

## طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراند تئوری

شمس‌الدین رضایی

استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه ایلام

تاریخ دریافت: (۹۵/۷/۵) تاریخ پذیرش: (۹۶/۳/۶)

## Designing a Revenue Model for Iranian Football Clubs : With Grounded Theory Approach

Sh. D. Rezaei

Assistant Professor in Sport Management, Ilam University

Received: (2016/Sep/26)

Accepted: (2017/May/27)

### Abstract

This paper aims to study the design a revenue model for the football clubs in Iran. This study has a qualitative approach and grounded theory has been used as a research method. For gathering data , high level documents have been studied and interviewed 31 experts who were aware of the subject. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then expert professors. The reliability was %76 which obtained through using the methodology of auditing results process. For data analysis, It was used the continuous comparison method in three stages: open, axial and selective coding. Data analysis shows that the theory of the revenue model for the football clubs in Iran has seven components: effective mechanisms of management, financial mechanisms, training mechanisms, reform of football mechanisms, cultural reform mechanisms, statutory and legal mechanisms and the establishment of the revenue model. The development and success of the football clubs in Iran depend on superior management of these components.

### Keywords

revenue, football clubs, grounded theory.

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده بنیاد (گراند تئوری)<sup>۱</sup> به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۳۱ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت و تأیید گردید. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه حسابرسی<sup>۲</sup> فرآیند نتایج ۷۶٪ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که تئوری جوهری مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران دارای هفت مؤلفه: مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های مالی، مکانیزم‌های آموزش، مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مکانیزم‌های حقوقی- قانونی و استقرار مدل درآمدزایی می‌باشد که توسعه و موفقیت باشگاه‌های فوتبال ایران در گرو مدیریت برتر این مؤلفه‌ها است.

### کلید واژه‌ها

درآمدزایی، باشگاه‌های فوتبال، گراند تئوری.

1. Grounded Theory
2. Auditing

## مقدمه

در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته به عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه بوده و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن ۲۱ به-شمار می‌رود (عسکریان، ۱۳۸۳: ۱۸). گرایش رو به رشد مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی چشمگیری را تجربه نماید و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد (رمضانی، ۱۳۸۷: ۲۱۶). این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم نموده که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است (کاظم، ۱۳۸۱: ۷۷).

فوتبال بخش عمده‌ای از صنعت ورزش در جهان است و به لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر ورزش و جامعه در جهان اثرات زیادی برجای گذاشته است. جیسون<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۴ جامعه آماری فوتبالیست‌ها را افزون بر ۲۶۵ میلیون نفر اعلام کرده است. سازمان اقتصادی دلوویت<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) گردش مالی صنعت فوتبال اروپا را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ بالغ بر ۲۲ میلیارد یورو و فصل ۲۰۱۷-۲۰۱۶ را ۲۵ میلیارد یورو پیش‌بینی کرده است؛ بنابراین امروزه فوتبال صاحب همه عوامل لازم برای «صنعت» شدن می‌باشد. هرچند تأثیرات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال منحصر به برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی بزرگ نظیر جام‌های جهانی نیست؛ بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آن‌ها شده است. در کشورهایی چون اسپانیا، انگلستان، آلمان، ایتالیا و فرانسه (Big Five) باشگاه‌های فوتبال به منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (رضایی، ۱۳۹۵: ۶۸). نقدی و همکاران (۱۳۹۲) عنوان کردند که باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال هستند و ادامه حیات صنعت فوتبال منوط به ادامه حیات باشگاه‌ها است (نقدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۸). نشریه اتحادیه فوتبال اروپا (یوفا)<sup>۵</sup> در سال ۲۰۱۶ ارزش مالی باشگاه فوتبال منچستر یونایتد انگلستان را افزون بر ۲۹۰۵ میلیون یورو اعلام کرده است. همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی تغییرات زیادی در باشگاه‌ها به وجود آمده است تا

جائیکه فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر قابل قیاس با دوران گذشته نیست. داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهایی با آرم باشگاه‌ها، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و... همگی نقش بسزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا نموده است (نورمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲: ۷۱). بنابراین ورزش فوتبال بیش از هر عصر دیگری میدان مسابقه اقتصادی شده و باشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری به درآمدزایی متکی شده‌اند. پس اتخاذ راهبردهای اقتصادی درآمدزا در بخش‌های مختلف باشگاه‌ها جزء ضروریات بازسازی و توسعه فوتبال یک کشور محسوب می‌گردد.

یکی از الزامات اولیه درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های تجاری به مانند سایر شرکت‌ها و مؤسسات تجاری می‌باشد. بنگاه‌های تجاری ثبت شده از یک سو به صورت یک مجموعه مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهد بود و از سویی دیگر صاحب یک شخصیت حقوقی می‌گردند. تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی می‌باشد که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا کرده و از قوانین تجارت پیروی می‌کند (رضایی، ۱۳۹۲: ۱۵۵). همچنین این فرآیند، محصول اصلی فوتبال (بازی) را راحت‌تر در دسترس مصرف‌کننده نهایی خدمات قرار می‌دهد. رضایی (۱۳۹۵) در کتاب اقتصاد ورزش، اوقات فراغت و گردشگری، مهم‌ترین مؤلفه‌های درآمدزایی صنعت فوتبال را شامل:

### ۱. حمایت مالی و تبلیغات: یکی از منابع مالی

باشگاه‌ها که از محل قراردادهای کسب می‌شود، حمایت مالی یا اسپانسرینگ می‌باشد. این منبع درآمد در طی چند دهه گذشته به وجود آمده است که به طور میانگین ۲۰ درصد درآمد باشگاه‌ها از این طریق حاصل می‌شود. سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۶) میانگین درآمد باشگاه‌های لیگ برتر انگلیس را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ بالغ بر ۲۲۰ میلیون یورو اعلام می‌کند که ۲۹ درصد آن توسط اسپانسرهای تأمین شده است. رضایی (۱۳۹۵) عنوان کرد که به دلیل عدم دریافت حق پخش

3. Jason  
4. Deloitte  
5. UEFA

6. Norman

که جذب یا دفع یک بازیکن برای باشگاه ایجاد می‌کند. در این میان پرورش بازیکنان جوان موضوعی محوری برای صنعت ورزش است. یکی از نکات درخور توجه این است که برخی از باشگاه‌های اروپا در درآمدآفرینی از انتقال بازیکنان جوان مهارت و چیرگی یافته‌اند. این باشگاه‌ها بازیکنان مستعد را از باشگاه‌های کوچک و محلی جذب می‌کنند؛ سپس در بازی‌های حساس آنها را به نمایش می‌گذارند؛ در نهایت آنها را به باشگاه‌های دیگر به قیمت بسیار بالایی می‌فروشند. برای نمونه می‌توان از باشگاه‌های فوتبال آژاکس<sup>۹</sup> در هلند، کروا الکساندریا<sup>۱۰</sup> در انگلیس، گریناک مورتون<sup>۱۱</sup> در اسکاتلند و رئال سوسیه‌داد<sup>۱۲</sup> در اسپانیا یاد کرد. کارکرد این دسته از باشگاه‌ها ترکیبی از واسطه‌گری و بهره‌برداری از بازیکنان برتر است. به عنوان نمونه، از ۱۲۰ میلیون دلار حق انتقال کریستین رونالدو به باشگاه رئال مادرید، فقط ۱۲ میلیون دلار به این بازیکن رسید و بقیه به عنوان یک ارزش افزوده به باشگاه منچستر یونایتد تعلق گرفت.

