

---

## تحلیل چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران

---

علی محسنی فر<sup>۱</sup>، مرتضی دوستی<sup>۲\*</sup>، سعید تابش<sup>۳</sup>

ص.ص: ۴۸-۲۴

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۲۵

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۱/۲۸

### چکیده

در میان ورزش‌ها فوتبال پرطرفدارترین، پربیننده‌ترین و هیجان‌انگیزترین رشته ورزشی در جهان محسوب می‌شود و کشور ما هم از این قاعده مستثنی نیست؛ از این رو هدف از تحقیق حاضر تحلیل چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران می‌باشد. پژوهش حاضر، به روش توصیفی-تحلیلی است که از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل نخبگان دانشگاهی، مدیران، مربیان، داوران و ورزشکاران، مدیران و کارشناسان اقتصادی استان مازندران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس نمونه پژوهش انتخاب شدند. در مرحله اول تحقیق با استفاده از انجام مصاحبه با ۲۵ نفر از جامعه آماری، چالش‌های اقتصادی شناسایی شدند. در مرحله دوم و سوم، چالش‌های شناسایی شده توسط گروه دلفی ۲۵ (نفر) بررسی شدند؛ در این دو مرحله عواملی که حداقل ۶۰ درصد دارای پاسخ مثبت بودند برای مرحله بعد باقی ماندند. در مرحله نهایی رتبه بندی چالش‌های شناسایی شده در سه مرحله قبل با استفاده از پرسشنامه پنج گزینه‌های لیکرت انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و EXCEL و از مدل دیماتل استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که نبود قوانین شفاف در خصوصی‌سازی مؤثرترین و عدم استقبال تماشاگران از مسابقات فوتبال کم اثرترین چالش اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران می‌باشد. به مدیران ورزشی کشور و استان مازندران پیشنهاد می‌گردد با توجه به اولویت‌های ارائه شده در این تحقیق و تحقیقات مشابه اقدام به برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نمایند تا در نهایت موجبات رشد و پیشرفت اقتصادی باشگاه‌های فوتبال فراهم گردد.

واژه های کلیدی: اقتصاد، باشگاه، فوتبال، مازندران.

---

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکترا مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

<sup>۲</sup> . دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

<sup>۳</sup> . استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

\* ایمیل نویسنده مسئول: m\_dostipasha@yahoo.com

---

## **An Analysis of the Economic Challenges of Mazandaran Soccer Clubs**

---

**Mohsenifar, A. (MA), Dousti, M. (PhD)\*, Tabesh, S. (PhD)**

---

### **Abstract**

Among sports, soccer is the most popular, spectacular and exciting sport in the world and our country is no exception. Therefore, the aim of this study was to analyze the economic challenges of soccer clubs in Mazandaran. The present study was descriptive-analytic and was applied in terms of objective. The statistical population included university elites, managers, coaches, referees and athletes, economic managers and experts in Mazandaran province and the sample was selected using purposive and convenience sampling methods. In the first stage of the study, economic challenges were identified by interviewing 25 subjects from the statistical population. In the second and third stages, the challenges identified by the Delphi group (25 subjects) were examined; in these two stages, those factors that had at least 60% positive responses remained for the next step. In the final stage, the identified challenges identified in the three stages were ranked using the 5-point Likert questionnaire. Data were analyzed using SPSS and EXCEL software and Dimatel model. The results showed that the lack of transparent rules for privatization was the most effective economic challenge and the lack of spectators' disapproval of football matches was the least effective economic challenge of Mazandaran football clubs. It is suggested that Iran sport managers and Mazandaran province should make strategic plans in view of the priorities presented in this study and similar studies so that they can ultimately observe the economic growth and development of the football clubs.

**Keywords:** economics, club, soccer, Mazandaran

## مقدمه

در عصر حاضر، ورزش به‌عنوان یک رشته اقتصادی، چه از بعد عملی و چه تماشایی، در تولید و مصرف کالا و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد و همچنین یکی از مؤثرترین عوامل اثرگذار در رشد اقتصادی به شمار می‌رود (۳). امروزه ورزش در سرتاسر جهان روند رو به رشدی دارد که کشور ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست (۱۴). به‌طوری‌که ورزش و تفریحات سالم به‌عنوان یک صنعت پردرآمد، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه کشورهای دنیا نقش دارند و یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصادی این کشورها به‌حساب می‌آیند (۱۰). در این میان فوتبال یکی از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان است تا آنجا که بسیاری از کشورها آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند؛ و همچنین لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاگران در دیدارهای داخلی، منطقه‌ای و قاره‌ای و برخورداری از بینندگان چند صد میلیون پخش تلویزیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی می‌کند (۱۳).

در دنیای امروز، فوتبال دیگر تنها یک ورزش نیست، بلکه پدیده‌ای است که هر ساله میلیون‌ها ساعت از وقت انسان‌ها را به خود اختصاص داده است. صنعت فوتبال با تغییر ساختار سنتی باشگاه‌های ورزشی و تجاری شدن آن‌ها، رونق قابل توجهی به خود گرفته و باعث شده بسیاری از مدیران دستگاه‌های اقتصادی ملل جهانی برای تأمین هزینه‌های موردنیاز، درآمدهای اقتصادی و ملی و برای کسب درآمدهای بیشتر، تفکر آموزش، پرورش و درنهایت صادرات بازیکنان فوتبال را در سر بپروراند و آن را عمل کنند (۲۱). پژوهشگران، موفقیت در عرصه جهانی فوتبال را نیازمند به داشتن منابع مختلف سازمانی می‌دانند. باین‌حال سازمان‌ها در زمینه منابع مختلف با مسائلی مواجه بوده‌اند که در موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها در رسیدن به استراتژی سازمانی آن‌ها تأثیرگذار است (۱۷). درآمدهای کلان فوتبال موردتوجه بسیاری از کشورها قرار گرفته و برای رسیدن بدین موفقیت نه تنها از اصل برنامه‌ریزی و نقش آن در پیشبرد اهداف کلان و موفقیت فوتبال ملی غافل نیستند؛ بلکه موفقیت در آن را به منزله موفقیت‌های اقتصادی و سیاسی می‌دانند. بازیکن، مربی، اسپانسر، باشگاه‌های حرفه‌ای، درآمد ناشی از نقل و انتقالات، حق پخش تلویزیونی و به دنبال آن تبلیغات و آگهی‌هایی که رسانه‌ها می‌گیرند همگی بر ورزش و به‌ویژه فوتبال متکی است (۲۹).

در میان ارکان صنعت فوتبال، نقش باشگاه‌ها از بقیه مهم‌تر است؛ باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش‌های خاصی را انتخاب کرده و در این زمینه‌ها فعالیت می‌کنند و در تأسیس باشگاه سرمایه‌گذاری و سعی می‌کنند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود به رده‌های بالا برسند تا بتوانند بر آن اساس درآمد بیشتری کسب کنند (۱۲). امروزه، بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای توانسته‌اند نقش مهمی در اقتصاد کلان کشورها ایفا کنند، به‌عنوان نمونه می‌توان از باشگاه‌های فوتبال اسپانیا نام برد که ارزش مادی آن‌ها در سال ۲۰۰۲ معادل ۴۶/۴ میلیارد یورو بوده است. همچنین کشور اسپانیا با توسعه

صنعت باشگاهداری حرفه‌ای در فوتبال، ۴۷ هزار شغل ایجاد کرده است. توسعه صنعت باشگاهداری در فوتبال به کشورهای صاحب نامی چون انگلستان، اسپانیا، ایتالیا و آلمان محدود نمی‌شود، بلکه کشورهای آسیایی مانند ژاپن و کره جنوبی نیز توانسته‌اند با مدیریت مناسب، گام‌های اساسی در جهت توسعه اقتصادی صنعت فوتبال خود بردارند (۴).

امروزه مدیران باشگاه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند نقش اساسی را در بازارهای مالی ایفا نمایند. مدیران مالی شرکت‌ها یا باشگاه‌ها با قبول مسئولیت تأمین مالی، باید بازارهای مالی و روش‌های تأمین مالی را بشناسند تا با به‌کارگیری ابزار مالی مناسب در بازارهای مالی اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی را مدنظر قرار دهند، همچنین به دلیل جهانی‌شدن مقوله اقتصاد فوتبال و عمومیت داشتن رشته ورزشی فوتبال در ایران ملاحظه می‌گردد که موضوع تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر اهمیت بیشتری پیدا کرده است (۷). داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش کالاهایی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و ... همگی نقش بسزایی در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا کرده است (۱۱).

