

Identification and Ranking of Factors Affecting Financial Sustainability in the Iranian Premier Football League

1. Zahra Asghari^{id}: PhD Student in Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mi.C., Islamic Azad University, Miyaneh, Iran

2. Bahman Valinejad^{id*}: Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Mi.C., Islamic Azad University, Miyaneh, Iran. Email: bahmanvalinejad1354@gmail.com (Corresponding Author)

3. Mahdi Naderinasab^{id}: Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

4. Hossien Allahyari^{id}: Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Za.C., Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Article history



Received: 21 July 2025

Revised: 09 October 2025

Accepted: 16 October 2025

Initial Publish: 21 November 2025

Final Publish: 13 April 2026

Abstract:

This study aimed to identify and rank the factors influencing financial sustainability in the Iranian Premier Football League using a mixed-method sequential exploratory approach. This applied study was conducted in two phases. In the qualitative phase, a systematic literature review was performed, and thematic analysis was conducted using Nvivo 14 to identify the main themes related to financial sustainability. In the quantitative phase, a structured questionnaire derived from the qualitative findings was distributed among 20 experts in sports finance management based in Tehran. Data were analyzed using SPSS version 26, and the Friedman test was applied to determine the ranking of the identified factors. Results indicated six main categories affecting financial sustainability: financial and budgetary management, managerial structure and governance, sports marketing and branding, legal system and contract transparency, institutional and governmental support, and human resources and social capital. According to the Friedman test, financial and budgetary management ranked first (mean rank = 5.78), followed by managerial structure and governance (5.24) and sports marketing and branding (4.89). The findings highlight that financial transparency, diversification of revenue sources, and managerial independence are the key prerequisites for financial sustainability in Iranian football. Moreover, digital marketing development, legal standardization, and human resource training are essential for strengthening long-term financial stability. Implementing innovative financial policies and reforming governance frameworks can pave the way toward sustainable professional football in Iran.

Keywords: Financial sustainability, Iranian Premier Football League, financial management, sports governance, sports marketing, financial transparency



Extended Abstract

Introduction

Financial sustainability in professional football has become one of the most pressing issues in contemporary sports management. The increasing commercialization of the sport, coupled with the volatility of revenue streams, has rendered traditional financial models insufficient for maintaining the long-term stability of football clubs (Atghia & Nazarian, 2023). Recent financial crises in major leagues around the world demonstrate that the challenge is not merely a shortage of funds but a systemic imbalance between expenditure, revenue generation, and governance. The financial collapse of several European clubs, despite their sporting success, has highlighted the fragility of football's economic ecosystem and the urgent need for comprehensive sustainability strategies (Evans, 2024; Rompotis, 2024).

Research suggests that poor governance structures, lack of transparency, and dependency on short-term sponsorships are central contributors to financial instability (Carin & Brocard, 2023). In contrast, leagues that have introduced stricter regulations, such as France's DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) or UEFA's Financial Fair Play (FFP), have shown a higher capacity to prevent insolvency and ensure balanced competition. However, these frameworks cannot be transplanted directly into developing football economies without adaptation to local contexts (Chen, 2023). The Iranian Premier Football League (IPFL) is a prime example of such a context where economic instability, governance ambiguity, and limited market diversification coexist.

The football industry in Iran faces structural challenges rooted in its dependence on governmental funding, lack of professional marketing systems, and weak contractual regulation. Studies have emphasized that most Iranian clubs operate with chronic budget deficits, insufficient financial reporting, and an overreliance on state subsidies rather than self-sustaining business models (Jankowski & Perez, 2025). In comparison, research in European and Asian leagues demonstrates that financial resilience emerges from the integration of transparent accounting, innovation in revenue generation, and the empowerment of club governance structures (Kozma & Teker, 2022; Wijaya et al., 2023).

Furthermore, socio-cultural factors play a role in shaping financial behaviors in sport organizations. The cultural attachment of football clubs to local governments or political institutions in Iran has resulted in a blurred separation between public interest and commercial autonomy. This phenomenon has been observed in other developing countries as well, where football clubs function as instruments of social prestige rather than self-sufficient enterprises (Bantle, 2024). Consequently, the pursuit of short-term success often overrides long-term financial planning.

