

## بررسی راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران

روح الله عسگری گندمانی<sup>۱</sup>

صدیقه افلاطون<sup>۲</sup>

علی صابری<sup>۳</sup>

ابراهیم دلدار<sup>۴</sup>



10.22034/SSYS.2022.1164.1799

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۵

پژوهش حاضر با هدف بررسی راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران طراحی و اجرا گردید. پژوهش حاضر از نوع، تحقیقات توصیفی تحلیلی می‌باشد که به صورت میدانی صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان آگاه به حوزه مسائل اقتصادی و مالی در ورزش بود که سابقه علمی، شغلی و یا هر دو در زمینه اقتصاد در ورزش را دارا بودند. بر اساس انتخاب گلوله برفی، تعداد ۱۳ نفر به عنوان نمونه مشخص گردیدند. در پژوهش حاضر، به منظور طراحی چارچوب مفهومی تحقیق از نظریه سه شاخگی کمک گرفته شد. پرسشنامه پژوهش حاضر، شامل پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه به صورت ماتریس راهبرد در عوامل سه شاخه و بر اساس روش TOPSIS طراحی گردیده بود. روایی صوری این پرسشنامه با بررسی نظرات خبرگان و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. به منظور انتخاب بهترین راهبرد پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران از روش تاپسیس استفاده گردید. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار BT TopSis Solver انجام شد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

۳. استادیار، مدیریت ورزشی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

نتایج پژوهش حاضر ۱۴ راهبرد را به‌عنوان راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران شناسایی نمود. با توجه به نتایج روش تاپسیس مشخص گردید که ایجاد سامانه پیکارچه ثبت و پرداخت بازیکنان در ورزش حرفه‌ای کشور با ضریب ۰/۷۳ مناسب‌ترین راهبرد مشخص گردید. این نتایج می‌تواند در توسعه پایداری مالی و شرایط اقتصادی در ورزش حرفه‌ای ایران مورد توجه و بهره‌برداری قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** پایداری مالی، سیاست مالی، منابع پایدار و ورزش.

## مقدمه

در جوامع امروزی سیاست مالی، یکی از ابزارهای مهم و تأثیرگذار بر رشد و توسعه اقتصادی است و پایداری سیاست مالی، یکی از نگرانی‌های عمده سیاستگذاران اقتصادی کشورهای جهان است، زیرا سیاست مالی ناپایدار می‌تواند حجم سرمایه‌گذاری و در نتیجه، رشد اقتصادی پایدار را تحدید کند (هوانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در متون اقتصاد کلان بر سیاست‌های پولی و مالی در جهت رسیدن به اهداف اشتغال کامل، ثبات قیمت‌ها و پایداری اقتصادی تأکید بسیار می‌شود. سیاست‌گذاران اقتصادی در هر جامعه‌ای با سیاست‌های پولی (در اختیار بانک مرکزی) و مالی (در کنترل دولت) قادرند اقتصاد را تحت تأثیر قرار دهند. با توجه به نقش مستقیم و غیرمستقیم سیاست‌های پولی و مالی در دوره‌های بیکاری، مازاد ظرفیت، کاهش و افزایش‌های تقاضا و تورم وقتی در کشورهای در حال توسعه بازار پولی منظم و سرپرستی شده‌ای وجود ندارد، این کشورها مجبورند منابع داخلی را با سیاست‌های مالی تجهیز کنند (روییو و کاراسکوگالگو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در بیشتر کشورهای در حال توسعه، بخش عمومی و نقش آن در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه قابل توجه است. یکی از چالش‌های بسیار مهم اقتصادی در ایران وابستگی بودجه دولت به نفت است، زیرا هر چه وابستگی بودجه دولت به درآمدهای نفتی و تأثیرپذیری آن نسبت به تکانه‌های نفتی بیشتر باشد، نوسانات تقاضای کل اقتصاد نیز بیشتر خواهد بود. این در حالی است که وجود رابطه بلندمدت پایدار و باثبات بین مخارج و درآمدهای دولت که بیانگر پایداری مالی است، کلید اصلی دستیابی به ثبات کلان اقتصادی می‌باشد؛ زیرا در صورت عدم طراحی سازوکارهایی برای تثبیت بودجه دولت، تکانه‌های نفتی، بودجه دولت را به شدت تحت تأثیر خود قرار خواهد داد (زارعی، ۱۳۸۹).

یکی از حوزه‌های مهم در هر جامعه‌ای ورزش است که نقشی مهم و اساسی در سازمان‌ها ایفا می‌نماید. اثرات مستقیم اقتصادی ورزش، مواردی چون: تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه‌های خانوار، ایجاد اماکن و تسهیلات، تبلیغات، مشارکت در بازار بورس، پوشش رسانه‌ای، اشتغال، جذب گردشگر و حامیان مالی را شامل می‌شود و اثرات اقتصادی غیرمستقیم ورزش در زمینه‌هایی مانند 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 نمود دارد (یونن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در میان اثرات مستقیم اقتصادی یادشده می‌توان ایجاد فرصت‌های شغلی را از مهمترین اثرات اقتصادی صنعت ورزش و سایر صنایع به شمار آورد (کوتز و هامفریز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) همین موضوع باعث شده تا بعضی از کشورها به دنبال برآورد تعداد فرصت‌های شغلی ایجادشده توسط صنعت ورزش و سهم ورزش از کل اشتغال در کشور خود باشند. به عنوان نمونه، سهم صنعت ورزش از کل اشتغال در هنگ‌کنگ ۲/۵ درصد، استرالیا ۲/۷ درصد، اسکاتلند ۱/۹ درصد