صنعت فوتبال با افزایش امکانات ارتباطی مانند ماهواره، اینترنت، موبایل و رادیو، ورود حامیان مالی، تخصصی شدن فعالیت‌های ورزشی و جذابیت‌های فراوان آن برای مردم، فضای مناسبی را جهت فعالیت‌های اقتصادی فراهم نموده است. صنعت فوتبال طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی کرده است و باشگاه‌های آن مانند یک بنگاه اقتصادی قدرتمند به دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد می‌باشند. علاقه و حضور بی‌شمار مردم در مسابقات فوتبال باعث ورود بازیاب‌های صنایع و بنگاه‌های اقتصادی دیگر برای تبلیغ و فروش بیشتر محصولات خود شده است. در این میان هزینه‌های اداره یک باشگاه فوتبال به دلیل دستمزدهای سنگین بازیکنان و مربیان، هزینه اسکان، رفت‌وبرگشت تیم از مسابقات باعث شده تا مدیران باشگاه‌ها تلاش فراوانی برای جبران هزینه‌ها و رسیدن به نقطه سر به سری انجام دهند (۱۹).

جونیور و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان برنامه چین به منظور توسعه فوتبال: چشم انداز، تئوری و نوآوری پرداخته بودند عنوان می‌کنند که در اختیار داشتن منابع مالی در دولت چین یکی از مهم‌ترین چالش‌های باشگاه‌های فوتبال می‌باشد (۲۴). سیمانسکی و زیمبالیست (۲۰۱۶) در تحقیقی که به بررسی رابطه ورزش و اقتصاد پرداخته بودند عنوان کردند که محدودیت‌های اقتصادی تأثیر بسزایی در جذابیت ورزش دارد؛ بنابراین برای بهبود رقابت در ورزش این محدودیت‌ها را رفع کرد (۳۰). ترکیلی و همکاران (۲۰۱۸) برای فدراسیون فوتبال ترکیه ارزش‌های اقتصادی طراحی کرده‌اند که از روش‌های بازاریابی در فوتبال، تولید محصولات و کالاهای فوتبالی، کارآفرینی در فوتبال، پخش رسانه‌ای در فوتبال و خدمات در فوتبال تأمین مالی شوند و همچنین سود اقتصادی را از طریق مدیریت و پیوند آن با

باشگاه‌های فوتبال و کارآفرینی در فدراسیون فوتبال ترکیه تأکید کرده‌اند (۳۱). همچنین ویلسون (۲۰۱۶) نیز حق پخش تلویزیونی، درآمد ناشی از پرورش بازیکنان و میزان مشارکت دولتی را مهم‌ترین عامل‌های اقتصادی توسعه باشگاه‌های ورزشی معرفی کرد (۳۳). علاوه بر این مورو (۲۰۰۴) نیز رسانه‌ها، شرکت‌های تجاری، سهام‌داران، مراجع فنی فوتبال، مربیان و ورزشکاران، دولت، بانک‌ها، هواداران و . . . را عوامل مهم تأثیرگذار در توسعه اقتصادی ورزش فوتبال عنوان کرد (۲۶).

در ادامه الهی و همکاران (۱۳۸۸) عنوان کردند که با توجه به رسمیت نیافتن حق پخش تلویزیونی به‌عنوان یک منبع درآمدی در صنعت فوتبال ایران، لازم است که باشگاه‌ها (به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبال) و نیز سایر نهادهای ذی‌ربط صنعت فوتبال در وضعیت کنونی به موضوع حمایت مالی دید ویژه‌ای داشته باشند (۲). نادریان و همکاران (۱۳۹۳) نیز در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که درآمد صنعت فوتبال به ترتیب شامل حق پخش تلویزیونی، حامیان مالی و درآمد روز مسابقه است و موانع جذب توسعه‌ی حامیان مالی در صنعت فوتبال ایران به ترتیب عدم اطمینان سرمایه‌گذاری در صنعت فوتبال کشور، کمبود آژانس‌های تخصصی و نیروی انسانی متخصص بازاریابی ورزشی، عدم تدوین طرح‌های راهبردی و عملیات بازاریابی، مشک کمیت و کیفیت پخش تلویزیونی مسابقات، مالکیت دولتی باشگاه‌ها و عدم اجرای قانون حق نشر در کشور عنوان شد (۱۸). در ادامه دوستی (۱۳۹۴) به این نتیجه رسید که نداشتن حامی مالی مناسب، نداشتن استادیوم استاندارد و نبود برنامه‌ریزی بلندمدت در باشگاه‌ها مهم‌ترین موانع توسعه باشگاه‌های فوتبال می‌باشند (۹). این راستا تحلیل چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران از منظر محققین ضروری می‌باشد.

پیرو این پژوهش فوتبال یکی از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش‌ها در جهان است. استان مازندران یکی از استان‌هایی است که ورزشکاران ملی زیادی را به سطح اول کشور معرفی کرده است و فوتبال این استان نیز سهم زیادی در این مهم داشته و استعدادهای فراوانی در این استان نهفته است. بازیکنان فوتبال زیادی در تیم‌های لیگ برتر و تیم ملی فوتبال حاضر هستند و این نشان‌دهنده استعدادهای نهفته و شکوفا شده در این استان می‌باشد. از این رو با توجه به محدودیت مطالعات داخلی و خارجی در زمینه چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال از یک طرف و همچنین جایگاه استراتژیک استان مازندران در رشته فوتبال از طرف دیگر محقق در این تحقیق به دنبال این مسئله است که چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران کدامند؟ تا در نهایت پس از شناسایی این چالش‌ها به رتبه‌بندی آن‌ها بپردازد.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی-تحلیلی است که برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، روش آمیخته و از لحاظ هدف، کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل تعدادی از نخبگان دانشگاهی، مدیران، داوران، مربیان و ورزشکاران، مدیران و کارشناسان اقتصادی مازندران می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند و در دسترس بود. در مرحله اول، مصاحبه نیمه ساختاریافته

با 25 نفر از جامعه آماری انجام و پس از اشباع نظری، مصاحبه ها متوقف شد. در این مرحله چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران شناسایی شدند. در مرحله بعد از طریق تکنیک دلفی (سه مرحله) (به استخراج چالش‌های اقتصادی اصلی باشگاه‌های فوتبال مازندران پرداخته شد. در مرحله اول و دوم بخش دلفی پرسشنامه حاصل از عوامل شناسایی شده در مصاحبه با پاسخ بلی / خیر برای استخراج عوامل اصلی چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران و مرحله سوم به صورت طیف پنج گزینه‌های لیکرت برای رتبه بندی این عوامل در بین گروه دلفی (25 نفر) توزیع شد. برای تعیین روایی پرسشنامه با 6 تن از اساتید مدیریت ورزشی مشورت شد و بعد از اعمال کلیه پیشنهادات اصلاحی و تغییرات ضروری، پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت؛ همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ بررسی شد.  $(86/0=\alpha)$  برای تجزیه تحلیل داده ها، در مصاحبه پس از اجرا و ویرایش مصاحبه ها، نظرات مختلف در گروه‌های مفهومی یکسان، کدگذاری و طبقه بندی و به صورت کیفی تحلیل شدند و در مرحله اول و دوم بخش دلفی پس از اعمال نظر گروه دلفی، مواردی که حداقل دارای 60 درصد پاسخ مثبت بودند، برای مرحله نهایی در پرسشنامه باقی ماندند؛ در مرحله سوم دلفی تجزیه تحلیل داده ها از طریق مدل دیماتل انجام شد.

### یافته های پژوهش

یافته ها در این قسمت به دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است.