#### ۶. حق پخش تلویزیونی<sup>۱۳</sup>: وضعیت تجاری-

اقتصادی صنعت ورزش از دهه ۱۹۹۰ دست‌خوش تحولاتی بزرگ شد. محور این تحولات کشاندن عرضه ورزش به خارج از ورزشگاه‌ها و زمین‌های ورزشی با استفاده از رسانه‌ها بود. بین‌المللی و تجاری شدن ورزش و پا گرفتن آن به عنوان صنعتی نو تا حد بسیار زیادی ناشی از پخش بازی‌ها از تلویزیون و اینترنت بوده است. بر اثر تلفیق تلویزیون خصوصی و جذابیت فوتبال، پیشرفت صنعت فوتبال با یک جهش عظیم مواجه گردیده که محور آن پی بردن به ارزش اقتصادی حق پخش تلویزیونی بوده است. دوستی (۱۳۹۵)، رضایی (۱۳۹۲)، ترابی (۱۳۹۴)، رضایی و همکاران (۱۳۹۵) و عسکریان (۱۳۹۱) امتناع صدا و سیما از پرداخت حق و پخش تلویزیونی لیگ برتر را مهم‌ترین دلیل عدم توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال کشور معرفی نمودند. شبکه‌های تلویزیونی مجاری توزیع کالا به‌شمار می‌روند. در اینجا کالا، بازی ورزشی است و کانال‌های تلویزیونی در صنعت ورزش، نقش واسطه را ایفا می‌کنند. از این‌رو بخشی از درآمد حق پخش به باشگاه‌ها یا تولیدکنندگان کالا تعلق می‌گیرد و بخش قابل توجهی نصیب شبکه‌های تلویزیون می‌شود. سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۶) میانگین

تلویزیونی، تبلیغات و اسپانسرها بعد از کمک‌های دولتی، مهم‌ترین مؤلفه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران است (رضایی، ۱۳۹۵: ۱۸۹). نتایج تحقیق ترابی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که اسپانسرها ۱۴/۵۷ و تبلیغات ۸/۷۲ درصد از درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران را تشکیل می‌دهند (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲۵).

#### ۲. بلیت‌فروشی<sup>۷</sup>: بلیت‌فروشی برای باشگاه‌های کوچک

و میانی بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا این باشگاه‌ها توانایی یافتن جایگاه مناسب در سطح مسابقات بین‌المللی را ندارند و برای تأمین هزینه‌های خود به اجبار به درآمد فروش بلیت وابسته هستند. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) سهم درآمدزایی از فروش بلیت باشگاه‌های فوتبال ایران را ۰/۹۵ صدم درصد عنوان کردند (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲۶). گزارش مالی سالیانه اتحادیه فوتبال اروپا (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که درآمد یوفا در فصل ۲۰۱۴-۲۰۱۳ از بلیت فروشی ۳۳/۶ میلیون یورو بوده است.

#### ۳. فروش محصولات تجاری باشگاه: امروزه

محصولات تجاری باشگاه‌ها طیف وسیعی دارد. در یک سر طیف گرفتن حق فرانشیز یا فروش اجازه استفاده به طور مقطعی یا پیوسته از نام و نشان باشگاه توسط شرکت‌های تولیدی و خدماتی است و در سر دیگر فروش انواع کالاهای وابسته به باشگاه در «روز بازی»<sup>۸</sup> است. سازمان اقتصادی دلوویت (۲۰۱۶) میانگین درآمد باشگاه‌های بوندسلیگای آلمان را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ افزون بر ۱۳۳ میلیون یورو اعلام می‌کند که ۲۲ درصد آن توسط فروش اقلام تجاری کسب شده است. فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) عنوان کردند که عامل هویت برند بر وفاداری به برند برای خرید محصولات در هواداران فوتبال ایران تأثیر مستقیم دارد (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۱).

#### ۴. درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری: درآمد

حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها یکی از منابع مالی باشگاه‌ها است. برخی از باشگاه‌های با تراز مالی مثبت، درآمدهای افزون بر نیاز خود را در بازارهای مختلف سرمایه‌گذاری می‌کنند. در این میان بازار بورس انعطاف بیشتری دارد و برخی باشگاه‌های بزرگ و پرتوان مالی به آن روی می‌آورند.

#### ۵. درآمد ناشی از ارزش افزوده: از منظر اقتصادی،

عرضه و تقاضا برای بازیکن بستگی به ارزش افزوده‌ایی دارد

9. Ajax

10. Crewa Alexandria

11. Greenock Morton

12. Real Sociedad

13. Broadcasting & TV Right

7. Ticketing

8. Match Day

مکانیسم‌ها و عوامل به‌وجود آورنده این وضعیت کدامند؟ چگونه است فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت فروشی و... نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال ایران از کسب این درآمدها محروم است؟ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدلی است تا از طریق آن کانال‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال نوسازی شده و تعامل سازنده‌ای بین باشگاه‌ها، دولت و صنعت برقرار گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش گراند تئوری<sup>۱۶</sup> انجام شده است. پژوهش کیفی فرآیند پیچیده‌ای است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی بوده و داده‌ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می‌شوند (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۸۳: ۵۴).

روش گراند تئوری یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. روش نظریه داده بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود: شیوه سیستماتیک، شیوه نوحاسته و شیوه سازاگرا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>۱۷</sup> نسبت داده می‌شود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه افراد متخصص و خبره در زمینه الزامات و روش‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال (شامل: مدیران باشگاه‌های فوتبال، اساتید مدیریت ورزشی، اقتصاددانان و اساتید مدیریت) هستند که به روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای)<sup>۱۸</sup> انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری اطلاعات مطالعه اسناد بالادستی (قانون اساسی ج.ا.ا، برنامه چهارم و پنجم توسعه، سند راهبردی ورزش، اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های فیفا و فدراسیون فوتبال و سند چشم‌انداز بیست و سه ساله کشور) و مصاحبه عمیق و باز است. در این مطالعه با ۳۱ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه هفدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه بیست و چهارم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۳۱ ادامه یافت. مصاحبه‌های عمیق با طرح سؤالاتی در مورد «ضرورت‌ها و الزامات درآمدزایی در

درآمد باشگاه‌های سری آ ایتالیا را در فصل ۲۰۱۵-۲۰۱۴ بالغ بر ۹۰ میلیون یورو اعلام می‌کند که ۶۱ درصد آن به‌وسیله حق پخش تلویزیونی کسب شده است. همچنین این سازمان پیش‌بینی می‌کند که مجموع ارزش حق پخش تلویزیونی در فصل ۲۰۱۷-۲۰۱۶ در اروپا به ۷/۵ میلیارد یورو برسد.