1. Huang

2. Rubio &amp; Carrasco-Gallego

3. Yuen

4. Coates &amp; Humphreys

و نیوزلند ۱/۳ درصد اعلام شده است و این در حالی است که تا سال ۱۳۸۴، در ایران هیچگونه اطلاعات رسمی و جامعی در مورد تعداد شاغلان صنعت ورزش در دست نبوده است (عسگریان، فرجی دانا، گودرزی و جعفری، ۱۳۸۴: ۲۷).

مولز و دویر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز مشخص نمودند که حمایت‌های دولتی از مهمترین راهکارها در جهت بهبود وضعیت اقتصادی حاکم بر ورزش می‌باشد. امری<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز اعتقاد داشت که هدر مالی در ورزش بالاست که این مسئله سبب گردیده تا مدیریت در ورزش به‌عنوان یک راهکار مهم در جهت بهبود وضعیت اقتصادی در ورزش مشخص باشد. یکی از مسائل مهم در ورزش به‌خصوص در کشور ایران پایداری مالی ورزش کشور در تمامی ابعاد به‌ویژه ورزش حرفه‌ای می‌باشد. به نظر می‌رسد پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای می‌تواند فشار ایجادشده بر دولت‌ها و سازمان‌ها را کاهش دهد و سبب گردد تا آنان با برنامه‌ریزی مناسب‌تر به ارتقای وضعیت ورزش در تمامی ابعاد بپردازند. پیشینه نظری پایداری مالی به مطالعه دومار<sup>۳</sup> (۱۹۴۴) بازمی‌گردد. دومار نشان داد که با بدهی زا بودن سیاست مالی، تنها در صورتی پایداری مالی وجود خواهد داشت که رشد اقتصادی، بیشتر از نرخ بهره باشد. در متون اقتصادی، پایداری مالی زمانی تحقق می‌یابد که نسبت بدهی‌های دولتی به تولید ناخالص ملی یک متغیر ایستا و با کل تقاضای اوراق قرضه دولتی سازگار باشد (ادوارد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). پایداری مالی در ورزش می‌تواند به اجرای برنامه‌های ریزی مدنظر منجر گردد و سبب ارتقای عملکرد کلی ورزش در تمامی ابعاد شود. به عبارتی، پایداری مالی یکی از نیازهای مهم و اساسی در ورزش می‌باشد. ورزش حرفه‌ای نیز به‌واسطه حجم گسترده‌ای از منابع مالی، نیاز اساسی به پایداری مالی دارد. پایداری مالی در ورزش می‌تواند به بهبود ارزش باشگاه‌ها و لیگ‌ها منجر گردد. به عبارتی، پایداری مالی سبب ارتقای وضعیت کلی لیگ‌ها می‌گردد (اسمیت و اسنوکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). پایداری مالی در باشگاه‌های ورزشی نیز می‌تواند میزان ارزش آنان را به نسبت سایر باشگاه‌ها ارتقا دهد. پایداری مالی در میان باشگاه‌ها حتی می‌تواند سبب گردد برخلاف عدم موفقیت آنان، اما ارزش کلی باشگاه‌ها همچنان در سطح مطلوبی حفظ گردد (ریشه، ۲۰۱۰). این مسئله سبب گردیده است تا پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای به‌عنوان یک ضرورت مشخص گردد و همواره تلاش‌هایی را از سوی سازمان‌ها و افراد مربوطه در جهت بهبود پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای را موجب شود. این در حالی است که پایداری مالی در هر محیطی به شرایط جغرافیایی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و مدیریتی ارتباط دارد. ازاین‌رو، فضای حاکم بر ورزش حرفه‌ای کشور ایران نیازمند برخورداری از سیاست‌های ویژه در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای است. در تحقیقات مختلفی به پایداری مالی در ورزش پرداخته شده است. اسمیت و اسنوکا (۲۰۱۴) در تحقیق خود مشخص نمودند که ورزش بسکتبال دانشگاهی کشور آمریکا به دلیل عدم وجود پایداری مالی و نبود دغدغه در این زمینه مشکلاتی را برای این لیگ و تیم‌های شرکت‌کننده در آن