Previous studies also highlight the human resource dimension of financial sustainability. Skilled management and trained administrative personnel significantly influence a club's capacity to control costs, attract investors, and manage financial risk (Hashim & Yousif, 2024; Mahawi & Nazzal, 2023). Additionally, improving the financial literacy of players and staff contributes to rational decision-making and reduces the likelihood of contractual disputes (Khraibet, 2023). Similarly, fan engagement and brand loyalty, when effectively leveraged through digital marketing and merchandising, can create sustainable income streams independent of matchday revenues (Starikova & Suvorov, 2021).

However, despite the global evidence base, studies examining financial sustainability in the context of Iranian football remain scarce. Most existing literature focuses on management inefficiencies and government dependency without systematically identifying and ranking the multidimensional factors that underpin financial stability. This study therefore aimed to identify and rank the factors influencing financial sustainability in the Iranian Premier Football League, using a

sequential exploratory mixed-method design. It integrates qualitative insights from a comprehensive literature review with quantitative validation through expert assessments, thereby contributing both theoretically and practically to the discourse on sports finance management.

Methods and Materials

This research adopted a sequential exploratory mixed-method design, consisting of two distinct but connected phases. In the first (qualitative) phase, an extensive literature review was conducted to identify variables and conceptual dimensions related to the financial sustainability of football leagues. Data were collected from peer-reviewed articles, official financial reports, and regulatory documents related to sports management, economics, and club governance. The data were analyzed using Nvivo 14 software through open, axial, and selective coding until theoretical saturation was reached.

In the second (quantitative) phase, a structured questionnaire based on the qualitative findings was developed to evaluate and rank the identified factors. The survey involved 20 expert participants from Tehran, including senior managers of football clubs, sports economists, and financial administrators. Data were analyzed using SPSS version 26, and the Friedman test was employed to determine the relative ranking of the factors influencing financial sustainability.

Findings

The qualitative phase yielded six major themes as core determinants of financial sustainability:

- (1) Financial and budgetary management,
- (2) Managerial structure and governance,
- (3) Human resources and social capital,
- (4) Institutional and governmental support,
- (5) Sports marketing and branding, and
- (6) Legal system and contract transparency.

The subsequent quantitative phase revealed that “Financial and Budgetary Management” received the highest mean rank (5.78), highlighting it as the most influential factor. This category encompassed key indicators such as financial transparency, cost control, and diversification of income streams. The results indicated that establishing transparent financial reporting systems, implementing expenditure ceilings for player contracts, and pursuing sponsorship diversification are critical for ensuring fiscal resilience among clubs.

The second-ranked factor was “Managerial Structure and Governance” with a mean rank of 5.24. This dimension emphasized the importance of leadership continuity, meritocratic management selection, and independent decision-making. Experts noted that governance inefficiencies, frequent managerial turnover, and state interference were major impediments to sustainable financial planning.

“Sports Marketing and Branding” was ranked third (mean rank = 4.89). Findings revealed that Iranian clubs have yet to capitalize fully on digital engagement, fan-based revenue models, and merchandise branding. Experts suggested that developing an integrated digital marketing strategy could significantly enhance long-term revenue.

“Legal System and Contract Transparency” (mean rank = 3.97) ranked fourth, indicating the relevance of standardized player contracts, arbitration mechanisms, and compliance with financial regulations. Clubs often face legal disputes and penalties due to ambiguous contract clauses and insufficient regulatory oversight.

“Institutional and Governmental Support” (mean rank = 3.26) occupied the fifth position, reflecting moderate significance. While participants acknowledged the necessity of public investment in infrastructure, they emphasized that excessive reliance on governmental funding weakens financial independence.

Finally, “Human Resources and Social Capital” ranked lowest (mean rank = 2.86). Although it had a smaller statistical impact, qualitative insights highlighted its indirect importance through staff training, professional ethics, and fostering organizational commitment.