**۷. شرط‌بندی<sup>۱۴</sup>:** امروزه در صنعت ورزش حرفه‌ای، یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌ها شرط‌بندی‌های ورزشی است. تحقیقات حاکی از آن است که دومین عامل پیشرفت و توسعه ورزش انگلستان درآمد حاصل از شرط‌بندی‌های ورزشی است که درآمد حاصل از آن برای سرمایه‌گذاری‌های ورزشی نظیر: توسعه مدارس ورزشی، برگزاری رویدادهای ورزشی، ایجاد اماکن ورزشی و قهرمان‌پروری استفاده می‌شود. لامنت<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز شرط‌بندی در ورزش را به‌عنوان یک منبع مالی مهم معرفی نموده است؛ هرچند بحث سلامتی آن را مورد تردید قرار می‌دهند. موضوع شرط‌بندی‌های ورزشی در مطالعات جامع تربیت‌بدنی و ورزش کشور نیز مد نظر قرار گرفته و وجود خلأ قانونی در این زمینه به عنوان یک ضعف پیش روی توسعه ورزش حرفه‌ای ایران قلمداد شده است. موضوع شرط‌بندی در قوانین مدنی جمهوری اسلامی ایران تحت عنوان «گرو بندی» در موارد ۶۵۴ و ۶۵۵ مطرح شده است. این قوانین در ابتدا شرط‌بندی را به جهت حرام بودن از نظر شرعی ممنوع دانسته و معاملات آن را باطل دانسته است؛ سپس شرط‌بندی صرفاً در سه زمینه دوانیدن حیوانات سواری، تیراندازی و شمشیربازی مجاز دانسته شده است. همچنین سند راهبردی نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش کشور که به تصویب هیأت دولت نیز رسیده است، در طرح‌های پیشنهادی خود لزوم انجام مطالعات شرط‌بندی مجاز در ورزش حرفه‌ای را مطرح کرده است. با عنایت به موارد مذکور، به نظر می‌رسد موضوع شرط‌بندی‌های مجاز ورزشی در صنعت فوتبال باید از نظر فقهی و حقوقی بیشتر بررسی شود تا بتوان با عنایت به استفتائات از مراجع، بهترین تصمیم برای قانونی نمودن آن در فوتبال گرفته شود (رضایی، ۱۳۹۵: ۸۹).

امروزه باشگاه‌های فوتبال به مانند شرکت‌های فراملیتی عمل کرده و صنعت فوتبال دست‌خوش تغییر و تحولات روزمره است. می‌توان گفت که درحال حاضر باشگاه‌های فوتبال دوران طلایی خود را سپری می‌کنند؛ زیرا سیل پول به سوی باشگاه‌های فوتبال سرازیر است، قراردادهای کلان با شبکه‌های تلویزیونی بسته می‌شود و حامیان گوناگون برای جلب نظر باشگاه‌ها رقابت شدید دارند. این پرسش مطرح است؛

16. Grounded Theory  
17. Strauss & Corbin  
18. Snow Ball

14. Betting  
15. Lamont

### گام دوم: کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد (استراوس، ۲۰۰۸: ۱۱۲):

۱- **شرایط علی<sup>۲۲</sup>**: این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲- **راهبردها<sup>۲۳</sup>** (کنش‌ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

۳- **بستر حاکم<sup>۲۴</sup>**: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود و تمیز آنها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند، در مقابل شرایط علی مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

۴- **شرایط مداخله‌گر<sup>۲۵</sup>**: شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صیغه علی و عمومی دارند.

۵- **پیامدها<sup>۲۶</sup>**: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می‌شود (شکل شماره ۱).

باشگاه‌های فوتبال» آغاز می‌شد و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه شونده طرح می‌شد.

### مراحل کدگذاری در گراند تئوری شامل:

۱. گام اول: کدگذاری باز<sup>۱۹</sup>
۲. گام دوم: کدگذاری محوری<sup>۲۰</sup>
۳. گام سوم: کدگذاری انتخابی<sup>۲۱</sup>

### گام اول: کدگذاری باز

این مرحله از روش نظریه داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. به عبارت دیگر محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آنها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

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

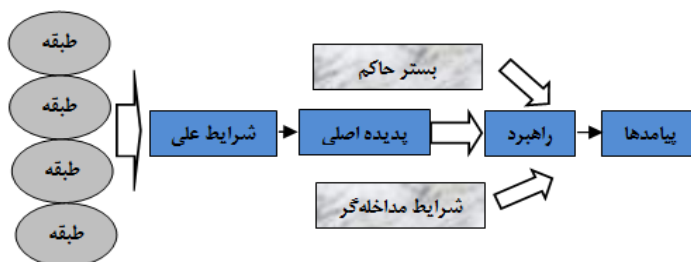
۲. **کشف طبقه‌ها**: در این مرحله خود مفاهیم براساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار طبقه‌سازی (تم‌سازی) گفته می‌شود. عناوینی که به طبقه‌ها اختصاص می‌دهیم؛ انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن طبقه را تشکیل می‌دهند. طبقه‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند؛ زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. عنوان‌های انتخابی به‌طور عمده توسط خود پژوهشگر انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و هم‌خوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند. منشأ مهم دیگر (عنوان‌ها) عبارتی است که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به کار می‌برند و می‌تواند برای پژوهشگر کاربرد داشته باشد.

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

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

22. Casual Conditions  
23. Actions & Interactions  
24. Context  
25. Intervening Conditions  
26. Consequences

19. Open Coding  
20. Axial Coding  
21. Selective Coding

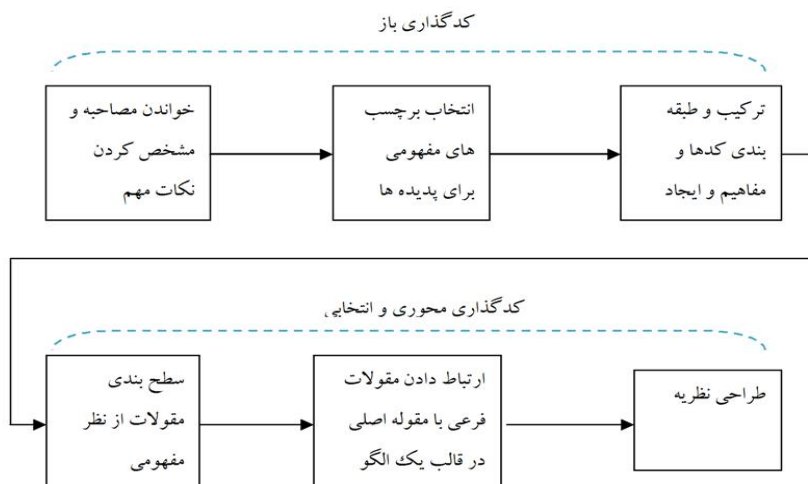


شکل ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری (منبع: بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۰۲)

شده است) است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌ها است. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (دانایی فر و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۲). در شکل شماره ۲ مسیر انجام و تکمیل تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحقیق حاضر آمده است:

### گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روند شامل چند گام می‌باشد: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف



شکل ۲. فرآیند انجام و تکمیل تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

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

### روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد<sup>۲۷</sup> تحقیق)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش

27. Trustworthiness

درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

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

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	اول	۹۰	۳۵	۷	۷۷٪
۲	دوم	۱۰۷	۴۲	۱۵	۷۸٪
۳	نهم	۵۲	۱۸	۱۰	۶۹٪
	کل	۲۴۹	۹۵	۳۲	۷۶٪

جدول ۲. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

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

مصاحبه بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردد و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردد و به همین منوال کدگذاری‌های ۳۱ مصاحبه و اسناد بالادستی انجام گردید. در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط متن یک مصاحبه (هرچند لازم به ذکر است که متن مصاحبه‌هایی که در اینجا آورده شده است فقط قسمتی از مصاحبه بوده است)، نحوه کدگذاری باز آنها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است.