1. Mules & Dwyer
2. Emery
3. Do mar
4. Edwards
5. Smith & Snoka

به وجود آورده است. فولکس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و برون (۲۰۱۲) دریافتند که برخی مسائل از جمله بلیط فروشی مناسب، یکی از مسائل مهم در پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای می‌باشد. مولر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود به نقش مسائل قانونی در بهبود پایداری مالی ورزش حرفه‌ای اشاره نمودند. آنان بیان کردند که مشکلات مالی در باشگاه‌های فوتبال اروپا سبب گردید تا یوفا «قانون فیر پلی مالی»<sup>۳</sup> را در این حوزه ایجاد نماید. اسچوبرت و هامیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز مشخص نمودند که دوپینگ مالی در کنار قوانین فیر پلی مالی می‌تواند به پایداری مالی در باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای اروپا منجر گردد. بینگهام و والترز<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نیز به برخی مسائل مدیریتی از جمله ایجاد اعتماد اجتماعی نسبت به ورزش پرداختند و اشاره داشتند که سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی که از منابع کمی برخوردار باشند و حمایت‌های اندکی را دریافت کنند، با ارتقای اعتماد اجتماعی می‌توانند در جهت بهبود وضعیت پایداری مالی خود اقدام نمایند. ورزش حرفه‌ای ایران با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش در ایران، نیاز به برخورداری از ثبات مالی مناسب دارد. بدون شک شکل‌گیری این مسئله می‌تواند سبب ارتقای ورزش در تمامی ابعاد گردد. این مسئله به علت وقت، منابع و انرژی صرف شده در حوزه ورزش حرفه‌ای در جهت مدیریت مسائل مالی می‌باشد. البته پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور نیازمند برخی راهبردهای مناسب است، اما عدم بررسی این راهبرد در فضای ورزش حرفه‌ای کشور ایران سبب گردیده تا تلاش نظام‌مند و منظمی جهت ارتقای وضعیت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور صورت نگیرد و ابهامات اساسی در مورد بهبود پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور ایجاد گردد. از طرفی فقدان تحقیقات جامع در مورد بهبود پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران سبب گردیده است تا مشکلات جدی برای مدیریت مسائل مالی و اقتصادی در ورزش حرفه‌ای پیش آید. از این رو، تحقیق حاضر درصدد بررسی راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران برآمد و سوال اصلی آن این است:

- راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران چه می‌باشد؟
- اولویت‌بندی این عوامل به چه صورت می‌باشد؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع، تحقیقات توصیفی-تحلیلی می‌باشد که به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان آگاه به حوزه مسائل اقتصادی و مالی در ورزش بود که سابقه علمی، شغلی و یا هر دو در زمینه اقتصاد در ورزش را دارا بودند. بر اساس انتخاب گلوله‌برفی، تعداد ۱۳ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند. با توجه به اینکه در جهت شناسایی و انتخاب راهبردها نیاز بود تا متخصصان امر نظرات خود را ارائه نمایند، لذا از روش گلوله‌برفی در جهت شناسایی مناسب‌ترین نمونه در حوزه مورد مطالعه

1. Pholox  
2. Muller  
3. Financial Fair Play  
4. Schubert & Hamil  
5. Bingham & Valterz

استفاده گردید. جدول ۱ این نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد:

جدول ۱: نمونه‌های تحقیق

سابقه	سمت سازمانی	جنسیت	خبرگان
۱۵ سال	عضو هیئت علمی	مرد	خبره ۱
۲۲ سال	مدیر ورزشی	زن	خبره ۲
۲۵ سال	مدیر ورزشی	مرد	خبره ۳
۱۷ سال	عضو هیئت علمی	مرد	خبره ۴
۱۵ سال	مدیر ورزشی	مرد	خبره ۵
۲۰ سال	عضو هیئت علمی	مرد	خبره ۶
۱۵ سال	عضو هیئت علمی	زن	خبره ۷
۲۲ سال	عضو هیئت علمی	مرد	خبره ۸
۲۰ سال	مدیر ورزشی	زن	خبره ۹
۲۵ سال	عضو هیئت علمی	زن	خبره ۱۰
۱۸ سال	مدیر ورزشی	مرد	خبره ۱۱
۲۲ سال	عضو هیئت علمی	مرد	خبره ۱۲
۲۵ سال	عضو هیئت علمی	مرد	خبره ۱۳

در پژوهش حاضر، به منظور طراحی چارچوب مفهومی تحقیق از نظریه سه‌شاخگی کمک گرفته شد. مدل سه‌شاخگی شامل ساختار، محتوا و زمینه که در طبقه‌بندی مدل‌ها از نوع مدل‌های منطقی است، می‌تواند همه مفاهیم و رویدادها و پدیده‌های سازمانی را در قالب سه‌شاخه ساختار، محتوا یا رفتار و زمینه مورد بررسی، مطالعه نماید و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. به عبارت دیگر، با معیار سه‌شاخگی و بر مبنای ویژگی هر معیار، مولفه‌ها و متغیرهای کارساز در تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی قابل طبقه‌بندی است که به اختصار ابعاد آن مرور می‌گردد.