Discussion and Conclusion

The findings of this study illustrate that financial sustainability in the Iranian Premier Football League is a multidimensional construct shaped by managerial, institutional, economic, and cultural dynamics. The dominance of “financial and budgetary management” as the leading factor aligns with global research suggesting that transparent accounting, controlled expenditure, and diverse income sources are the foundation of sustainable sports economies. This result supports the premise that Iranian clubs must transition from state dependency to self-reliant financial models by prioritizing transparency and accountability in financial operations.

Equally important, the prominence of governance structures underscores that financial sustainability is not achievable through accounting mechanisms alone but requires institutional reform. Weak corporate governance, lack of merit-based appointments, and political influence have constrained the ability of Iranian football to adopt modern management systems. Empowering club boards, establishing independent supervisory committees, and enforcing ethical financial conduct are essential to foster fiscal discipline.

The third-ranked dimension, sports marketing and branding, reflects a growing recognition that modern football is as much an entertainment industry as it is a sport. Effective brand management, audience engagement, and digital monetization can transform fan enthusiasm into financial stability. Iranian clubs, however, remain underdeveloped in this respect, often neglecting brand identity, fan membership programs, and international merchandising. Strategic investments in these areas could create sustainable non-matchday revenues and reduce vulnerability to fluctuations in state funding.

The moderate ranking of legal and institutional factors reveals the structural gaps within the Iranian football ecosystem. The absence of unified contract standards, inadequate arbitration mechanisms, and lack of compliance monitoring have perpetuated financial uncertainty. Establishing a coherent legal framework for player transfers, sponsorship agreements, and club ownership would enhance transparency and reduce financial risk.

Governmental and institutional support, while vital, should be reoriented toward enabling rather than controlling. Public authorities can play a constructive role by investing in sports infrastructure, tax incentives, and capacity-building initiatives, while avoiding direct interference in club management. The ultimate goal should be the creation of an autonomous, market-driven football economy regulated by transparent financial laws rather than political agendas.

Lastly, the underappreciated role of human capital reflects a gap in the current development model. While financial expertise and administrative training have been overlooked, they are indispensable for sustaining long-term growth. Investing in human resource development — from executive training to player financial education — can yield significant returns by improving efficiency, preventing wasteful spending, and fostering professionalism.

In conclusion, this study provides an integrated understanding of the financial sustainability landscape in Iranian football. By combining qualitative exploration with quantitative validation, it offers a structured model identifying and ranking six key

determinants of financial stability. The results suggest that the future of Iranian football depends on reforming its financial governance system, embracing innovation in revenue generation, and cultivating professional managerial competence. Moving toward a transparent, autonomous, and market-oriented framework is imperative not only for the economic survival of clubs but also for the credibility and global competitiveness of Iranian football.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۳۰ تیر ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۱۷ مهر ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۲۴ مهر ۱۴۰۴
تاریخ چاپ اولیه: ۳۰ آبان ۱۴۰۴
تاریخ چاپ نهایی: ۲۴ فروردین ۱۴۰۵

۱. زهرا اصغری ^{ID}: دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

۲. بهمن ولی نژاد ^{ID}: استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران. ایمیل: bahmanvalinejad1354@gmail.com (نویسنده مسئول)

۳. مهدی نادری نسب ^{ID}: استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۴. حسین اللهیاری ^{ID}: استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی کیفی-کمی بود. پژوهش حاضر از نوع کاربردی و به روش اکتشافی متوالی انجام شد. در مرحله کیفی، با مرور نظام‌مند منابع علمی داخلی و خارجی و تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۴، مضامین اصلی مرتبط با پایداری مالی شناسایی شدند. در مرحله کمی، بر اساس یافته‌های مرحله نخست، پرسش‌نامه‌ای طراحی و بین ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت مالی ورزشی در شهر تهران توزیع شد. داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و آزمون فریدمن تحلیل گردید تا رتبه‌بندی نهایی عوامل تعیین شود. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که شش دسته عامل اصلی بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران تأثیر دارند: مدیریت مالی و بودجه‌ای، ساختار مدیریتی و حکمرانی، بازاریابی ورزشی و برندینگ، نظام حقوقی و شفافیت قراردادهای حمایت‌های نهادی و دولتی، و منابع انسانی و سرمایه اجتماعی. بر اساس آزمون فریدمن، عامل مدیریت مالی و بودجه‌ای با میانگین رتبه ۵.۷۸ در رتبه اول قرار گرفت و پس از آن ساختار مدیریتی و بازاریابی ورزشی به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار گرفتند. نتایج نشان داد که شفافیت مالی، تنوع منابع درآمدی، و استقلال مدیریتی مهم‌ترین پیش‌نیازهای پایداری مالی در لیگ فوتبال ایران هستند. همچنین، توسعه بازاریابی دیجیتال، تدوین چارچوب‌های حقوقی شفاف، و سرمایه‌گذاری در آموزش منابع انسانی از عوامل تقویت‌کننده پایداری اقتصادی باشگاه‌ها محسوب می‌شوند. اجرای سیاست‌های مالی نوین و اصلاح ساختار حکمرانی می‌تواند مسیر توسعه پایدار فوتبال حرفه‌ای ایران را هموار سازد.