همان طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۵، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۳۲ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

## نتایج پژوهش

### عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعه اسناد بالادستی و

## گام اول: کدگذاری باز

### الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

قسمتی از مصاحبه S1: محمد خیبری؛ دکترای مدیریت ورزشی، عضو هیأت علمی دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران	
متن مصاحبه	استخراج کدهای اولیه (خام)
<p>«در مورد مکانیزم درآمدزایی باید روی سند جامع ورزش تمرکز کنیم، اگر در شرایط موجود مدل باور و الگوباور باشیم تعیین مؤلفه‌های درآمدزایی بر خصوصی سازی ارجحیت دارد.»</p> <p>«اگر بخواهیم تحلیل کنیم قاعدتاً باید چارچوب های مالی باشگاه‌ها را بررسی کرد، چقدر هزینه‌ها سالانه دارند، چقدر درآمدزایی می‌کنند، چه عواملی می‌توانند به عنوان منابع درآمدزایی کارا باشند.»</p> <p>«تجاری سازی موفق باشگاه‌ها باعث توسعه مالی آن‌ها به صورت پایدار می‌شود.»</p> <p>«امروزه برای باشگاه‌های فوتبال، تهدیدها و الزامات AFC و FIFA یک فرصت است. و در درآمدت باعث رونق اقتصادی باشگاه‌های فوتبال ما خواهد شد.»</p> <p>«وضعیت موجود باشگاه‌های فوتبال ما وضعیت مطلوبی نمی‌باشد، تراز مالی اکثر باشگاه‌ها حتی با یارانه‌های دولتی منفی می‌باشد. عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی و ... موانعی بر سر راه پیشرفت و توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال قلمداد می‌شوند.»</p> <p>«حق پخش تلویزیونی، کپی رایت، فروش اقلام تجاری، بلیط فروشی و... از مهم‌ترین منابع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در دنیا می‌باشند که به دلیل فوتبال دولتی، اقتصاد درونگرا و... باشگاه‌های ما از آنها بی‌بهره هستند.»</p> <p>«جذب کارآفرینان ورزشی، جذب سرمایه‌داران، اصلاح ساختار، تشکیل کمیته بازاریابی، وضع قوانین حمایتی و سهل گیرانه، تعیین استراتژی و... همه به درآمدزایی باشگاه‌ها کمک می‌کند.»</p> <p>«حق پخش تلویزیونی بدون شک مهم‌ترین منبع مالی باشگاه‌های فوتبال در اروپا و جهان است.»</p> <p>«وجود مشکلات اعلام صریح و شفاف سازی هزینه‌ها و درآمدها در باشگاه‌ها، خروج افراد ورزشی با تجربه از صنعت فوتبال و عدم عزم جدی برای حل این مشکلات از دیگر موانع می‌باشند.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورت وجود مکانیزم درآمدزایی</li> <li>- ضرورت توجه به اسناد بالادستی</li> <li>- تعیین چارچوب‌های مالی باشگاه‌ها</li> <li>- تعیین هزینه‌ها و درآمدها</li> <li>- ضرورت ثبت تجاری باشگاه‌ها</li> <li>- رونق اقتصادی باشگاه‌ها</li> <li>- تعیین منابع درآمدزایی پایدار</li> <li>- توسعه مالی</li> <li>- الزامات درآمدزایی</li> <li>- وضعیت نامطلوب جاری</li> <li>- یارانه‌های دولتی</li> <li>- موانع اقتصادی و...</li> <li>- مؤلفه‌های درآمدزایی</li> <li>- جذب حمایت‌های مستمر و...</li> <li>- موانع پیشرفت و توسعه</li> <li>- قدرت سیاسی صدا و سیما</li> <li>- رقابت با بخش خصوصی</li> <li>- حق پخش تلویزیونی</li> <li>- شفاف‌سازی مالی</li> </ul>
قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (S1)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان بنگاه تجاری جهت احقاق حق خود با استفاده از قوانین تجارت</li> <li>۲. ضرورت وجود مدل و طراحی مکانیزم درآمدزایی</li> <li>۳. عدم وجود قانون حق مالکیت معنوی (کپی‌رایت) به عنوان پایه و اساس حق پخش تلویزیونی</li> <li>۴. غیر واقعی بودن مبلغ پرداختی به بازیکنان و مربیان و...</li> <li>۵. ایجاد حس استثمار در باشگاه‌ها از سوی دولت</li> <li>۶. ناکارآمدی چارچوب‌های قانونی، وجود قوانین نامطمئن، دست و پاگیر و در مواردی تناقض در قوانین مرتبط با مدیریت صدا و سیما</li> <li>۷. بی‌توجهی به اصل ۴۴ مبنی بر خصوصی‌سازی برای تغییر سیستم اداره ورزش و باشگاه‌داری حرفه‌ای</li> <li>۸. طراحی مکانیزم حقوق و مزایا در فرآیند تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال</li> <li>۹. ضرورت توجه به چارچوب‌های مالی باشگاه‌ها (هزینه‌ها و درآمدها)</li> <li>۱۰. وجود مشکلات انتخاب افراد ماهر و با تجربه در مدیریت باشگاه‌ها و ورزش به عنوان درآمدزایی</li> <li>۱۱. فاصله داشتن تحقیقات پژوهشی از واقعیت‌های موجود در باشگاه‌ها</li> <li>۱۲. احساس خودشیفتگی در مدیران، مربیان و بازیکنان و عدم همکاری با دانشگاهیان</li> <li>۱۳. وجود شبه‌دولتی‌ها در ورزش و سلب رقابت سایر بخش‌های غیردولتی</li> <li>۱۴. عدم شفافیت مالی باشگاه‌ها و صدا و سیما و اجرای سیاست‌های مبتنی بر هزینه</li> <li>۱۵. دشواری کسب پول از بازار به دلایل دولتی بودن همه بازارهای مرتبط با فوتبال</li> </ol>	



قسمتی از کدگذاری اولیه مصاحبه (S1)
۱۶. نگاه زانو صفتی به باشگاه‌ها
۱۷. ساختار انحصاری بازار، درون‌گرایی و عدم تعامل با بازار خارجی به دلیل بازارهای کوچک دولتی
۱۸. مخفی‌کاری در انجام همه امور و امنیتی جلوه دادن آنها
۱۹. اجبار به تأمین سالانه هزار میلیارد ریال درآمد به وسیله صدا و سیما و در نتیجه پابندی به سیاست‌های محافظه‌کاری مالی
۲۰. تشویق مدیران و باشگاه‌های موفق سودآور برای ایجاد انگیزه به عنوان یک سازوکار
۲۱. معضل رانت‌های اقتصادی و سیاسی و عدم وجود کارآفرینی اقتصادی
۲۲. مبارزه با دلالی و واسطه‌گری
۲۳. طراحی مکانیزم قیمت‌گذاری بازیکنان
۲۴. عدم اجرای قانون حق ثبت و کپی رایب در صنعت فوتبال
۲۵. عدم اجرای قانون تنبیه افراد خاطی
۲۶. ضرورت ثبت تجاری و گرفتن شماره ثبت باشگاه‌ها برای پیشبرد رونق اقتصادی و تجاری‌سازی باشگاه‌ها
۲۷. ضرورت انجام مطالعات تطبیقی
۲۸. ضرورت تشکیل کمیته چانه‌زنی برای حل مشکل حق پخش تلویزیونی
۲۹. تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم استقلال تصمیم‌گیری مدیران باشگاه‌ها و صدا و سیما
۳۰. عدم توجه به جنبه‌های بین‌المللی فوتبال به عنوان یک صنعت
۳۱. ...

تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در جداول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.

**ب) کدگذاری ثانویه و شکل دهی مقولات (ادامه)**  
**گراند توری:** در مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه

جدول ۴. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
شفافیت آئین نامه‌ها و امور مالی صنعت فوتبال	شفاف سازی آئین نامه‌ها، قوانین و امور مالی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لزوم اعلام صریح ضوابط مالی</li> <li>- سردرگمی در اجرای قراردادهای بازیکنان</li> <li>- عملکرد شخصی مدیران و فدراسیون در اعمال قوانین تفسیری بودن قوانین موجود</li> <li>- عدم وجود کمیته حقوقی یا افراد آشنا به مسائل حقوق بین‌الملل برای آگاهی از ضوابط قراردادهای به هنگام بستن قرارداد با بازیکنان خارجی</li> </ul>	۸
	حق مالکیت‌های باشگاه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم اجرای قانون حق ثبت و کپی رایب در باشگاه‌ها</li> <li>- عدم وجود قانون حق پخش تلویزیونی</li> <li>- لزوم اجرای قانون حق ثبت و تنبیه افراد خاطی</li> <li>- وجود بهانه و توهم رعایت نشدن حقوق مالکیت در باشگاه‌ها</li> <li>- بی‌اطلاعی مدیران و باشگاه‌های فوتبال از قوانین موجود مالکیت معنوی باشگاه‌ها</li> <li>- ضعف قانون در پشتیبانی از مالکیت معنوی باشگاه‌ها</li> <li>- تصویب قوانین حقوق مالکیت باشگاه‌ها برای احقاق حق آنها</li> </ul>	۱۱
	تدوین قوانین و آئین نامه‌های مشوق درآمدزایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع موانع قانونی برای درآمدزایی باشگاه‌ها</li> <li>- چالش حقوقی و قانونی، یکی از موانع درآمدزایی</li> <li>- آیین نامه‌های موجود یکی از موانع حضور بخش خصوصی</li> <li>- لزوم تدوین قوانین و آئین نامه‌های مشوق تجاری سازی</li> <li>- برطرف کردن موانع حقوقی جهت تشویق و جذب بخش خصوصی</li> </ul>	۷
طراحی مکانیزم	سندسازی‌های صورتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غیر واقعی بودن مبلغ پرداختی به بازیکنان و کادر اجرایی</li> </ul>	۱۰

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه	فراوانی
پرداخت‌های عادلانه و منطقی	و عدم وجود قوانین پرداخت	- ایجاد حس استثمار باشگاه‌ها توسط دولت - قابلیت به روز شدن مکانیزم تجاری سازی با توجه به قوانین تجارت و... - واقعی و عملیاتی نبودن مکانیزم پرداخت‌ها	
	طراحی مکانیزم تعیین سهم حمایت مالی دولت در باشگاه‌ها	- مشخص نبودن سهم مالی و حقوقی باشگاه‌ها - مشکل مشخص نبودن ارزش ریالی سهم دولت در باشگاه‌ها - طراحی مکانیزم تعیین ارزش ریالی ریز فرآیندهای باشگاه‌ها - غیر واقعی بودن مبلغ پرداختی در قراردادهای - نبود ردیف بودجه مستند از سوی دولت	۹
	پرداخت‌های ناعادلانه و ایجاد حباب قیمت در نرخ‌گذاری بازیکنان	- فرهنگ غلط پرداخت‌ها و بدعت‌گذاری‌های جدید پرداخت به بازیکنان توسط مدیران غیر ورزشی - پیشنهاد تعیین فایرپلی مالی در باشگاه‌ها - خیانت محسوب شدن فرهنگ کاهش هزینه‌ها - قراردادهای کاملاً صوری و غیر کارشناسانه - وجود رانت‌های فروش بازیکن، وجود دلایلیسم در فوتبال به دلیل فوتبال دولتی	۸
	مکفی نبودن بودجه پژوهش	- پایین بودن سرانه جهت انجام کارهای پژوهشی و آکادمیکی - نبود کمیته‌های پژوهش و با عدم استقلال کمیته‌های پژوهش موجود	۷
درک ضرورت درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال	ایجاد پذیرش تجاری سازی در باشگاه‌ها	- باور دولت به تجاری سازی باشگاه‌ها - ایجاد آگاهی از اثرات تجاری سازی در سطح باشگاه‌ها و ارائه راهکارهای عملیاتی کردن آن - مشاوره‌های هم‌زمان به باشگاه‌ها و دولت برای ایجاد پذیرش تجاری سازی	۹
	ایجاد نیاز در بازار و فروش محصولات و خدمات به آن‌ها	- آگاهی بازارهای مرتبط با صنعت فوتبال از فرآیند درآمدزایی - ضرورت آگاهی هواداران، طرفداران، حامیان مالی و... از مزایای درآمدزایی در طولانی مدت - باور و اعتقاد به درآمدزایی از سوی همه اهالی صنعت فوتبال - شناسایی و توانمند کردن شرکای استراتژیک (Strategic Partnership) در حوزه‌های مختلف برای خرید خدمات و محصولات باشگاه‌ها - ایجاد نیاز در مردم و پاسخ دهی به آن از طریق فروش خدمات و محصولات	۶

ج) شکل‌دهی طبقات اصلی: پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول زیر (جدول ۵) ارائه شده است:

جدول ۵. شکل‌دهی طبقات اصلی نظریه

طبقات اصلی	مقولات
مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی	- نقش حمایتی مدیران باشگاه‌ها در ایجاد تحول - تأمین و توسعه امکانات و تسهیلات باشگاه‌ها - نقش پررنگ مدیریت منابع انسانی و باشگاه‌داری حرفه‌ای
مکانیزم‌های مالی و اداری	- مدیریت منابع (هزینه‌ها و درآمدها) - حمایت مالی از پژوهش‌های باشگاه‌محور - طراحی مکانیزم‌های پرداخت منطقی و عادلانه