#### جدول ۱. عبارات احصا شده از ادبیات و مصاحبه‌ها

عبارات استخراج شده	مصاحبه و پیشینه
عدم وجود استادیوم‌ها و امکانات ورزشی با استانداردهای متداول ورزشی	مصاحبه، دوستی (۱۳۹۴)
بدون پشتوانه) مالی (ماندن تیم‌های لیگ استان	مصاحبه، دوستی و همکارا (۱۳۹۵)، سلمانی (۱۳۹۶) و جونپور و همکاران (۲۰۱۹)
مهاجرت بازیکنان مستعد به دیگر تیم‌های لیگ کشور	مصاحبه
نداشتن تیم‌های منسجم و باکیفیت در استان	مصاحبه
استقبال نکردن تماشاگران از بازی‌های لیگ استان و برخی تیم‌های لیگ ۲ یا ۳ کشور	مصاحبه
حمایت ضعیف نهادهای دولتی و مدیران از اسپانسرها	مصاحبه
حمایت ضعیف نهادهای دولتی و مدیران از تیم‌های ورزشی	مصاحبه، پهلوان مصوری و خوران (۱۳۹۳)
حضور نداشتن شرکت‌های معتبر و بزرگ در استان	مصاحبه، عامری (۱۳۸۸)
استفاده نکردن از مدیران متخصص و آشنا به علوم ورزشی	مصاحبه
ترس از زیان دهی و عدم بازگشت سرمایه برای سرمایه گذار	مصاحبه، دوستی و همکاران (۱۹۵)، سلمانی (۱۳۹۶)

مصاحبه، دوستی (۱۳۹۵)	نبود حق پخش تلویزیونی
مصاحبه، احمدی و همکاران (۱۳۸۹)، گارسیا (۲۰۰۲)، قره خانی (۱۳۹۰)	درآمد کم از محل بلیت‌فروشی
مصاحبه، پهلوان مصوری و خوران (۱۳۹۳)	نبود تیم متخصص بازاریابی و تبلیغات
مصاحبه، پهلوان مصوری و خوران (۱۳۹۳) و الهی (۱۳۸۹)	عدم وجود برنامه مشخص برای درآمدزایی
مصاحبه	فرد محور بودن مسئولین
مصاحبه	نداشتن نگاه زیر بنایی مسئولین به فوتبال استان
مصاحبه، نادریان (۱۳۹۳)، دوستی (۱۳۹۴)	مقطعی بودن باشگاه‌داری به دلیل نبود بودجه و شرایط بد مالی
مصاحبه	ضعف مدیران و همکاری نکردن آن‌ها در اکثر زمینه‌ها
مصاحبه	نداشتن تیم خوب در سطح لیگ دسته یک یا لیگ برتر
مصاحبه	حمایت نکردن بخش خصوصی از فوتبال استان
مصاحبه	نبود تیم متخصص در زمینه مالی در باشگاه‌ها
مصاحبه، استنلینگ و همکاران (۲۰۱۹)، پاداش و همکاران (۱۳۹۱) و کاشف و همکاران (۱۳۸۷)	دخالت نهادهای دولتی به صورت مستقیم و غیرمستقیم در پست‌های مدیریتی باشگاه‌ها
مصاحبه، عامری (۱۳۸۸)	نبود ارتباط بین باشگاه‌ها و دانشگاه‌ها
مصاحبه	وجود دلالتان و افرادی که به دنبال منفعت شخصی و سوءاستفاده از موقعیت‌ها هستند
مصاحبه	نداشتن ارتباط ورزشی بین استان و کشورهای هم‌جوار بخصوص شمال دریای خزر
سلمانی (۱۳۹۶)، دابسون (۲۰۰۱)، مانزن رایتر و هورن (۲۰۰۵)	تعویض سریع مدیران باشگاه‌ها
مصاحبه	عدم ثبات اقتصادی و پیشنهاد واگذاری باشگاه‌های فوتبال باقیمت غیرواقعی به بخش خصوصی و حامیان ورزشی
مصاحبه، پهلوان مصوری و خوران (۱۳۹۳)	دیدگاه مردم نسبت به اینکه فوتبال صرفاً یک‌ورزش است نه صنعت
مصاحبه	حذف و کم‌رنگ شدن مسابقات آموزشگاه‌های استان و شهرستان‌ها و دانشگاه‌ها
مصاحبه	عدم وجود قراردادهای بلندمدت در رده‌های پایین و به تبع آن جذب این استعدادها شکوفا شده توسط تیم‌های لیگ سطح بالاتر بدون درآمدزایی
مصاحبه	عدم تمایل شرکت‌ها به تبلیغات دور زمین در زمان برگزاری بازی‌ها
مصاحبه	مقاومت مسئولان و مدیران در برابر حامیان باشگاه‌های فوتبال

عدم طراحی و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	مصاحبه، پهلوان مصوری و خوران (۱۳۹۳)
نبود قوانین شفاف در خصوصی‌سازی	مصاحبه، سلمانی (۱۳۹۶)، دوستی و همکاران (۱۳۹۵)، حمیدی و همکاران (۲۰۱۶) و حسین (۲۰۱۴)
عدم ثبات سیاسی موجود در کشور	مصاحبه
وجود رانت و روابط پشت پرده در امور باشگاه‌ها	مصاحبه، سلمانی (۱۳۹۶)، کاظم (۱۳۸۲)
وضعیت نامناسب و مبهم قوانین (مثل کار، بیمه و مالیات (در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	مصاحبه
وجود مشکلات قانونی و حقوقی در زمینه ارائه سهام باشگاه‌ها در بورس	مصاحبه
بوروکراسی عریض و طویل در صدور مجوز خصوصی سازی	مصاحبه
عدم استقبال تماشاگران از مسابقات فوتبال	مصاحبه
نامناسب بودن مشوق‌ها برای جذب سرمایه‌گذاران	مصاحبه
وجود شرایط ناعادلانه بین بخش‌های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت‌های موردنیاز	مصاحبه
عدم هماهنگی دیدگاه‌های مسئولان در زمینه اهمیت حامیان برای باشگاه‌های فوتبال	مصاحبه
اهمیت کم ورزش فوتبال در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی	مصاحبه، خان محمدی (۱۳۹۶)، قدسی (۱۳۹۳)
قوانین سخت‌گیرانه نهادهای مختلف دولتی از حامیان ورزشی	مصاحبه
هزینه‌های بالای باشگاه‌های فوتبال	مصاحبه
ناکافی بودن تسهیلات بانکی برای حامیان و باشگاه‌های فوتبال	مصاحبه
نامناسب بودن قوانین موجود برای حامیان باشگاه‌های فوتبال	مصاحبه
انگیزه شغلی پایین در منابع انسانی باشگاه‌های فوتبال استان	مصاحبه
نداشتن علاقه به دلیل نبود حق‌الزحمه کار مربیگری در روستاها و شهرهای دورافتاده	مصاحبه
نبود امکانات لازم برای توسعه فوتبال در روستاها و شهرستان‌های دور دست استان مازندران که سرشار از بازیکنان مستعد می‌باشد	مصاحبه
وضعیت معیشتی سخت و نبود درآمد کافی خانواده‌ها در روستاها و شهرهای دورافتاده	مصاحبه



مصاحبه	شهریه‌های بالای مدارس فوتبال راه ورود بازیکنان مستعد را محدود می‌کند
مصاحبه	اعمال نفوذ برخی مربیان و مدیران در معرفی بازیکنانی که از حمایت (سفرش) برخوردار هستند

جدول 2- توزیع فراوانی متغیرهای توصیفی نمونه‌های پژوهش و اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

درصد	فراوانی	متغیر	
۲۴	۶	۲۵-۳۵	سن
۳۲	۸	۳۶-۴۵	
۲۴	۶	۴۶-۵۵	
۲۰	۵	۵۶ و بالاتر	
۴۰	۱۰	تربیت بدنی	رشته
۶۰	۱۵	غیر تربیت بدنی	
۱۲	۵	۱-۵	سابقه
۲۸	۷	۶-۱۰	
۴۰	۱۰	۱۱-۱۵	
۴	۱	۱۶-۲۰	
۱۶	۴	۲۰ به بالا	
۳۲	۸	لیسانس	
۴۰	۱۰	کارشناسی ارشد	
۲۸	۷	دکتر	
۲۴	۶	هیئت علمی دانشکده تربیت بدنی و اقتصاد	سمت
۴	۱	بازاریاب شرکت	

۸	۲	مدیرعامل شرکت*
۴	۱	مدیر مالی شرکت
۸	۲	هیئت مدیره شرکت
۱۳	۳	مربی
۱۶	۴	داور
۸	۲	مدیر ورزشی
۸	۲	بازیکن
۸	۲	سرپرست تیم

\*مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری مسکن شمال و شرکت فولاد طبرستان

### یافته‌های حاصل از روش دلفی

هدف از به کارگیری روش دلفی تعیین چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران از دیدگاه نخبگان دانشگاهی، مدیران ورزشی دانشگاه‌های استان، داوران، مربیان و ورزشکاران، مدیران و کارشناسان اقتصادی مازندران بود. نتایج حاصل از این روش در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳- درصد عوامل (دور اول دلفی)

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ مثبت	درصد پاسخ مثبت	ردیف	عوامل	تعداد پاسخ مثبت	درصد پاسخ مثبت
۱	عدم وجود استادبوم‌ها و امکانات ورزشی با استانداردهای متداول ورزشی	۲۵	۱۰۰	۲۴	وجود دلالتان و افرادی که به دنبال منفعت شخصی و سوءاستفاده از موقعیت‌ها هستند	۲۵	۱۰۰
۲	بدون پشتوانه (مالی) ماندن تیم‌های لیگ استان	۲۵	۱۰۰	۲۵	نداشتن ارتباط ورزشی بین استان و کشورهای هم‌جوار بخصوص شمال دریای خزر	۲۵	۱۰۰
۳	مهاجرت بازیکنان مستعد به دیگر تیم‌های لیگ کشور	۲۵	۱۰۰	۲۶	تعویض سریع مدیران باشگاه‌ها	۲۵	۱۰۰

