سازی می‌توان برای یکایک مؤلفه‌ها و روابط بین آنها، الزامات نهادی و شیوه‌نامه‌های لازم را فراهم می‌کند.

منابع

۱. عسکریان، فریبا. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سالهای ۱۳۸۰ -۱۳۷۷، (با تکیه بر GDSP)، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

۲. رمضانی، رضا. (۱۳۸۷)، اقتصاد و سرمایه‌گذاری در ورزش: مطالعه موردی فوتبال، سازمان تربیت بدنی.

۳. کاظم، محمد. (۱۳۸۱). فوتبال در بورس و بورس در فوتبال، تهران، چاپ اول، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

4. Nana,G. Sandreson, K. & Goodehid, M. (2002). Economic impact of sport, Business and Economic Research LFd (BERL), New Zealand
5. Sanderson, K. Harris, F. Russel, s. Chase, s. (2002), the economic benefit of sport: A review, Business and economic research Ltd (BERL).

۶. الهی، علیرضا. گودرزی، محمود. خبیری، محمد. (۱۳۸۵). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن، نشریه حرکت، شماره ۲۷.

۷. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

8. Morrow, S. (2004). The new business of football, MCMILAN Press LTD, first published.
9. Javanmardi, Ehsan. Noghondarian, Kazem. (2011), A Study of Factors Affecting the Demand for Watching Football in Stadiums, sport management international journal, vol.7, number.2.
10. Sir Norman Chester for football Research. British football on the TV, Fact Sheet 8, University of Leicester 2002. Www. Le. Ac.uk/ snccfr/.
11. Wessterbeek, smith. (2003), sport business in the global marketplace, Palgrave.
12. Jvani, Vajihe. Soltan Hossein, Mohammad. Rahnama, Nader. NasreEsfahani, Davood. (2012), Study of effective factors of fans' brand loyalty in Iranian professional football league, Journal of Physical Education and Sports Management, Vol. 3(1), pp. 8-13.
13. Reamer, A. & et al. (2003). Technology Transfer and Commercialization: Their Role in Economic Development. Economic development administration, U. S. Department of Commerce. Pp.: 39-48.
14. APCTT, A. P. (2005). The handbook of technology transfer, chapter2: Technology Commercialization.

۱۵. علمی، محمد. (۱۳۸۸). روش های تجاری سازی یافته های پژوهشی، سازمان توسعه تجارت ایران.

۱۶. قره‌خانی، حسن. (۱۳۸۹). بررسی چالشها و موانع توسعه خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال ایران، رساله دکتری تربیت بدنی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

17. Shibata, N. Yuya, K. Katikawa, L. (2010), Extracting the commercialization gap between science and technology: Case study of solar cell, technological forecasting, Pp. 1147-1155.
18. Wolf, R. Tony, M. Paul, O. (2002), the sports network: insights in to the shifting balance of power, journal of Business Research, Pp. 611- 622.
19. Lamont, M. Hing, N. Sally, G (2011), Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and regularity review, sport management review, Pp. 246- 257.
20. Amirtash, AliMohammad. Mozaffari, S.AmirAhmad. Faraji, Gholamreza. (2012), Determination of Brand valuation standards of football super league clubs of Iran, European Journal of Experimental Biology, 2012, 2 (5):1529-1533.
21. Zohrabi, Fateme. Amiri, Reza. Rooham, Mahdieh. Sahsavari, Ahmad. (2013), The Role of Media in Economic evolution of Championship Sport, Advances in Environmental Biology, 7(8): 1563-1

۲۲. الهی، علیرضا. سجادی، نصرالله. خبیری، محمد. ابریشمی، حمید. (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی صنعت فوتبال ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱.

۲۳. دانایی‌فر، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. (۱۳۹۱)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، نشر صفار، نوبت اول

۲۴. مارشال، کاترین. گرچن ب، راسمن. (۱۳۸۱)، روش تحقیق کیفی، ترجمه پارسائیان، علی. اعرابی، سید مهدی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، صص: ۱۵۱- ۱۶۵

25. Rashidian A, Eccles MP, Russell I. (2008). Falling on stony ground? A qualitative study of implementation of clinical guidelines' prescribing 2008; 85(2):148-161.

۲۶. صلصالی، مهوش. پرویزی، سرور. ادیب‌حاج‌باقری، محسن. (۱۳۸۲)، روش های تحقیق کیفی، تهران، نشر و تبلیغ بشری..

۲۷. خبیری، محمد. (۱۳۸۳)، مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای کره‌جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]