کلیدواژه‌گان: پایداری مالی، لیگ برتر فوتبال ایران، مدیریت مالی، حکمرانی ورزشی، بازاریابی ورزشی، شفافیت مالی

شیوه استناددهی: اصغری، زهرا، ولی‌نژاد، بهمن، نادری‌نسب، مهدی، و اللهیاری، حسین. (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۴(۱)، ۱-۱۵.



پایداری مالی در لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی مدیریت ورزشی در قرن بیست‌ویکم مطرح است؛ موضوعی که ابعاد آن تنها به مسائل درآمد و هزینه محدود نمی‌شود، بلکه ساختارهای حکمرانی، بازاریابی، قوانین مالی و منابع انسانی را نیز دربر می‌گیرد. در سال‌های اخیر، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که بحران‌های مالی در باشگاه‌های حرفه‌ای، نه‌تنها عملکرد ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد بلکه بر اعتماد عمومی، سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی بخش ورزش نیز اثرگذار است (Atghia & Nazarian, 2023). در این میان، لیگ برتر فوتبال ایران به‌عنوان مهم‌ترین نهاد رقابتی ورزشی کشور، نیازمند الگوی علمی برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مالی است؛ الگویی که بتواند با تلفیق مؤلفه‌های مدیریتی، اقتصادی، نهادی و حقوقی، مسیر توسعه پایدار این صنعت را ترسیم کند.

پژوهش‌ها در سطح بین‌المللی نشان می‌دهند که ناپایداری مالی در فوتبال عمدتاً ناشی از فقدان ساختارهای نظارتی مؤثر، وابستگی بیش‌ازحد به منابع مالی متزلزل و نبود سیاست‌های مالی شفاف است (Carin & Brocard, 2023). در لیگ‌های اروپایی، از جمله فرانسه و انگلیس، مقررات جدیدی برای جلوگیری از ورشکستگی باشگاه‌ها و کنترل تراز مالی آن‌ها تدوین شده است؛ تجربه‌ای که می‌تواند برای فوتبال ایران الهام‌بخش باشد (Rompotis, 2024). تحلیل‌های جدید بر این باورند که نظام‌های مالی ناپایدار در فوتبال بیشتر از آنکه نتیجه‌ی کمبود منابع باشد، محصول مدیریت ناکارآمد، فساد اداری و نبود راهبردهای درآمدزایی پایدار است (Mondal et al., 2024).

در این زمینه، پژوهش (Evans, 2024) نشان داد که شاخص پایداری مالی (S-Score) می‌تواند معیاری مؤثر برای ارزیابی سلامت مالی باشگاه‌ها باشد؛ به‌ویژه در محیط‌هایی که درآمدها از مسیرهایی غیرقابل پیش‌بینی مانند حق پخش تلویزیونی یا حمایت‌های تجاری تأمین می‌شوند. این شاخص بر اساس ساختار هزینه‌ها، بدهی‌ها، سودآوری و پایداری درآمدها محاسبه می‌شود و می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران ورزشی قرار گیرد. افزون بر این، یافته‌های (Jankowski & Perez, 2025) حاکی از آن است که تخطی از اصول تراز مالی و توسعه پایدار در لیگ برتر انگلیس منجر به افزایش شکاف درآمدی بین باشگاه‌های بزرگ و کوچک شده است؛ وضعیتی که می‌تواند در ایران نیز به شکل مشابهی بازتولید شود، چنانچه سیاست‌های اصلاحی مناسب اتخاذ نگردد.