۱۰۰	۲۵	عدم ثبات اقتصادی و پیشنهاد واگذاری باشگاه های فوتبال باقیمت غیرواقعی به بخش خصوصی و حامیان ورزشی	۲۷	۱۰۰	۲۵	نداشتن تیم های منسجم و باکیفیت در استان	۴
۱۰۰	۲۵	دیدگاه مردم نسبت به اینکه فوتبال صرفاً یک ورزش است نه صنعت	۲۸	۱۰۰	۲۵	استقبال نکردن تماشاگران از بازی های لیگ استان و برخی تیم های لیگ ۲ یا ۳ کشور	۵
۱۰۰	۲۵	عدم وجود قراردادهای بلندمدت در رده های پایین و به تبع آن جذب این استعداد های شکوفا شده توسط تیم های لیگ سطح بالاتر بدون درآمدزایی	۲۹	۱۰۰	۲۵	حمایت ضعیف نهادهای دولتی و مدیران از اسپانسر ها	۶
۱۰۰	۲۵	عدم تمایل شرکت ها به تبلیغات دور زمین در زمان برگزاری بازی ها	۳۰	۱۰۰	۲۵	حمایت ضعیف نهادهای دولتی و مدیران از تیم های ورزشی	۷
۴۰	۱۲	مقاومت مسئولان و مدیران در برابر حامیان باشگاه های فوتبال	۳۱	۱۰۰	۲۵	حضور نداشتن شرکت های معتبر و بزرگ در استان	۸
۱۰۰	۲۵	عدم طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک	۳۲	۱۰۰	۲۵	استفاده نکردن از مدیران متخصص و آشنا به علوم ورزشی	۹
۱۰۰	۲۵	نبود قوانین شفاف در خصوصی سازی	۳۳	۱۰۰	۲۵	ترس از زیان دهی و عدم بازگشت سرمایه برای سرمایه گذار	۱۰
۵۰	۱۳	عدم ثبات سیاسی موجود در کشور	۳۴	۱۰۰	۲۵	نبود حق پخش تلویزیونی	۱۱
۱۰۰	۲۵	وجود رانت و روابط پشت پرده در امور باشگاه ها	۳۵	۱۰۰	۲۵	درآمد کم از محل بلیت فروشی	۱۲
۵۰	۱۳	وضعیت نامناسب و مبهم قوانین (مثل کار، بیمه و مالیات) در زمینه خصوصی سازی باشگاه ها	۳۶	۱۰۰	۲۵	نبود تیم متخصص بازاریابی و تبلیغات	۱۳

۱۰۰	۲۵	وجود مشکلات قانونی و حقوقی در زمینه ارائه سهام باشگاهها در بورس	۳۷	۱۰۰	۲۵	عدم وجود برنامه مشخص برای درآمدزایی
۱۰۰	۲۵	بوروکراسی عریض و طویل در صدور مجوز خصوصی سازی	۳۸	۱۰۰	۲۵	فرد محور بودن مسئولین
۱۰۰	۲۵	نامناسب بودن مشوقها برای جذب سرمایه گذاران	۳۹	۱۰۰	۲۵	نداشتن نگاه زیر بنایی مسئولین به فوتبال استان
۱۰۰	۲۵	وجود شرایط ناعادلانه بین بخش های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت های مورد نیاز	۴۰	۱۰۰	۲۵	مقطعی بودن باشگاهداری به دلیل نبود بودجه و شرایط بد مالی
۴۰۰	۱۲	عدم هماهنگی دیدگاه های مسئولان در زمینه اهمیت حامیان برای باشگاه های فوتبال	۴۱	۱۰۰	۲۵	ضعف مدیران و همکاری نکردن آنها در اکثر زمینه ها
۱۰۰	۲۵	اهمیت کم ورزش فوتبال در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی اجتماعی	۴۲	۱۰۰	۲۵	نداشتن تیم خوب در سطح لیگ دسته یک یا لیگ برتر
۱۰۰	۲۵	قوانین سخت گیرانه نهادهای مختلف دولتی از حامیان ورزشی	۴۳	۱۰۰	۲۵	حمایت نکردن بخش خصوصی از فوتبال استان
۱۰۰	۲۵	هزینه های بالای باشگاه های فوتبال	۴۴	۱۰۰	۲۵	نبود تیم متخصص در زمینه ی مالی در باشگاهها
۵۰	۱۳	ناکافی بودن تسهیلات بانکی برای حامیان و باشگاه های فوتبال	۴۵	۱۰۰	۲۵	دخالت نهادهای دولتی به صورت مستقیم و غیرمستقیم در پست های مدیریتی باشگاهها
۴۰	۱۲	نامناسب بودن قوانین موجود برای حامیان باشگاه های فوتبال	۴۶	۱۰۰	۲۵	نبود ارتباط بین باشگاهها و دانشگاهها

همان طور که در جدول 3 مشاهده می شود، عوامل نامناسب بودن قوانین موجود برای حامیان باشگاه های فوتبال، ناکافی بودن تسهیلات بانکی برای حامیان و باشگاه های فوتبال، نداشتن تیم خوب در

سطح لیگ دسته یک یا لیگ برتر، ضعف مدیران و همکاری نکردن آن‌ها در اکثر زمینه‌ها، عدم هماهنگی دیدگاه‌های مسئولان در زمینه اهمیت حامیان برای باشگاه‌های فوتبال، وضعیت نامناسب و مبهم قوانین (مثل کار، بیمه و مالیات) در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه‌ها، عدم ثبات سیاسی موجود در کشور و مقاومت مسئولان و مدیران در برابر حامیان باشگاه‌های فوتبال با ۴۰ و ۵۰ درصد پاسخ مثبت، کمتر از ۶۰ درصد جوابها را به خود اختصاص داده است و بدین ترتیب از بین عوامل حذف شد؛ هم‌چنین در دلفی دور اول بر اساس نظرات گروه دلفی برای مرحله دوم دلفی عوامل جدید اضافه شد.

جدول ۴- درصد عوامل) دور دوم دلفی)

ردیف	عوامل	تعداد پاسخ مثبت	درصد پاسخ مثبت	ردیف	عوامل	تعداد پاسخ مثبت	درصد پاسخ مثبت
1	عدم وجود استادیوم‌ها و امکانات ورزشی با استانداردهای متداول ورزشی	۲۵	۱۰۰	۲۴	شهریه‌های گزاف مدارس فوتبال راه ورود بازیکنان مستعد را محدود می‌کند	۲۵	۱۰۰
2	بدون پشتوانه (مالی) ماندن تیم‌های لیگ استان	۲۵	۱۰۰	۲۵	تمرینات غلط و نداشتن علم تمرین برخی مربیان باعث دلسرد شدن بازیکنان خواهد شد	۱۲	۴۰
3	مهاجرت بازیکنان مستعد به دیگر تیم‌های لیگ کشور	۲۵	۱۰۰	۲۶	اعمال نفوذ برخی مربیان و مدیران در معرفی بازیکنانی که از حمایت (سفارش) برخوردار هستند	۲۵	۱۰۰
4	نداشتن تیم‌های منسجم و باکیفیت در استان	۲۵	۱۰۰	۲۷	حذف تمرینات منتخب که محلی برای کشف و رشد بازیکنان بود	۱۲	۴۰
5	عدم استقبال تماشاگران از مسابقات فوتبال	۲۵	۱۰۰	۲۸	عدم تمایل شرکت‌ها به تبلیغات دور زمین در زمان برگزاری بازی‌ها	۲۵	۱۰۰
6	هزینه‌های بالای باشگاه‌های فوتبال	۲۵	۱۰۰	۲۹	نبود تیم متخصص در زمینه ی مالی در باشگاه‌ها	۲۵	۱۰۰
7	حمایت ضعیف نهادهای دولتی و مدیران از	۲۵	۱۰۰	۳۰	دخالت نهادهای دولتی به صورت مستقیم و	۲۵	۱۰۰