طبقات اصلی	مقولات
مکانیزم‌های آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغییر شیوه‌های آموزش مدیران</li> <li>- ارائه آموزش‌های ارتباط‌محور و تعاملی به مدیران</li> <li>- آشنایی با شیوه‌های آموزش</li> <li>- تغییر سیستم‌های آموزش</li> <li>- ایجاد سند راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای</li> <li>- اجبار در آموزش به همه افراد باشگاه‌ها</li> </ul>
مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل</li> <li>- ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات در همه مؤلفه‌های درآمدزایی</li> <li>- اصلاح ساختار معیوب صنعت ورزش و فوتبال</li> <li>- مدیریت تخصصی صنعت فوتبال</li> <li>- ایجاد سند راهبردی مؤلفه‌های درآمدزایی صنعت فوتبال</li> </ul>
مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حاکمیت ارزش‌های دینی و تأکید بر اخلاق‌مداری</li> <li>- حذف رانته‌های سیاسی در صنعت ورزش و فوتبال</li> <li>- بازسازی کانال‌های ارتباطی باشگاه‌ها مبتنی بر تعامل‌های دو طرفه</li> </ul>
مکانیزم‌های حقوقی- قانونی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طراحی مجدد فرآیندهای داخلی باشگاه‌ها</li> <li>- ایجاد فرآیند تسهیل در اخذ قانونی مؤلفه‌های درآمدزایی</li> <li>- شفافیت آیین‌نامه‌ها، قوانین و امور مالی باشگاه‌ها</li> </ul>
طراحی و استقرار مدل درآمدزایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعامل دو طرفه باشگاه‌ها با مراکز علمی</li> <li>- دستیابی به مزایای استقلال مالی و توسعه آنها</li> <li>- ایجاد شبکه مشتریان و اعتباربخشی به برند باشگاه‌های فوتبال در بازار</li> </ul>

### گام دوم: کد گذاری محوری

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرآیند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد. بنابراین در گام دوم این پژوهش بر اساس داده‌های به دست آمده از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آنها، ۷ مؤلفه مدل مطلوب درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال به دست آمده است.

تئوری جوهری طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران دارای هفت مؤلفه مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های مالی، مکانیزم‌های آموزش، مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مکانیزم‌های حقوقی- قانونی و طراحی و استقرار مدل درآمدزایی می‌باشد.

### گام سوم: تشریح مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی)

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترمیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۸۹: ۱۳۴).

### مدل پارادایمی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال

این نظریه سازوکارهایی را بیان می‌کند که از طریق آنها جامعه هدف (صنعت فوتبال، باشگاه‌های فوتبال، فدراسیون فوتبال و...) نیازمندی‌های خود را تشخیص داده و با توجه به مؤلفه‌های بدست آمده در صدد کسب موفقیت و پیشرفت برمی‌آیند و از طرفی باشگاه‌های فوتبال نیز به مانند سایر شرکت‌ها محصول خود را از طریق بازاریابی به جامعه هدف عرضه می‌دارند. برای بسط و گسترش نظریه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال، مدلی کلی ارائه می‌گردد (نمودار ۲).

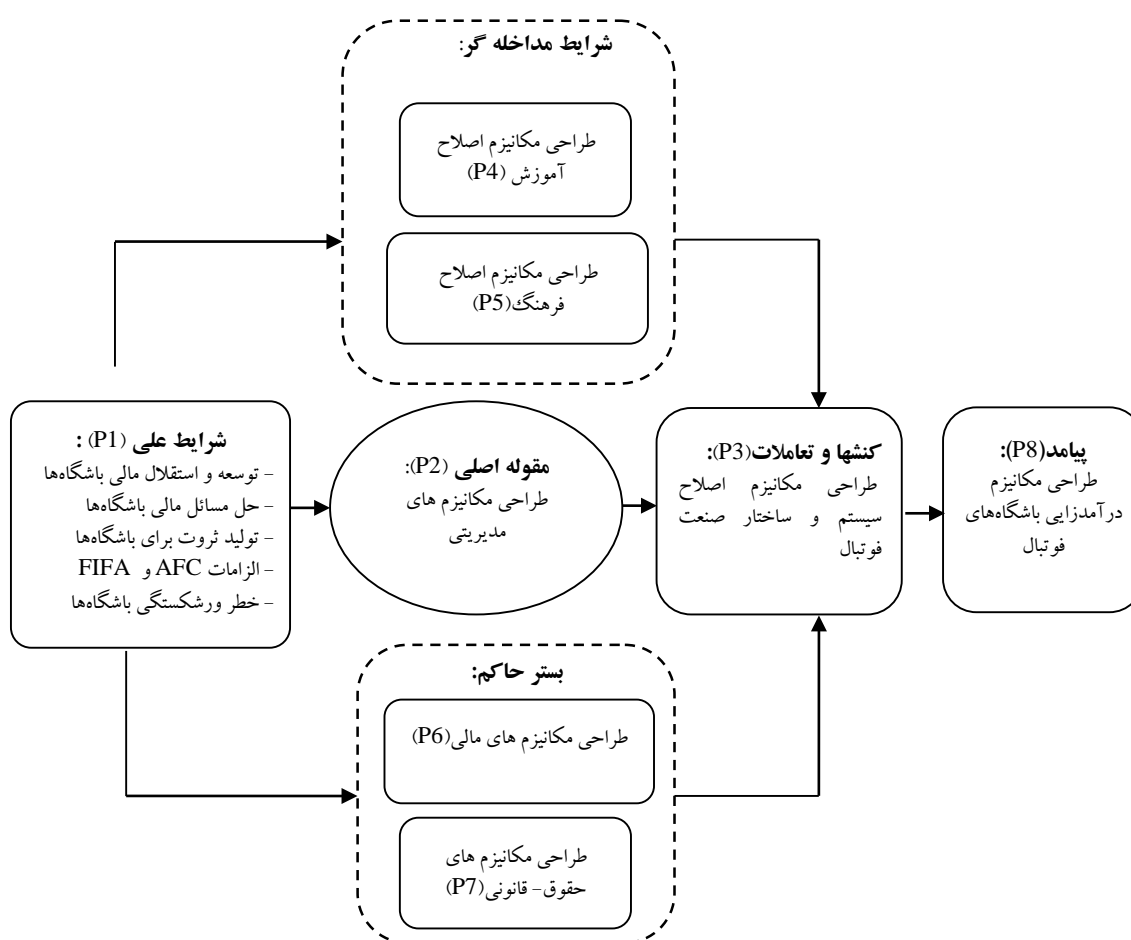
### بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که در نمودار ۲ نمایش داده شده است: یکی از

ضرورت‌های توسعه باشگاه‌های فوتبال کشور، توجه به تجاری سازی آنها به مانند سایر شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری شده می‌باشد که این امر در راستای حل مسائل مالی باشگاه‌های فوتبال است (P1). بدین منظور لازم است که مدیران شرایط لازم را برای فعالیت‌های تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال فراهم کرده و از ایده‌های نوآورانه در زمینه حل مسائل باشگاه‌ها به خصوص اخذ مؤلفه‌های مالی حمایت‌های لازم را به عمل آورند (P2). با وجود حمایت‌های مدیران، می‌توان با انجام مطالعات تطبیقی، و یا استفاده مطلوب از نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه صنعت فوتبال اقدام به اصلاح ساختار فوتبال نموده و مقدمات توسعه باشگاه‌های فوتبال را فراهم آورد. همچنین از الزامات حمایت از فعالیت‌های



نمودار ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم



\* (P: Proposition=مفروضه)

- (P1): توسعه باشگاه‌های فوتبال مرهون تجاری سازی در راستای حل مسائل مالی باشگاه‌ها است؛  
 (P2): موفقیت بسیاری از پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها در جهان در گرو مدیریت برتر می‌باشد؛  
 (P3): با اصلاح ساختارهای حاکم در صنعت فوتبال ایران می‌توان تحولات اساسی ایجاد کرد؛  
 (P4): اصلاح سیستم آموزش، و تعلیم صحیح دست‌اندرکاران صنعت فوتبال ایران لازمه رسیدن به موفقیت‌های توسعه مالی است؛  
 (P5): فرهنگ‌سازی در راستای مؤلفه سازی مالی و سپس خصوصی‌سازی، راه رسیدن به پیشرفت‌های با ارزش صنعت فوتبال ایران است؛  
 (P6): تعریف مؤلفه‌های مالی مقدمه دست‌یابی به موفقیت‌های اقتصادی باشگاه‌های فوتبال است؛  
 (P7): تدوین آئین‌نامه‌ها و قوانین مشوق فعالیت‌های درآمدزایی باشگاه‌ها و حل مشکل خلأهای قانونی؛  
 (P8): طراحی و استقرار فرآیند مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال، نتیجه طراحی مکانیزم‌های فوق است.