منظور از شاخه ساختار، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم و قاعده قابل مطالعه، قالب، پوسته، بدنه و یا شمای فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند؛ نظیر تمام منابع مادی، مالی و اطلاعاتی که با ترکیب خاصی در بدنه کلی سازمان جاری می‌شوند. شاخه رفتاری (محتوا) شامل مباحث انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات و الگوهای خاصی به هم پیوسته‌اند و محتوای اصلی و زنده محیط درونی سازمان را تشکیل می‌دهند. منظور از شاخه زمینه، تمام شرایط و عوامل محیطی است که بر سازمان محاط بوده، بستر مهم رشد و توسعه سازمان را تشکیل می‌دهند. علت نامگذاری این مدل به سه‌شاخگی، آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد. رابطه بین این سه‌شاخه، یک رابطه تنگاتنگ و ناگسستگی است و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. لذا تمایز این سه جنبه از حیات سازمانی صرفاً نظری است و فقط به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم و پدیده‌های

سازمانی صورت می‌گیرد. در این تحقیق سه شاخه دربرگیرنده عوامل ساختاری شامل سیستم مدیریت، شبکه‌سازی، پیوندهای راهبردی و منابع مالی و اطلاعاتی است. همچنین عوامل رفتاری شامل انگیزه‌های فردی، توانمندی‌های انسانی، انگیزه‌های سازمانی، کیفیت و انعطاف‌پذیری می‌باشد و عوامل زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های نرم‌افزاری، عوامل اقتصادی، عوامل محیطی، عوامل فرهنگی، عوامل قانونی و عوامل سیاسی است.

پرسشنامه تحقیق حاضر، یک پرسشنامه محقق ساخته بود که به صورت ماتریس راهبرد در عوامل سه شاخه و بر اساس روش TOPSIS طراحی گردید. به منظور شناسایی راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران، از روش دلفی استفاده شد؛ بدین صورت که پس از بررسی مبانی نظری تعدادی راهبرد اولیه شناسایی و سپس این راهبردها در دور اول دلفی برای نمونه‌های تحقیق ارسال گردید. در ادامه روش دلفی در چهار مرحله انجام و در نهایت در مرحله چهارم، ۱۴ راهبرد به عنوان راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران شناسایی و مورد تایید تمامی اعضای دلفی قرار گرفت. روایی صوری این پرسشنامه با نظر ۸ نفر از اساتید دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین روایی محتوایی این پرسشنامه با استفاده از شاخص‌های نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> تایید شد. میزان پایایی این پرسشنامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۲ مشخص گردید.

از مبانی نظری موجود در تحقیق و همچنین نظر خبرگان استفاده شد؛ به طوری که ابتدا محقق با شناسایی راهبردهای اولیه مستخرج از مقالات، تعدادی از راهبردها را مشخص نمود و سپس با استفاده از بررسی نظرات تیم خبرگان، به نهایی نمودن این راهبردها اقدام کرد. در این تحقیق در نهایت تعداد ۱۴ راهبرد جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران شناسایی و نهایی گردید. به منظور انتخاب بهترین راهبرد پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران از روش تاپسیس استفاده گردید. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار BT TopSis SoLver انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

در این تحقیق پس از بررسی‌های انجام‌شده، تعداد ۱۴ راهبرد به عنوان راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران شناسایی گردید. این راهبردها شامل کاهش بدنه سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی جهت فراهم آمدن زمینه ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه‌ای کشور (راهبرد شماره ۱- شاخه ساختار)، به‌روزرسانی بلیط فروشی در مسابقات حرفه‌ای کشور (راهبرد شماره ۲- شاخه زمینه)، جذب و پرورش نیروی انسانی خبره و آگاه در حوزه مالی و اقتصاد در ورزش حرفه‌ای (راهبرد شماره ۳- شاخه رفتاری)، ایجاد سامانه یکپارچه ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان در ورزش حرفه‌ای کشور (راهبرد شماره ۴- شاخه زمینه)، ایجاد قوانین منسجم در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور (راهبرد شماره ۵- شاخه ساختار)، سیاست‌های کنترل تورم در ورزش

1. CVR

2. CVI

حرفه‌ای با به‌کارگیری ابزار مالی مؤثر پولی (راهبرد شماره ۶- شاخه زمینه)، برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی در ورزش حرفه‌ای کشور به سازمان‌ها و گروه‌های خیره داخلی و خارجی (راهبرد شماره ۷- شاخه ساختار)، ایجاد فشار بر باشگاه‌های متخلف در امور مالی به واسطه قدرت سازمان‌های داخلی و خارجی (راهبرد شماره ۸- شاخه زمینه)، افزایش مهارت‌های مالی و درآمدزایی مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌های حرفه‌ای (راهبرد شماره ۹- شاخه انسانی)، ایجاد و ارائه بسته‌های تشویقی به باشگاه‌ها و سازمان‌های پیشرو در جهت دستیابی به پایداری مالی (راهبرد شماره ۱۰- شاخه انسانی)، ارتقای زیرساخت‌های فنی و الکترونیکی ورزش حرفه‌ای کشور در جهت مدیریت مالی منسجم (راهبرد شماره ۱۱- شاخه ساختار)، بهبود نظارت‌ها بر مسائل مالی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور (راهبرد شماره ۱۲- شاخه ساختار)، تسهیل ورود بخش خصوصی داخلی و خارجی به ورزش حرفه‌ای کشور (راهبرد شماره ۱۳- شاخه ساختار) و بهبود وضعیت پاسخگویی اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور در حوزه مالی (راهبرد شماره ۱۴- شاخه انسانی) می‌باشد. جدول ۲ میانگین نظرات خبرگان را در مورد راهبردهای شناسایی شده نشان می‌دهد:

جدول ۲: میانگین نظرات خبرگان

ماتریس	زمینه	محتوا	ساختار
راهبرد شماره ۱	۳/۱۵۳۸	۴/۶۹۲۳	۴/۵۳۸۵
راهبرد شماره ۲	۵/۵۳۸۵	۵/۰۰۰۰	۵/۳۰۷۷
راهبرد شماره ۳	۴/۳۸۴۶	۵/۰۷۶۹	۵/۲۳۰۸
راهبرد شماره ۴	۴/۴۶۱۵	۴/۸۴۶۲	۴/۹۲۳۱
راهبرد شماره ۵	۴/۴۶۱۵	۴/۸۴۶۲	۴/۹۲۳۱
راهبرد شماره ۶	۴/۱۵۳۸	۴/۶۱۵۴	۴/۸۴۶۲
راهبرد شماره ۷	۴/۴۶۱۵	۴/۵۳۸۵	۵/۰۷۶۹
راهبرد شماره ۸	۴/۷۶۹۲	۴/۶۱۵۴	۴/۲۳۰۸
راهبرد شماره ۹	۴/۳۰۷۷	۴/۳۸۴۶	۳/۹۲۳۱
راهبرد شماره ۱۰	۴/۸۴۶۲	۴/۸۴۶۲	۳/۹۲۳۱
راهبرد شماره ۱۱	۴/۶۹۲۳	۵/۰۰۰۰	۴/۲۳۰۸
راهبرد شماره ۱۲	۴/۹۲۳۱	۵/۰۷۶۹	۴/۳۰۷۷
راهبرد شماره ۱۳	۴/۶۱۵۴	۴/۵۳۸۵	۴/۰۷۶۹
راهبرد شماره ۱۴	۴/۲۳۰۸	۴/۰۷۶۹	۵/۰۰۰۰
نوع معیار	مثبت	مثبت	مثبت
وزن معیار	۰/۴۸۰۳	۰/۱۲۸۶	۰/۳۹۱۱

مطابق با نتایج جدول ۲، میانگین پاسخ نمونه‌های تحقیق درباره هر راهبرد با توجه به سه شاخه زمینه، محتوا و ساختار ارائه شده است. جدول ۳ نتایج مربوط به تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی را نشان می‌دهد.



جدول ۳: تعیین راه حل ایده آل مثبت و ایده آل منفی

راه حل بهینه	زمینه	محتوا	ساختار
+	۰/۱۴۶۴	۰/۰۳۷۷	۰/۱۲۳۶
-	۰/۰۹۳۸	۰/۰۲۹۴	۰/۰۸۷۶

مطابق با جدول ۳، راه حل ایده آل سه شاخه (زمینه، محتوا و ساختار) به صورت راه حل ایده آل مثبت و منفی ارائه شد. راه حل ایده آل مثبت و منفی سه شاخه (زمینه، محتوا و ساختار) در کنار راه حل ایده آل مثبت و منفی راهبردها، زمینه محاسبه ضریب نزدیکی را فراهم می نماید. جدول ۴ نتایج مربوط به تعیین اندازه فاصله از راه حل ایدئال مثبت و منفی را نشان می دهد.

جدول ۴: تعیین اندازه فاصله از راه حل ایده آل مثبت و منفی

اندازه فاصله	-	+
راهبرد شماره ۱	۰/۰۱۴۴	۰/۰۵۷۳
راهبرد شماره ۲	۰/۰۳۳۶	۰/۰۴۱۵
راهبرد شماره ۳	۰/۰۳۸۱	۰/۰۴۳۵
راهبرد شماره ۴	۰/۰۴۷۴	۰/۰۱۷۵
راهبرد شماره ۵	۰/۰۴۵۲	۰/۰۱۹۶
راهبرد شماره ۶	۰/۰۳۶۴	۰/۰۲۸۰
راهبرد شماره ۷	۰/۰۴۶۸	۰/۰۱۷۹
راهبرد شماره ۸	۰/۰۴۸۷	۰/۰۲۹۹
راهبرد شماره ۹	۰/۰۳۴۴	۰/۰۴۰۹
راهبرد شماره ۱۰	۰/۰۵۰۶	۰/۰۳۶۲
راهبرد شماره ۱۱	۰/۰۴۶۷	۰/۰۳۰۰
راهبرد شماره ۱۲	۰/۰۵۳۸	۰/۰۲۷۵
راهبرد شماره ۱۳	۰/۰۴۳۷	۰/۰۳۴۲
راهبرد شماره ۱۴	۰/۰۴۰۰	۰/۰۲۵۲

جدول ۴ راه حل ایده آل مثبت و منفی راهبردهای شناسایی شده را به صورت مجزا نشان می دهد. این راه حل های ایده آل مثبت و منفی زمینه جهت مشخص نمودن ضریب نزدیکی را فراهم می نماید. جدول ۵، محاسبه نزدیکی به راه حل ایده آل مثبت و منفی همچنین رتبه بندی گزینه ها را نشان می دهد.