		اسپانسرها				غیرمستقیم در پست‌های مدیریتی باشگاه‌ها		
8	۲۵	حضور نداشتن شرکت‌های معتبر و بزرگ در استان	۲۵	۱۰۰	۳۱	انگیزه شغلی پایین در منابع انسانی باشگاه‌های فوتبال استان	۲۵	۱۰۰
9	۲۵	قوانین سخت‌گیرانه نهادهای مختلف دولتی از حامیان ورزشی	۲۵	۱۰۰	۳۲	وجود دلالت‌ها و افرادی که به دنبال منفعت شخصی و سوءاستفاده از موقعیت‌ها هستند	۲۵	۱۰۰
10	۲۵	ترس از زیان دهی و عدم بازگشت سرمایه برای سرمایه‌گذار	۲۵	۱۰۰	۳۳	نداشتن ارتباط ورزشی بین استان و کشورهای هم‌جوار بخصوص شمال دریای خزر	۲۵	۱۰۰
11	۲۵	حمایت نکردن بخش خصوصی از فوتبال استان	۲۵	۱۰۰	۳۴	تعویض سریع مدیران باشگاه‌ها	۲۵	۱۰۰
12	۲۵	درآمد کم از محل بلیت فروشی	۲۵	۱۰۰	۳۵	عدم ثبات اقتصادی و پیشنهاد واگذاری باشگاه‌های فوتبال باقیمت غیرواقعی به بخش خصوصی و حامیان ورزشی	۲۵	۱۰۰
13	۲۵	نبود تیم متخصص بازاریابی و تبلیغات	۲۵	۱۰۰	۳۶	مهاجرت خانواده‌های مازندرانی از استان به شهرستان‌های دیگر	۲۵	۱۰۰
14	۲۵	عدم وجود برنامه مشخص برای درآمدزایی	۲۵	۱۰۰	۳۷	عدم طراحی و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۵	۱۰۰
15	۲۵	فرد محور بودن مسئولین	۲۵	۱۰۰	۳۸	نبود قوانین شفاف در خصوصی‌سازی	۲۵	۱۰۰
16	۲۵	نداشتن نگاه زیر بنایی مسئولین به فوتبال استان	۲۵	۱۰۰	۳۹	وجود رانت و روابط پشت پرده در امور باشگاه‌ها	۲۵	۱۰۰
17	۲۵	مقطعی بودن باشگاه‌داری به دلیل نبود بودجه و شرایط بد مالی	۲۵	۱۰۰	۴۰	وجود مشکلات قانونی و حقوقی در زمینه ارائه سهام باشگاه‌ها در بورس	۲۵	۱۰۰
18	۲۵	نبود حق پخش تلویزیونی	۲۵	۱۰۰	۴۱	بوروکراسی عریض و طویل در صدور مجوز خصوصی‌سازی	۲۵	۱۰۰

۱۰۰	۲۵	نامناسب بودن مشوقها برای جذب سرمایه گذاران	۴۲	۱۰۰	۲۵	نبود امکانات لازم برای توسعه فوتبال در روستاها و شهرستانهای دوردست استان مازندران که سرشار از بازیکنان مستعد می باشد	19
۱۰۰	۲۵	وجود شرایط ناعادلانه بین بخشهای دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایتهای مورد نیاز	۴۳	۱۰۰	۲۵	نداشتن علاقه به دلیل نبود حق الزحمه کار مربیگری در روستاها و شهرهای دور افتاده	20
۱۰۰	۲۵	اهمیت کم ورزش فوتبال در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی اجتماعی	۴۴	۱۰۰	۲۵	وضعیت معیشتی سخت و نبود درآمد خانواده ها در روستاها و شهرهای دور افتاده	21
۱۰۰	۲۵	استفاده نکردن از مدیران متخصص و آشنا به علوم ورزشی	۴۵	۴۰	۱۲	عدم آگاهی خانواده در خصوص هدایت فرزندان با استعداد	22
				۱۰۰	۲۵	حذف و کم رنگ شدن مسابقات آموزشگاه های استان و شهرستانها	23

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، عدم آگاهی خانواده در خصوص هدایت فرزندان با استعداد، تمرینات غلط و نداشتن علم تمرین برخی مربیان باعث دلسرد شدن بازیکنان خواهد شد و حذف تمرینات منتخب که محلی برای کشف و رشد بازیکنان بود با ۴۰ درصد پاسخ مثبت، کمتر از ۶۰ درصد جواب ها را به خود اختصاص داده است از بین عوامل حذف شد؛ و بقیه عوامل در دور دوم دلفی دارای پاسخ مثبت بیشتر از ۶۰ درصد می باشد و همه آنها برای دور سوم دلفی (رتبه بندی) باقی می ماند.

### یافته های حاصل از تکنیک دیماتل

پس از تهیه مدل مفهومی تحقیق، با استفاده از پرسشنامه و ماتریس مقایسات اقدام به اجرای مدل با استفاده از تکنیک دیماتل شد. برای محاسبه وزن در فرایند تحلیل عناصر هر سطح نسبت به عناصر مربوط به خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه شد، این وزن ها را وزن نسبی نامیده و سپس با تلفیق وزن های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص میگردد و آن را وزن مطلق می نامیم. کلیه مقایسات به صورت زوجی انجام می شود. در این مقایسه ها تصمیم گیرندگان

از قضاوت استفاده می کنند، به گونه ای که اگر عنصر  $i$  با عنصر  $j$  مقایسه شود تصمیم گیرنده خواهد گفت که اهمیت که عنصر  $i$  بر عنصر  $j$  یکی از حالات جدول ۵ که طیف ۴-۰ را نشان داده شده از طریق این طیف پرسشنامه هایی که بدین منظور تهیه به دست آمده است.

جدول ۵. طیف ۴-۰

تأثیر بدون	کم خیلی تأثیر	کم تأثیر	زیاد تأثیر	زیاد خیلی تأثیر	قضاوت شفاهی
۰	۱	۲	۳	۴	عدد

ارزیابی مدل بر اساس الگوی دیماتل

محاسبه ماتریس نرمالیزه شده:

در ابتدا و بر اساس قدمهای فوق الذکر اقدام به محاسبه ماتریس ارتباطات  $M$  و  $M(I-M)^{-1}$  توسط نرم افزار EXCEL انجام شده که در ادامه نحوه ماتریس  $M$  توضیح داده می شود:

ماتریس حاصل از نظرات خبرگان  $\bar{M}$

$$M = \alpha - \bar{M}$$

$\alpha$  بزرگترین مجموعه سطری ماتریس  $M$

جهت نرمالیزه نمودن ماتریس روابط مستقیم و به دست آوردن ماتریس  $M$ ، همه عناصر ماتریس  $\bar{M}$  به بزرگترین مجموع سطری این ماتریس تقسیم می شوند.

با توجه به اینکه در ماتریس  $\bar{M}$  بزرگترین مجموع سطری حاصل متعلق به (16.1B) می باشد. لذا عناصر ماتریس  $\bar{M}$  در  $16.1/1 = \alpha$  ضرب میشود که نتیجه یعنی ماتریس  $M$  حاصل می شود. حال با داشتن ماتریس روابط مستقیم محاسبه شدت روابط  $(I-M)^{-1}M$  شدت روابط مستقیم و  $(I-M)^{-1}M^2$  شدت روابط غیرمستقیم انجام می گیرد.

از آنجایی که مجموع دنباله نامحدود از آثار مستقیم و غیرمستقیم از عناصر بر یکدیگر به صورت یک تصاعد هندسی محاسبه می شوند، آثار غیرمستقیم در طول زنجیره پیوسته کاهش یافته و از دیاگراف حذف خواهد شد.

مجموع درایه های سطری هر مؤلفه ماتریس  $(I-M)^{-1}M$ ، شدت تأثیرگذاری مؤلفه مورد نظر به دیگر عناصر را نشان می دهد. شدت تأثیرگذاری هر عنصر به دیگر عناصر، بردار  $R$  نام دارد. مجموع درایه های ستونی هر مؤلفه ماتریس  $(I-M)^{-1}M$ ، شدت تأثیرپذیری مؤلفه مورد نظر از دیگر عناصر را نشان می دهد، شدت تأثیرپذیری هر عنصر از دیگر عناصر، بردار  $J$  نام دارد. بردار  $R+J$  وزن و میزان اهمیت معیارها را نشان می دهد. محل واقعی هر عنصر در سلسله مراتب نهایی توسط ستون های



$(R-J)$  و  $(R+J)$  مشخص می‌شود، به طوری که  $(R-J)$  نشان‌دهنده موقعیت یک عنصر (در طول محور عرض‌ها) می‌باشد و این موقعیت در صورت مثبت بودن  $(R-J)$ ، به‌طور قطع یک نفوذکننده بوده و در صورت منفی بودن آن، به‌طور قطع تحت نفوذ) دریافت‌کننده (خواهد بود  $(R+J)$ . نشان دهنده مجموع شدت یک عنصر (در طول محور طول‌ها) هم از نظر نفوذکننده و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن می‌باشد.