## نمودار ۲. مدل پارادایمی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران

ایجاد تحول در باشگاه‌های فوتبال است (P5). البته باید این نکته را در نظر داشت که بدون تعریف و مشخص کردن مؤلفه‌های مالی باشگاه‌های فوتبال کاری از پیش نمی‌رود (P6). نکته دیگر اینکه با تدوین آئین‌نامه‌ها و قوانین مشوق فعالیت‌های مالی، خصوصی سازی و تدوین خط‌مشی دقیق و شفاف برای تعیین مالکیت باشگاه‌های فوتبال انگیزه لازم برای درآمدزایی در مدیران ایجاد کرده (P7) و از این طریق راه رسیدن به درآمدزایی پایدار و استقرار فرآیند آن در باشگاه‌های فوتبال را هموار سازیم (P8).

درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال، تعبیه مکانیزم‌های ساختاری متناسب با مؤلفه‌های مالی در ساختار کلی باشگاه‌های فوتبال است و ایجاد تحولات ساختاری در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد (P3). اصلاح سیستم آموزش و تعلیم صحیح دست‌اندرکاران صنعت فوتبال ایران از دیگر لازمه‌های رسیدن به موفقیت‌های مالی باشگاه‌های فوتبال است (P4). همچنین فرهنگ‌سازی‌های لازم جهت فراهم کردن فضای مورد نیاز کوشش و تلاش علمی در زمینه مؤلفه‌سازی مالی و سپس خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال ایران یکی دیگر از الزامات

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

ادبیات و پیشینه موضوع	مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال
شبیاتا اظهار می‌کند که تجاری سازی برای پیشرفت همه صنایع یک کشور ضروری است، و این مسأله نیازمند پژوهش‌های کاربردی است (شبیاتا: ۲۰۱۰: ۱۱۴۷). رضایی و همکاران (۱۳۹۵) تجاری سازی را مقدمه و لازمه خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال ایران معرفی می‌کنند. سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) مهم‌ترین عامل ناکارآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران را کسب درآمد ناچیز و رقم بزرگ هزینه‌ها عنوان می‌کند.	<b>شرایط علی:</b> - توسعه و استقلال مالی باشگاه‌ها - حل مسائل مالی باشگاه‌ها - تولید ثروت برای باشگاه‌ها - الزامات AFC و FIFA - خطر ورشکستگی باشگاه‌ها
دوستی (۱۳۹۵) نبود مدیران متخصص در باشگاه‌ها را مهم‌ترین مانع توسعه باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند. رضایی (۱۳۹۵) مهم‌ترین موانع اخذ حق پخش تلویزیونی در ایران را در هفت دسته اصلی؛ عوامل حقوقی- قانونی، عوامل اقتصادی- سیاسی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری، عوامل معنایی، عوامل رفتاری و عوامل محیطی تقسیم‌بندی نمودند.	<b>پدیده اصلی (طبقه محوری):</b> <b>طراحی مکانیزم‌های مدیریتی:</b> - تأمین و توسعه امکانات و تسهیلات باشگاه‌ها - نقش حمایتی مدیران عالی در ایجاد تحول در باشگاه‌ها - نقش پر رنگ مدیریت منابع انسانی در باشگاه‌داری حرفه‌ای
جوانی و همکاران (۲۰۱۲) عنوان کردند که نام تجاری یکی از شاخص‌های مهم در وفاداری هواداران می‌باشد. اسکات با تأکید بر نقش حق پخش تلویزیونی در توسعه فوتبال آن را به عنوان موتور محرک این صنعت عنوان کردند (اسکات، ۲۰۱۲: ۲۳). دوستی (۱۳۹۵) ضعف درآمدزایی باشگاه‌ها، نبود تیم متخصص مالی و نبود کمیته بازاریابی از مهم‌ترین موانع توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال استان مازندران معرفی می‌کند. ترابی (۱۳۹۴) عدم آگاهی مدیران از روش‌های نوین تأمین مالی را مهم‌ترین مانع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر عنوان می‌کند.	<b>بستر حاکم:</b> <b>طراحی مکانیزم‌های حقوقی- قانونی:</b> - طراحی مجدد فرآیندهای داخلی باشگاه‌ها - ایجاد فرآیند تسهیل درآمدزایی - شفافیت آئین نامه‌ها، قوانین و امور مالی باشگاه‌ها <b>طراحی مکانیزم‌های مالی:</b> - مدیریت منابع (درآمدها و هزینه‌ها) - حمایت مالی از پژوهش‌های کمک به باشگاه‌داری حرفه‌ای - طراحی مکانیزم‌های پرداخت منطقی و عادلانه
حسقلی‌پور (۱۳۸۹) موانع فرهنگی را یکی از موانع تجاری سازی اکثر صنایع ایران عنوان می‌کند. رضایی (۱۳۹۲) معتقد است که بسترهای حرفه‌ای جدید را باید به همه مدیران باشگاه‌های فوتبال ایران آموزش داد. مشیکی اصفهانی (۱۳۹۲) صنعت فوتبال را هویت‌ساز معرفی کرده و بر نقش فرهنگی آن تأکید دارد. کوالتر (۲۰۰۸) اصلاح فرهنگ را از عوامل مهم و مؤثر در موفقیت باشگاه‌های ورزشی ذکر می‌کند.	<b>شرایط مداخله‌گر:</b> طراحی مکانیزم‌های اصلاح ساختار آموزشی: - تغییر شیوه‌های آموزش - ارائه آموزش‌های ارتباط‌محور و تعاملی به مدیران - آشنایی با شیوه‌های آموزش - تغییر سیستم‌های آموزشی - اجبار در آموزش <b>طراحی مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ:</b> - حذف رانته‌های سیاسی در باشگاه‌ها - بازسازی کانال‌های ارتباطی باشگاه‌ها مبتنی بر تعامل‌های دو طرفه - حاکمیت ارزش‌های دینی و فرهنگی با تأکید بر اخلاق‌مداری حرفه‌ای
وجود خط مشی پویا برای تجاری سازی باشگاه‌ها (دبکر، ۲۰۰۵: ۶۵). الهی (۱۳۸۸) موانع محیطی و ساختار مدیریت باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین موانع توسعه درآمدزایی عنوان نمودند. سلیمانی دامنه (۱۳۹۳) میزان پرداختی‌ها را مهم‌ترین ابزار کنترل و ارزشیابی باشگاه‌ها معرفی می‌کند. رضایی (۱۳۹۵) و الهی (۱۳۸۸) ایجاد سند راهبردی برای باشگاه‌های لیگ برتر ضروری می‌داند.	<b>راهبردها:</b> <b>طراحی مکانیزم اصلاح ساختار فوتبال:</b> - ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل - ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات باشگاه‌های فوتبال در همه مؤلفه‌ها - اصلاح ساختار بوروکراسی‌گونه معیوب حاکم بر ورزش و صنعت فوتبال - تخصصی کردن مدیریت و منابع انسانی - ایجاد سند راهبردی باشگاه‌داری حرفه‌ای
دوستی (۱۳۹۵) برقراری تعامل دو طرفه بین صنعت فوتبال و مراکز دانشگاهی را یکی از موانع ساختاری توسعه باشگاه‌ها معرفی می‌کند. ماتوس (۲۰۱۲) عنوان می‌کند که در موضوع حق و پخش تلویزیونی، باشگاه‌های فوتبال و شبکه‌های رادیو- تلویزیونی بایستی همدیگر را «همکاران اقتصادی» فرض نموده و در قراردادهای فی مابین تعامل برنده- برنده داشته باشند. با ورود رسانه و شبکه‌های تلویزیونی به صنعت فوتبال، جنبه‌های تجاری آن پیچیده‌تر شد؛ به نحوی که در این زمینه اعمال رویکردهای جدید از سوی باشگاه، رسانه و دولت‌ها که به نیاز همه ذی‌نفعان صنعت فوتبال پاسخ دهد ضروری به نظر می‌رسد (تورنر، ۲۰۱۲: ۴۳).	<b>پیامدها:</b> <b>طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال:</b> - تعامل باشگاه‌ها و مراکز علمی - دستیابی به مزایای درآمدزایی و توسعه مالی باشگاه‌ها - آشنایی با شیوه‌های بازاریابی - درک ضرورت درآمدزایی - ایجاد محیط و تفکر رقابتی در همه امور باشگاه‌داری حرفه‌ای - خصوصی سازی - ایجاد شبکه مشتریان و اعتبار بخشی به برند باشگاه‌ها در بازار