جدول ۵: رتبه بندی راهبردهای پایداری شرکت های دانش بنیان

رتبه	ضریب نزدیکی	نتیجه
اول	۰/۷۳۰۷	ایجاد سامانه یکپارچه ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان در ورزش حرفه ای کشور
دوم	۰/۷۲۳۵	برون سپاری فعالیت های بازاریابی در ورزش حرفه ای کشور به سازمان ها و گروه های خیره داخلی و خارجی
سوم	۰/۶۹۷۳	ایجاد قوانین منسجم در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه ای کشور
چهارم	۰/۶۶۱۷	بهبود نظارت ها بر مسائل مالی باشگاه های حرفه ای کشور
پنجم	۰/۶۱۹۷	ایجاد فشار بر باشگاه های متخلف در امور مالی به واسطه قدرت سازمان های داخلی و خارجی
ششم	۰/۶۱۳۳	بهبود وضعیت پاسخگویی اجتماعی باشگاه های حرفه ای کشور در حوزه مالی
هفتم	۰/۶۰۸۸	ارتقای زیرساخت های فنی و الکترونیکی ورزش حرفه ای کشور در جهت مدیریت مالی منسجم
هشتم	۰/۵۸۲۸	ایجاد و ارائه بسته های تشویقی به باشگاه ها و سازمان های پیشرو در جهت دستیابی به پایداری مالی
نهم	۰/۵۶۵۵	سیاست های کنترل تورم در ورزش حرفه ای با به کارگیری ابزار مالی مؤثر پولی
دهم	۰/۵۶۰۷	تسهیل ورود بخش خصوصی داخلی و خارجی به ورزش حرفه ای کشور
یازدهم	۰/۴۶۷۳	جذب و پرورش نیروی انسانی خیره و آگاه در حوزه مالی و اقتصاد در ورزش حرفه ای
دوازدهم	۰/۴۵۶۷	افزایش مهارت های مالی و درآمذزایی مدیران و کارشناسان سازمان های ورزشی و باشگاه های حرفه ای
سیزدهم	۰/۴۴۷۴	به روزرسانی بلیط فروشی در مسابقات حرفه ای کشور
چهاردهم	۰/۲۰۱۳	کاهش بدنه سازمان ها و باشگاه های ورزشی جهت فراهم آمدن ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه ای کشور

با توجه به نتایج روش تاپسیس، ایجاد سامانه یکپارچه ثبت و پرداخت بازیکنان در ورزش حرفه‌ای کشور با ضریب ۰/۷۳۰۷ به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد مشخص گردید. از طرفی کاهش بدنه سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی جهت فراهم آمدن زمینه ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه‌ای کشور با ضریب نزدیکی ۰/۲۰۱۳ کم‌اهمیت‌ترین راهبرد بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی راهبردهای پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران طراحی و اجرا گردید. نتایج نشان داد که در جهت بهبود پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور نیاز است تا به برخی راهبردها شامل کاهش بدنه سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی جهت فراهم آمدن زمینه ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه‌ای کشور، به‌روزرسانی بلیط فروشی در مسابقات حرفه‌ای کشور، جذب و پرورش نیروی انسانی خیره و آگاه در حوزه مالی و اقتصاد در ورزش حرفه‌ای، ایجاد سامانه یکپارچه ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان در ورزش حرفه‌ای کشور، ایجاد قوانین منسجم در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور، سیاست‌های کنترل تورم در ورزش حرفه‌ای با به‌کارگیری ابزار مالی مؤثر پولی، برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی در ورزش حرفه‌ای کشور به سازمان‌ها و گروه‌های خیره داخلی و خارجی، ایجاد فشار بر باشگاه‌های متخلف در امور مالی به‌واسطه قدرت سازمان‌های داخلی و خارجی، کاهش بدنه سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی جهت فراهم آمدن

زمینه ورود بخش خصوصی به ورزش حرفه‌ای کشور، ایجاد و ارائه بسته‌های تشویقی به باشگاه‌ها و سازمان‌های پیشرو در جهت دستیابی به پایداری مالی، ارتقای زیرساخت‌های فنی و الکترونیکی ورزش حرفه‌ای کشور در جهت مدیریت مالی منسجم، بهبود نظارت‌ها بر مسائل مالی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور، تسهیل ورود بخش خصوصی داخلی و خارجی به ورزش حرفه‌ای کشور و بهبود وضعیت پاسخگویی اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور در حوزه مالی می‌باشد. تنوع راهبردهای شناسایی شده نشان می‌دهد که این راهبردها در تمامی ابعاد ورزش حرفه‌ای نمود یافته است. این مسئله گویای آن است که تلاش‌های نظام‌مند و منظمی در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای صورت نگرفته است، چراکه راهبردهای شناسایی شده نشان‌دهنده نیاز به ارتقای حیطه‌های مختلفی از ورزش حرفه‌ای از جمله حیطه‌های فرهنگی، انسانی، مدیریتی، زیرساختی و نظارتی می‌باشد. همچنین بهبود پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای مستلزم وجود برنامه‌ها و تلاش‌های همه‌جانبه در جهت ارتقای حوزه‌های مختلف می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا جهت بهبود پایداری مالی، مدیران سازمان‌ها و باشگاه‌ها تفکرات تک‌بعدی را کنار بگذارند و به صورت جامع به مدیریت این مسئله اقدام نمایند. تحقیق حاضر مشخص نمود که ایجاد سامانه یکپارچه ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان در ورزش حرفه‌ای کشور مهمترین راهبرد در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور است. از طرفی برخی راهبردهای دیگر از جمله بهبود نظارت‌ها بر مسائل مالی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور به عنوان راهبردهایی مهم در این زمینه مشخص گردید. به این مسئله در برخی تحقیقات انجام شده از جمله ووپل (۲۰۱۱)، لورورس و همکاران (۲۰۱۸) و مادن (۲۰۱۵) اشاره شده بود. عدم نظارت در ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان سبب می‌گردد تا بدهی‌های مالی برای باشگاه‌های ورزشی شکل گیرد و ادامه این روند موجب اختلال در مسائل اقتصادی باشگاه‌ها شود. از طرفی عدم نظارت در ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان خارجی سبب گردیده است تا مشکلات عمده‌ای برای باشگاه‌های حرفه‌ای کشور ایجاد گردد. این در حالی است که عدم شفافیت در جهت میزان و پرداخت قراردادهای سبب گردیده است تا مسائل مالی در ورزشی حرفه‌ای دچار ابهامات اساسی باشد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ایجاد سامانه یکپارچه ثبت و پرداخت قراردادهای بازیکنان در ورزش حرفه‌ای کشور و نظارت بر حسن عملکرد این سامانه، وضعیت مالی در ورزش حرفه‌ای را آشکار و ابهامات فوق را رفع نماید.

همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان داد که برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی در ورزش حرفه‌ای کشور به سازمان‌ها و گروه‌های خبره داخلی و خارجی یکی دیگر از راهبردهای مهم در پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای می‌باشد. توجه به برون‌سپاری در تحقیقات مختلفی از جمله دیتل و همکاران (۲۰۱۷) و پارک و مورگان (۲۰۱۷) مدنظر قرار گرفته بود. بدون شک استفاده از روش‌های سنتی در بازاریابی در ورزش حرفه‌ای ایران سبب خواهد گردید تا نتوان انتظارات مدنظر را کسب نمود. از طرفی برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی در ورزش حرفه‌ای سبب می‌گردد تا سبک‌های بازاریابی جدید و نوین که در خارج از ورزش در حال اجرا می‌باشد، وارد ورزش گردد و به نوعی ضریب اطمینان اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی در ورزش حرفه‌ای بهبود یابد. برون‌سپاری

فعالیت‌های بازاریابی در ورزش حرفه‌ای سبب می‌گردد تا متخصصان امر بازاریابی به‌صورت تخصصی به ارتقای وجه ورزش حرفه‌ای در سطح جامعه اقدام نمایند و چرخه اقتصادی این ورزش را به حرکت درآورند. از این رو پیشنهاد می‌گردد تا قبل از برگزاری رویدادها و لیگ‌های ورزشی در کشور با ارائه فراخوان و بررسی رزومه شرکت‌های متقاضی حضور در این مسابقات به انتخاب مناسب‌ترین سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در حوزه بازاریابی اقدام شود.

به‌علاوه، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که توجه به برخی ابعاد قانونی به‌عنوان یک مسئله مهم در راهبردهای شناسایی‌شده در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران حائز اهمیت است. این راهبردها شامل ایجاد قوانین منسجم در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای کشور، ایجاد فشار بر باشگاه‌های متخلف در امور مالی به‌واسطه قدرت سازمان‌های داخلی و خارجی و سیاست‌های کنترل تورم در ورزش حرفه‌ای با به‌کارگیری ابزار مالی مؤثر پولی بود. این مسئله در تحقیقاتی از جمله مولر و همکاران (۲۰۱۲) و اسچوبرت و هامیل (۲۰۱۸) اشاره شده بود. به نظر می‌رسد ایجاد یک چارچوب قانونی مدون در جهت توجه به مسائل مالی می‌تواند نقش مهمی در پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران داشته باشد. از طرفی نبود سازوکارهای مناسب در جهت ایجاد فشار بر ساختار ورزش حرفه‌ای ایران در مسیر درآمدزایی سبب گردیده است تا خلا قانونی در زمینه هدایت ورزش حرفه‌ای کشور در مسیر تعالی پایداری مالی بیش‌ازپیش درک گردد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بهبود وضعیت پاسخگویی اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور در حوزه مالی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی دیگر در مسیر پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران می‌باشد. این مسئله در تحقیق بینگهام و والترز (۲۰۱۳) اشاره شده بود. بدون شک پاسخگویی اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای می‌تواند منجر به ایجاد اعتبار و اعتماد عمومی به مقوله ورزش حرفه‌ای گردد که بهره‌گیری از این اعتماد و اعتبار می‌تواند زمینه جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای را فراهم نماید. به عبارتی، این راهبرد سعی در ایجاد منابع مالی پایدار به‌واسطه ارتقای اعتماد عمومی به ورزش حرفه‌ای دارد.