جدول 6: جدول  $R, J$  برای چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران

رتبه‌بندی	$R-J$	$R+J$	J	R	چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران
۱	۱/۹۹۶۸۸۵	۷/۴۳۵۵۰۵	۲/۷۱۹۳۶	۴/۷۱۶۱۴۵	نبود قوانین شفاف در خصوصی‌سازی
۲	۲/۰۱۲۸۸۵	۷/۳۰۹۳۸۵	۲/۶۴۸۲۵	۴/۶۶۱۱۳۴	عدم وجود برنامه مشخص برای درآمدزایی
۳	۲/۰۶۷۸۷	۷/۲۳۴۳۷	۲/۵۸۳۲۵	۴/۶۵۱۱۲۰	نبود حق پخش تلویزیونی
۴	۲/۲۸۵۱۱۱	۶/۵۶۲۳۶۱	۲/۱۵۲۲۱۰	۴/۴۱۰۳۲۱	نبود تیم متخصص بازاریابی و تبلیغات
۵	۲/۰۸۸۸۹۳	۵/۸۷۱۳۵۳	۱/۸۹۱۲۳۰	۴/۱۲۳/۹۸۰	دخالت نهادهای دولتی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در پست‌های مدیریتی باشگاه‌ها
۶	۲/۰۷۰۹۵۶	۵/۵۹۹۷۲۷	۱/۷۶۴۳۸۱	۳/۳۴۶/۸۳۵	وجود دلالتان و افرادی که به دنبال منفعت شخصی و سوءاستفاده از موقعیت‌ها هستند
۷	۲/۱۱۹۶۸۹	۵/۲۵۹۲۲۲	۱/۵۶۹۷۶۲	۳/۶۸۹۴۶۰	عدم وجود استادیوم‌ها و امکانات ورزشی با استانداردهای متداول ورزشی
۸	۲/۰۹۰۱۰۱	۴/۸۴۹۰۷۱	۱/۳۷۹۳۸۵	۳/۴۶۹۵۸۶	نداشتن نگاه زیر بنایی مسئولین به فوتبال استان
۹	۲/۲۶۶۵۵۵	۴/۴۷۸۲۷۵	۱/۱۲۵۹۶۰	۳/۳۵۲۴۱۵	عدم ثبات اقتصادی و پیشنهاد واگذاری باشگاه‌های فوتبال باقیمت غیرواقعی به بخش خصوصی و حامیان ورزشی
۱۰	۱/۱۴۵/۸۸۳	۱/۱۱۰۴۲۵	۱/۱۱۳۶۴۰	۲/۹۹۶۸۸۵	وجود رانت و روابط پشت پرده در امور باشگاه‌ها
۱۱	۱/۸۷۵۹۸۴	۲/۰۹۹۱۵۹	۱/۱۱۱۵۸۴	۲/۹۸۷۵۶۸	بدون پشتوانه مالی (ماندن تیم‌های لیگ استان)
۱۲	۱/۷۸۷۹۵۶	۴/۰۰۷۱۲۷	۱/۱۰۹۵۸۱	۲/۸۹۷۵۴۶	نبود تیم متخصص در زمینه مالی در باشگاه‌ها



۱۳	۱/۶۶۱۳۹۷	۳/۸۶۸۴۶۵	۱/۱۰۳۵۳۴	۲/۷۶۴۹۳۱	درآمد کم از محل بلیت‌فروشی
۱۴	۱/۵۸۷۸۴۸	۳/۷۸۰۳۴	۱/۰۹۸۷۴۶	۲/۶۸۱۵۹۴	ترس از زیان دهی و عدم بازگشت سرمایه برای سرمایه‌گذار
۱۵	۱/۴۸۸۹۸۲	۳/۶۶۴۲۰۶	۱/۰۸۷۶۱۲	۲/۵۷۶۵۹۴	استفاده نکردن از مدیران متخصص و آشنا به علوم ورزشی
۱۶	۰/۷۸۳۵۲۴	۳/۱۵۴۳۸۴	۱/۰۶۸۵۴۳	۲/۴۶۸۹۵۴	مهاجرت بازیکنان مستعد به دیگر تیم های لیگ کشور
۱۷	۰/۶۶۴۶۳۲	۳/۹۵۰۸۵۶	۱/۶۴۳۱۱۲	۲/۳۰۷۷۴۴	نبود امکانات لازم برای توسعه فوتبال در روستاها و شهرستان‌های دوردست استان مازندران که سرشار از بازیکنان مستعد می‌باشد
۱۸	۰/۶۵۵۹۱۱	۵/۸۱۶۵۰۹	۲/۵۸۰۲۹۹	۳/۲۳۶۲۱	حمایت ضعیف نهادهای دولتی و مدیران از اسپانسرها
۱۹	۰/۳۵۰۸۴۱	۳/۸۷۹۸۲۶	۱/۷۶۴۴۹۳	۳/۱۱۵۳۲۴	وجود مشکلات قانونی و حقوقی در زمینه ارائه سهام باشگاهها در بورس
۲۰	۲/۳۲۷۹۳۲	۱/۷۶۸۴۴۶	۱/۲۲۰۲۵۷	۱/۵۴۸۱۸۹	مقطعی بودن باشگاه‌داری به دلیل نبود بودجه و شرایط بد مالی
۲۱	۰/۳۱۱۵۸۳	۲/۷۷۷۲۱۳	۱/۱۸۲۸۱۵	۱/۴۹۴۳۹۸	تعویض سریع مدیران باشگاهها
۲۲	۰/۲۵۲۲۱۹	۲/۷۴۳۴۹۵	۱/۲۴۵۶۳۸	۱/۴۹۷۸۵۷	عدم طراحی و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۳	۰/۲۰۹۶۳۱	۰/۵۸۰۸۱۳	۱/۶۸۵۸۹۱	۲/۸۹۵۲۲۲	فرد محور بودن مسئولین
۲۴	۰/۱۴۹۲۱۷	۲/۹۷۰۳۲	۱/۴۱۰۵۵۱	۱/۵۵۹۷۶۸	نامناسب بودن مشوقها برای جذب سرمایه‌گذاران
۲۵	۰/۱۳۱۱۸۱	۳/۱۳۴۴۵۶	۱/۵۰۱۶۳۸	۱/۶۳۲۸۱۸	وجود شرایط ناعادلانه بین بخش‌های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت‌های موردنیاز
۲۶	۰/۱۳۰۰۷	۵/۰۲۴۰۶۱	۲/۴۴۶۹۹۵	۲/۵۷۷۰۶۵	هزینه‌های بالای باشگاه‌های فوتبال
۲۷	۰/۱۰۵۸۹۵	۲/۶۵۳۱۷۷	۱/۲۷۳۶۴۱	۱/۳۷۹۵۳۶	انگیزه شغلی پایین در منابع انسانی باشگاه‌های فوتبال استان
۲۸	۰/۰۵۷۹۸۲	۳/۱۶۵۷۰۲	۱/۵۵۳۸۶	۱/۶۱۱۸۴۲	نداشتن علاقه به دلیل نبود حق‌الزحمه کار مربیگری در روستاها و شهرهای دورافتاده

۲۹	-۰/۰۰۶۴۵	۳/۰۸۴۰۸۶	۱/۵۴۵۲۶۸	۱/۵۳۸۸۱۸	نداشتن ارتباط ورزشی بین استان و کشورهای هم‌جوار بخصوص شمال دریای خزر
۳۰	-۰/۰۸۴۸۱	۲/۸۲۱۶۲۳	۱/۴۵۳۲۱۶	۱/۳۶۸۴۰۷	وضعیت معیشتی سخت و نبود درآمد کافی خانواده‌ها در روستاها و شهرهای دورافتاده
۳۱	-۰/۰۹۶۸۵	۴/۸۰۴۸۷۹	۱/۴۵۰۸۶۶	۲/۳۵۴۰۱۳	عدم تمایل شرکت‌ها به تبلیغات دور زمین در زمان برگزاری بازی‌ها
۳۲	-۰/۱۱۶۸۲	۶/۸۴۳۷۷۱	۳/۴۹۰۲۹۶	۳/۳۷۳۴۷۵	قوانین سخت‌گیرانه نهادهای مختلف دولتی از حامیان ورزشی
۳۳	-۰/۱۵۲۶۹	۲/۸۶۹۸۶۴	۱/۵۱۱۲۷۶	۱/۳۵۸۵۸۸	نداشتن تیم‌های منسجم و باکیفیت در استان
۳۴	-۰/۱۵۷۲۴	۲/۶۲۹۸۹۳	۳/۳۹۳۵۶۵	۲/۲۳۶۳۲۸	شهریه‌های بالای مدارس فوتبال راه ورود بازیکنان مستعد را محدود می‌کند
۳۵	-۰/۱۶۹۰۸	۳/۶۴۷۶۶۷	۱/۹۰۸۳۷۵	۱/۷۳۹۲۹۱	حذف و کمرنگ شدن مسابقات آموزشگاه‌های استان و شهرستان‌ها و دانشگاه‌ها
۳۶	-۰/۲۱۹۴۱	۲/۹۱۵۵۷۱	۱/۵۶۷۴۹۳	۱/۳۴۸۰۷۸	اهمیت کم ورزش فوتبال در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی
۳۷	-۰/۳۵۷۵۲	۵/۱۵۴۵۸۷	۲/۷۵۶۰۵۲	۱/۳۹۸۵۳۴	اعمال نفوذ برخی مربیان و مدیران در معرفی بازیکنانی که از حمایت (سفارش) برخوردار هستند
۳۸	-۰/۳۷۳۷۲	۵/۲۸۱۳۴۵	۲/۸۲۷۵۴۱	۱/۴۵۳۸۱۳	حضور نداشتن شرکت‌های معتبر و بزرگ در استان
۳۹	-۰/۴۱۲۱۳	۳/۸۲۳۵۶۹	۱/۶۱۷۸۴۸	۱/۲۰۵۷۲۱	عدم استقبال تماشاگران از مسابقات فوتبال