## منابع

- 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، صص: ۲۰۲-۱۸۹.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران، انتشارات دیدار، چاپ اول، صص: ۴۳-۲۵.
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم؛ طریقی، سمانه (۱۳۹۴). «روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان)». فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری، سال ۴، شماره ۱۳، صص: ۲۳۱-۲۱۷.
- رضائی، شمس‌الدین (۱۳۹۲). طراحی مکانیسم‌های مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، صص: ۱۵۵.
- رضائی، شمس‌الدین (۱۳۹۴). «طراحی سازوکارهای مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران». دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال پنجم (سیزده پیاپی)، شماره ۹ (۲۵ پیاپی)، صص: ۱۳۰-۱۱۹.
- رضائی، شمس‌الدین؛ امیری، مجتبی؛ کوزه‌چیان، هاشم (۱۳۹۵). «بررسی موانع توسعه روابط متقابل باشگاه‌های فوتبال و سازمان صدا و سیما در ایران». مجله مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۲، صص: ۲۰۶-۱۸۹.
- رضایی، شمس‌الدین (۱۳۹۵). اقتصاد ورزش، اوقات فراغت و گردشگری. انتشارات دانشگاه ایلام، ایلام، چاپ اول، صص: ۶۵-۸۹.
- رضائی، رضا (۱۳۸۷). «طرح اقتصاد و سرمایه‌گذاری در ورزش: مطالعه موردی فوتبال». سازمان تربیت بدنی، صص: ۲۱۲-۲۳۷.
- دوستی، مرتضی (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ۱۲، شماره ۲۳، صص: ۲۳۶-۲۱۹.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات صفار، تهران، صص: ۵۴.
- دانایی فرد، حسن؛ اسلامی، آذر (۱۳۸۹). کاربرد نظریه داده بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. انتشارات دانشگاه امام صادق، تهران، چاپ اول، صص: ۱۱۲.
- سازمان اقتصادی دلویت (۲۰۱۶). «گزارش سال مالی باشگاه‌های اروپا»: [www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup)
- سلیمانی دامنه، جهانگیر؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله (۱۳۹۳). «ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از مدل تلفیقی AHP و DEA». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۲، صص: ۱۲۶-۱۰۵.
- عسکریان، فریبا (۱۳۸۳). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سالهای ۱۳۸۰-۱۳۷۷، (با تکیه بر GDS). رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، صص: ۱۸.
- عسکریان، فریبا؛ آزادان، مهدی (۱۳۹۱). «موانع جذب اسپانسرها در فوتبال حرفه‌ای ایران». پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. سال دوم، شماره ۴، صص: ۵۹.
- فراهانی، ابوالفضل؛ هنری، حبیب؛ خدادادی، محمدرسول (۱۳۹۳). «مدل‌سازی ارزش ویژه برند مبتنی بر هوادار (FBBE) باشگاه‌های فوتبال ایران». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال سوم، شماره ۳ (پیاپی ۱۱)، صص: ۶۴-۵۱.
- کاظم، محمد (۱۳۸۱). فوتبال در بورس و بورس در فوتبال. انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تهران، چاپ اول، صص: ۷۷.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ وحدتی، حجت؛ خدادادحسینی، سید حمید؛ احسانی، محمد (۱۳۹۲). «طراحی مدل هویت برند صنعت ورزش ایران (مطالعه موردی: لیگ برتر فوتبال)». پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۷، شماره ۴، صص: ۲۲۳-۲۰۳.
- نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا؛ افشاری، امیر (۱۳۹۲). «تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)». دوفصلنامه اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی، سال ۲، شماره اول، صص: ۴۳-۲۱.
- Coalter, F(2008). “Sport-in-development: Development for and through sport”. *Sport and social capital*, pp: 39-67.
- Javani, 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.
- 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.
- Mattos, César. (2012). “Broadcasting Football Rights in Brazil: The Case of Globo and “Club of 13” in the Antitrust Perspective”, *Est. Econ., São Paulo*, vol. 42, n.2: pp 337-362.
- Morrow, S. (2004). “The new business of football”. *MCMILAN Press LTD, first published*, pp: 112.
- Mihalik, Jason. Lynall, Robert. Teel, Elizabeth. Carneiro, Kevin. (2014). “Concussion

- management in soccer". *Journal of Sport and Health Science* 3: pp 307-313.
- Scott, M. Hill, Brad. Zakus, Dwight H. (2012). "When the home team is not featured: Comparison of two television network commentaries during broadcasts of the 2006 FIFA World Football Cup". *Sport Management Review* 15: pp 23-32.
  - Sir Norman Chester for football Research. (2002). "British football on the TV". Fact Sheet 8, University of Leicester. [www. Le. Ac.uk/ snccfr/](http://www.le.ac.uk/snccfr/).
  - 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.
  - Straus, A. and Corbin, J. (2008). "Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory". *Third Edition, Los Angeles: sage publication*, pp: 156.
  - Turner, Paul. (2012). "Regulation of professional sport in a changing broadcasting environment: Australian club and sport broadcaster perspectives". *Sport Management Review* 15:pp 43-59.
  - [www.uefa.com](http://www.uefa.com)