نتایج تحقیق حاضر همچنین مشخص نمود که برخی راهبردهای شناسایی‌شده تأکیدی بر مسائل آموزشی و انسانی در این زمینه دارد. به‌صورتی که راهبردهایی از جمله جذب و پرورش نیروی انسانی خبره و آگاه در حوزه مالی و اقتصاد در ورزش حرفه‌ای، افزایش مهارت‌های مالی و درآمدزایی مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌های حرفه‌ای و همچنین ایجاد و ارائه بسته‌های تشویقی به باشگاه‌ها و سازمان‌های پیشرو در جهت دستیابی به پایداری مالی از جمله این راهبردها بودند. این مسئله در تحقیقات اسمیت و اسنوکا (۲۰۱۴)، فولکس (۲۰۱۲) و برون (۲۰۱۲) اشاره شده بود. به نظر می‌رسد بهبود مهارت‌های فنی و انسانی در جهت پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران در پاسخ به خلاهای موجود در این حوزه و نبود شواهد فنی و اجرایی مناسب در این مورد می‌باشد. از طرفی توجه به مسائل انسانی، آموزشی و انگیزشی در جهت پایدار مالی در ورزش حرفه‌ای می‌تواند بستر فکری مناسبی در این زمینه ایجاد نماید.

مسائل مالی در توسعه ورزش حرفه‌ای، بسیار مهم می‌باشد. به عبارتی، وجود منابع مالی به‌عنوان چرخه

محرکه ورزش حرفه‌ای است. از طرفی امروزه خلا منابع مالی در باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی به شکل قابل توجه‌ای نمایان می‌گردد. این مسئله سبب شده تا انتظارات از سازمان‌های دولتی جهت حمایت‌های مالی از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی افزایش یابد. این در حالی است که باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی به‌عنوان مراکز مهم در ورزش حرفه‌ای تلاشی منظم در جهت بهبود مسائل مالی و دستیابی به پایداری مالی را انجام نمی‌دهند. تحقیق حاضر با بهبود برخی شواهد علمی در این حوزه و ارتقای دانش در زمینه پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای، راهبردهایی را جهت دستیابی به این امر ارائه داده است. به‌طور حتم دستیابی به پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران به علت فقدان زیرساخت‌های فنی و مدیریتی لازم سخت و دشوار می‌باشد، اما توجه به راهبردهای عرضه‌شده در این تحقیق می‌تواند مسیر دستیابی به پایداری مالی در ورزش حرفه‌ای ایران را هموارتر سازد.

## منابع

- خیابانی، ناصر؛ کریمی، سعید و موتمنی، مانی. (۱۳۹۱). «بررسی پایداری مالی دولت ایران با روش همجمعی چندجانبه». برنامه ریزی و بودجه. ۱۷(۱)، صص ۷۳-۸۹.
- زارعی، ژاله. (۱۳۸۹). «ارزیابی پایداری مالی در اقتصاد ایران». تازه های اقتصاد. ۱۳۰، صص ۵۶-۵۸.
- Asgarian, F; Faraji dana, A; Godarzi, M; Jafary, A. (2005). "Study of Economic Status of Iran's Sports Industry in 1998 and 2001". *Move*, 24(24), 25-43. (Persian).
- Coates, D., & Humphreys, B. R. (2007). "Ticket prices, concessions and attendance at professional sporting events". *International Journal of Sport Finance*, 2(3), 161.
- 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.
- Do mar, E. D. (1944). "The burden of the debt and the national income". *American Economic Review*, 798 -827.
- Edwards, S. (2003). "Debt relief and fiscal sustainability". *Review of World Economics*, 139(1), 38-65.
- Emery, P. (2010). "Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective". *Sport management review*, 13(2), 158-170.
- Huang, J., Roberts, H., & Tan, E. K. (2018). "The Impact of Media Sentiment on Firm Risk". *Corporate Investment and Financial Policies*.
- Iorwerth, H., Tomkins, P., & Riley, G. (2018). "Financial Doping in the English Premier League". *Sport, Ethics and Philosophy*, 12(3), 272-291.
- Madden, P. (2015). "Welfare economics of "Financial Fair Play" in a sports league with benefactor owners". *Journal of Sports Economics*, 16(2), 159-184.
- Mules, T., & Dwyer, L. (2005). "Public sector support for sport tourism events: The role of cost-benefit analysis". *Sport in Society*, 8(2), 338-355.
- Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). "The financial fair play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football?" *International journal of sport finance*, 7(2).

- Park, J. E., & Morgan, R. M. (2017). “**Outsourcing Marketing and Organizational Learning: Managing Customer Relationship Management**”. *Journal of Marketing Thought*, 4(1), 27-45.
- Rubio, M., & Carrasco-Gallego, J. A. (2014). “**Macroeprudential and monetary policies: Implications for financial stability and welfare**”. *Journal of Banking & Finance*, 49, 326-336.
- Schubert, M., & Hamil, S. (2018). “**Financial Doping and Financial Fair Play in European Club Football Competitions**”. In *The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport* (pp. 135-157). Palgrave Macmillan, Cham.
- Vöpel, H. (2011). “**Do we really need financial fair play in european club football? an economic analysis**”. *CESifo DICE Report*, 9(3), 54-59.
- Yuen, B. (2008). “**Sport and urban development in Singapore**”. *Cities*, 25(1), 29-36.