### بحث و نتیجه گیری

ورزش فوتبال، یکی از محبوب‌ترین و مردمی‌ترین ورزش‌های جهان است. در ایران نیز، فوتبال از محبوب‌ترین ورزش‌هاست و در واقع، بخشی از زندگی جامعه است و روزبه‌روز اهمیت بیشتری می‌یابد. به همین دلیل، لازم است که مسئولان و مدیران سازمان‌های ورزشی توجه زیادی به این رشته داشته باشند (۱۴). هدف اصلی این تحقیق تحلیل چالش

های اقتصادی باشگاههای فوتبال مازندران بود. نتایج نشان داد که نبود قوانین شفاف در خصوصی سازی مهم ترین چالش اقتصادی باشگاههای فوتبال مازندران می باشد. سیمانسکی و زیمبالیست (۲۰۱۶) در تحقیقی که به بررسی رابطه ورزش و اقتصاد پرداخته بودند عنوان کردند که محدودیت های اقتصادی تأثیر بسزایی در جذابیت ورزش دارد (۳۰). همچنین دلداری (۱۳۹۳) نیز درباره خصوصی سازی باشگاههای ورزشی با تأکید بر ورزش فوتبال بیان کرد که نقش عوامل اقتصادی از بقیه موارد مهم تر است، زیرا آنها مهم ترین موانع خصوصی سازی باشگاههای ورزشی می باشد (۸). کارلیز (۲۰۰۶) نیز عنوان کردند مهم ترین ضعف های خصوصی سازی در ورزش کانادا را کاهش برنامه حمایت بخش دولتی از کسب و کارهای کوچک، بی ثباتی در اقتصاد و فقدان سرمایه تشکیل می دهند (۲۰). دیویس (۲۰۰۹) نیز در تحقیقات خود بیان می کند که مهم ترین چالش های مدیریتی پیش روی خصوصی سازی و کسب و کارهای ورزشی را فقدان استفاده از منابع و تسهیلات، مشکلات اقتصادی، محیط سیاسی، فقدان مدیران شایسته، تعارض اجرایی و سیاست های محافظه کارانه برمی شمارد. نتایج سایر تحقیقات نشان می دهد که آزادسازی اقتصادی شامل پذیرش اقتصاد رقابتی و اصلاح نظام قیمت ها مهم ترین گویه الزامات خصوصی سازی باشگاههای فوتبال می باشد (۲۲) همچنین قره خانی و همکاران (۱۳۸۹) عنوان کردند که عدم تجاری سازی باشگاههای فوتبال مهم ترین مانع ساختاری در خصوصی سازی باشگاههای فوتبال است (۱۵). عدم وجود برنامه مشخص برای درآمدزایی نیز دومین چالش شناسایی شده باشگاههای فوتبال مازندران گزارش شد. علاوه بر این نبود تیم متخصص بازاریابی و تبلیغات نیز یکی دیگر از چالش های اقتصادی باشگاههای فوتبال استان مازندران می باشد. بدون پشتوانه مالی (ماندن تیم های لیگ استان نیز از دیگر چالش های شناسایی شده عنوان شد. جونپور و همکاران (۲۰۱۹) در نتایج خود بیان می کنند که در اختیار داشتن منابع مالی در دولت چین یکی از مهم ترین چالش های باشگاههای فوتبال می باشد (۲۴). نادریان و همکاران (۱۳۹۳) نیز در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که یکی از موانع جذب توسعه حامیان مالی در صنعت فوتبال ایران عدم تدوین طرح های راهبردی و عملیات بازاریابی می باشد (۱۸). همچنین دوستی (۱۳۹۴). به این نتیجه رسید که نبود برنامه ریزی بلندمدت در باشگاه ها مهم ترین موانع توسعه باشگاههای فوتبال می باشند (۹). پهلوان مصوری و خوران (۱۳۹۳) عنوان کردند جذب حامیان مالی مطرح (داخلی و خارجی) که از وظایف بازاریابی ورزشی در این حوزه می باشد دارای اثر مثبت بر ارتقاء جایگاه صنعت فوتبال کشور می باشد از این رو برای بهبود وضعیت باشگاهداری و بخصوص جنبه مالی این امر پیشنهاد می گردد تا هم باشگاه هم فدراسیون با ایجاد تسهیلاتی از جمله تسهیل موارد قانونی، تخفیفات مالیاتی و مواردی از این دست موجبات سرمایه گذاری بیشتر حامیان مالی را فراهم نمایند (۶). همچنین الهی و همکاران (۱۳۸۹) عنوان کردند بهره گیری

اندک باشگاه‌های فوتبال از متخصصین بازاریابی ورزشی در نهادهای ذی‌ربط برای جذب حامیان مالی و کمبود آژانس‌های تخصصی بازاریابی ورزشی را از جمله موانع توسعه اقتصادی فوتبال کشور می‌باشد (۴).

نبود حق پخش تلویزیونی یکی دیگر از چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران می‌باشد. کسن (۲۰۰۷) نیز در تحقیقات خود بیان می‌کند که از آنجایی که حق پخش تلویزیونی با اندازه بازار کشورها ارتباط دارد این مسئله برای باشگاه‌های فوتبال در کشورهای کوچک به خصوص کشورهای اروپای شرقی مشکل ساز شده است (۲۵). نتایج سایر تحقیقات نشان می‌دهد که بین کمیت و کیفیت پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی و میزان جذب حامیان مالی رابطه کاملاً مستقیمی وجود دارد و این رابطه زمانی شدت بیشتری می‌گیرد که حامیان مالی هم‌زمان بازارهای هدف داخلی و خارجی را مدنظر داشته باشند (۲۸، ۳۲). همچنین الهی و همکاران (۱۳۸۸) عنوان کردند که با توجه به رسمیت نیافتن حق پخش تلویزیونی به‌عنوان یک منبع درآمدی در صنعت فوتبال ایران، لازم است که باشگاه‌ها (به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی صنعت فوتبا) و نیز سایر نهادهای ذی‌ربط صنعت فوتبال در وضعیت کنونی به موضوع حمایت مالی دید ویژه‌ای داشته باشند (۲). نادریان و همکاران (۱۳۹۳) نیز در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که درآمد صنعت فوتبال به ترتیب شامل حق پخش تلویزیونی، حامیان مالی و درآمد روز مسابقه است (۱۸). دخالت نهادهای دولتی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در پست‌های مدیریتی باشگاه‌ها نیز از چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران می‌باشد. استنلینگ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود که به بررسی متولی منفعل و مدافع فعال در ردیابی ظهور و تأثیرات تحولات ورزشی در دفاع از سیاست‌های ورزشی سوئد پرداخته بودند بیان می‌کنند که ورزش سازمان‌یافته با تأثیر بالقوه در محافل وسیع‌تر سیاست‌گذاری، به یک گروه علاقه مشروع تبدیل شده است که دخالت سیاست‌گذاران در باشگاه‌های ورزشی موجب می‌شود تضعیف طرفداران در آینده گردد (۲۷). پاداش و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیق خود که به بررسی و الویت بندی عوامل مدیریتی - اجرایی در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال پرداخته بودند، عدم قاطعیت و عزم راسخ نسبت به اجرای سیاست خصوصی‌سازی در میان مسئولان ذی‌ربط را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال می‌داند (۵). همچنین کاشف و همکاران (۱۳۸۷) بیان می‌کنند دخالت موازی و هم‌زمان سازمان تربیت‌بدنی را یک چالش حقوقی در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌ها فوتبال کشور می‌داند (۱۶).

درآمد کم از محل بلیت‌فروشی نیز از چالش‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال مازندران می‌باشد. احمدی (۱۳۸۹)، گارسیا (۲۰۰۲) و قره‌خانی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش‌های مرتبط عنوان کردند که درآمد کم از محل بلیت‌فروشی یکی از چالش‌های پیش روی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد. کیفیت پایین امکانات و زمین‌های مسابقات و تأسیسات فیزیکی ورزشگاه‌های محل برگزاری مسابقات فوتبال باعث می‌شود که مردم تمایل چندانی به تماشای دیدن مسابقات فوتبال نداشته باشند (۱، ۲۳، ۱۵). درآمد کم باشگاه از محل بلیت‌فروشی می‌تواند دلایل زیادی داشته باشد که قطعاً با توجه به نتایج درخشان تیم ملی در تورنمنت‌های مختلف مسائل فنی نمی‌تواند دلیل این امر باشد؛ بنابراین با توجه به نتایج این پژوهش و با تکیه بر نتایج سایر محققین چنین استنباط می‌شود که عدم استقبال تماشاگران می‌تواند به دلایل زیر باشد که باید با بررسی‌های تخصصی جهت رفع این موانع اقدامات مناسب صورت گیرد ۱: تنظیم قیمت بلیت مسابقات با توجه به وضعیت اقتصادی عموم مردم؛ ۲: الزام باشگاه‌های لیگ برتری نسبت به تأمین تسهیلات رفاهی تماشاگران.

درمجموع با توجه به چالش‌ها شناسایی‌شده در مطالعه حاضر، به مسولین امر پیشنهاد می‌شود که با مطالعه تحقیق حاضر و با تکیه بر نتایج تحقیق سایر محققین با توجه به اولویت‌های ارائه‌شده چالش‌های اقتصادی اقدام به رفع این چالش‌ها نمایند تا درنهایت شاهد شکوفایی و پیشرفت هر چه بیشتر این رشته در استان مازندران باشیم.

## منابع

۱. احمدی، ع. خبیری، م. نادریان جهرمی، م. دوست قهفرخی، ع. (۱۳۸۹). بررسی رضایت‌مندی تماشاگران از کیفیت خدمات ارائه شده در ورزشگاه آزادی تهران. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ۹، ۷۶-۵۹.
۲. الهی، ع. سجادی، ن. خبیری، م. ابریشمی، ح. (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران "نشریه مدیریت ورزشی، ۱، ۱۸۹-۲۰۲.
۳. الهی، ع؛ رسولی، س. ساعتچیان، و. (۱۳۹۰). تحلیل وضعیت تعادل رقابتی لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران "پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴، ۱۳۴-۱۴۵.
۴. الهی، ع؛ سجادی، ن؛ خبیری، م. ابریشمی، ح. (۱۳۸۹). موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران "پژوهش در علوم ورزشی، ۲۸، ۵۳-۶۳.
۵. پاداش، د؛ سلطان حسینی، م؛ خبیری، م. فتحی، س. (۱۳۹۱). تعیین و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصیسازی باشگاه‌های ورزشی با روش AHP. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵، ۴۷-۶۲.

۶. پهلوان مصوری، ک. خوران، ا. (۱۳۹۳). نقش حامیان مالی در فوتبال و اثر آن بر رونق اقتصادی دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه‌ی اقتصادی و مدیریت مالی، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو.
۷. ترابی، ت. قربانی، م. باقری، م. طریقی، س. (۱۳۹۴). روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان (فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، ۱۳، ۲۱۷-۲۳۲).
۸. دلدار، ا؛ کارگر، غ. غفوری، ف. (۱۳۹۳). بررسی موانع اقتصادی خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور. دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۲، ۵۳-۶۸.
۹. دوستی، م. (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران "پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۳، ۲۱۹-۲۳۶.
۱۰. رستم زاده پ؛ صادقی، ح؛ عصار، ع. یآوری، ک. (۱۳۹۳). اثر سرمایه‌گذاری دولت در بخش ورزش بر رشد اقتصادی در ایران. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، ۴، ۱۷۷-۲۱۰.
۱۱. رضایی، ش؛ احسانی، م؛ کوزه چیان، ه. امیری، م. (۱۳۹۲). طراحی ساز کار مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران "فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۹، ۱۱۹-۱۳۰.
۱۲. زارع، ا؛ بابائیان احمدی، ع؛ مرادی، غ. حسینی، س. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل pest. نشریه مدیریت ورزشی، ۴، ۵۷۵-۵۹۳.
۱۳. عسکریان، ف. آزادیان، م. (۱۳۹۱). موانع جذب اسپانسر در فوتبال حرفه‌ای ایران. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۴، ۵۹-۶۹.
۱۴. عیدی پور، ک؛ عباسی، ه؛ آزادی، ی؛ حیدریان، ا. امیری، ج. (۱۳۹۲). چالش‌ها و موانع توسعه و پیشرفت فوتبال در استان‌های غرب کشور دومین کنگره بین‌المللی علم و فوتبال، آکادمی ملی فوتبال ایران.
۱۵. قره‌خانی، ح. احسانی، م. کوزه چیان، ه. خبیری، م. فولادی حیدرلو، س. نوبخت، ف. (۱۳۹۰). "بررسی مهم‌ترین موانع اقتصادی خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران" مطالعات مدیریت ورزشی، ۹، ۱۲۵-۱۳۸.
۱۶. کاشف، م؛ جعفری، ع. احمدی، ا. (۱۳۸۷). بررسی موانع و مشکلات موجود در رابطه با اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه‌های خصوصی شهرستان اصفهان. "ششمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. کیش.

۱۷. موسی خانی، م.، مانیان، ا.، حسن قلی پور، ت.، میرباخان، ا.، ا.بتین، ع. (۱۳۹۰). ارائه الگوی برای توسعه مدیریت الکترونیکی HR در سازمان های دولتی ایران "تحقیقات مدیریت عمومی، ۱۴، ۴۱-۶۲.
۱۸. نادریان، م. رهبری، س. قربانی، م. (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی چگونگی تأمین مالی باشگاههای فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلیس. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره 3، ص ص 42-31.
۱۹. نقدی، ی؛ کاغذیان، س. افشار پی، ا. (۱۳۹۲). تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان). فصلنامه علمی-تخصصی اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی، ۱، ۲۱، ۴۲-۲۱.
20. Brandes, L., & Franck, E. (2006). How fans may improve competitive balance-an empirical analysis of the German Bundesliga. *Working Paper*, 41, 1-26.
21. Carson K. Leung, Kyle W. (2014). Predicting results for the college football games. 18th international conference on knowledge-based and intelligent information & engineering systems - KES 2014. *Procedia Computer Science*. 35. 710 – 719.
22. Davies, L.E. (2009). Consumers expenditure on sport in the UK: Increased spending or underestimation? *Managing Leis of Sport ure*, 7:83- 102.
23. Garcia, J., & Rodriguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish football league, *Journal of sport economics*, 3(1): 18- 38.
24. Junior, E. L., & Rodrigues, C. (2019). The Chinese plan for football development: a perspective from innovation theory. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 63-77.
25. Kesene, S. (2007). Belgian Football: A Comment. *Journal of Sport Economics*, 8(6): 670- 674.
26. Morrow, S. (2004). The financial crisis in Scottish football. *Scottish Affaires*: 47, 48-57.
27. Stenling, C., & Sam, M. (2019). From 'passive custodian' to 'active advocate': tracing the emergence and sport-internal transformative effects of sport policy advocacy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-17.
28. Strelize, B. (2005). Relationship in Sport Sponsorship: a marketing perspective. *unpublished doctoral degree dissertation, faculty of management, University of Johannesburg*.
29. Sue Bridgewater a, Lawrence M. Kahn b,c,d., Amanda H. (2011). Goodall substitution and complementarity between managers and



- subordinates: evidence from british football. *Labour Economics* 18: 275–286.
30. Szymanski, S., & Zimbalist, A. (2016). Sports, Economics of. *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 1.
  31. Terekli, S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Developing Economic Values in Football: Example of Turkish Football Federation. *Open Access Library Journal*, 5(02), 1.
  32. Tomasini, N. (2004). NCAA corporate sponsor objectives: Are there differences between divisions I-A, I-AA and I-AAA?, *Sport marketing Quarterly*, 13(4): 253- 264.
  33. Wilson, J. K. (2016). Sports economics and the sports industry: perspectives in economic history. *Sports through the Lens of Economic History*, 1.