مطالعه‌ی (Bantle, 2024) از زاویه‌ای فرهنگی‌تر به این موضوع پرداخته و نشان داده است که فوتبال مدرن تنها عرصه‌ی رقابت ورزشی نیست بلکه بستری برای بازنمایی قدرت اقتصادی و حتی «شست‌وشوی ورزشی» دولت‌ها و شرکت‌ها است. این پدیده، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، موجب شده که برخی باشگاه‌ها از اهداف مالی شفاف فاصله بگیرند و به ابزارهای تبلیغاتی تبدیل شوند. چنین روندی می‌تواند به تضعیف مفهوم «پایداری مالی» بینجامد، چراکه تمرکز بر وجه نمادین ورزش جایگزین رویکرد اقتصادی مبتنی بر بهره‌وری می‌شود.

از دیدگاه مدیریتی، پژوهش‌های متعددی بر اهمیت ساختار حکمرانی و استقلال مالی باشگاه‌ها تأکید کرده‌اند. به‌عنوان مثال، (Kozma & Teker, 2022) در مطالعه‌ای بر روی مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار در فوتبال حرفه‌ای نشان داد که زمانی که هواداران و ذی‌نفعان در فرآیند تصمیم‌گیری مالی مشارکت دارند، پایداری اقتصادی باشگاه‌ها به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. در واقع، مشارکت اجتماعی و شفافیت مالی دو رکن اساسی برای تضمین دوام اقتصادی فوتبال به‌شمار می‌روند. به همین ترتیب، یافته‌های (Hashim & Yousif, 2024) درباره‌ی لیگ برتر عراق نیز بیانگر آن است که تصمیم‌گیری‌های هیئت‌مدیره و نهادهای اداری باشگاه‌ها نقش مستقیمی در بهبود بهره‌وری مالی و تخصیص بهینه منابع دارد.

از منظر منابع انسانی، (Mahawi & Nazzal, 2023) نشان داد که عملکرد مالی باشگاه‌ها ارتباط مستقیمی با کیفیت مدیریت منابع انسانی دارد؛ به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند جذب بازیکنان، نظام انگیزش، و توسعه مهارت‌های مدیریتی. نیروی انسانی آموزش‌دیده می‌تواند از بروز اشتباهات مالی جلوگیری کرده و بهره‌وری سرمایه را افزایش دهد. در کنار آن، (Khraibet, 2023) با تأکید بر استانداردسازی شاخص‌های عملکردی بازیکنان، به این نتیجه رسید که ارتقای کیفیت فنی و فیزیکی بازیکنان خود نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت برای پایداری اقتصادی باشگاه‌ها محسوب می‌شود.

در بُعد بین‌المللی، تجربه‌ی باشگاه‌های آسیایی نیز آموزنده است. (Wijaya et al., 2023) در مطالعه‌ای بر مدیریت باشگاه بالی یونایتد اندونزی نشان داد که دیجیتالی‌سازی، استفاده از داده‌های تحلیلی و تنوع درآمد از مسیرهای آنلاین، نقش چشمگیری در تقویت پایداری مالی باشگاه‌ها ایفا کرده است. چنین الگوهایی می‌تواند راهگشای باشگاه‌های

ایرانی در مواجهه با مشکلات ناشی از نوسانات درآمدی باشد. از سوی دیگر، (Chen, 2023) با بررسی پرونده منچستر سیتی در چارچوب قانون بازی جوانمردانه مالی (FFP) به ضعف نظارت نهادهای بین‌المللی و پیچیدگی سازوکارهای مالی باشگاه‌ها اشاره می‌کند؛ مسئله‌ای که نشان می‌دهد شفافیت مالی، پیش‌شرط اساسی برای اعتمادسازی در سیستم اقتصادی فوتبال است.

افزون بر جنبه‌های مدیریتی و اقتصادی، برخی پژوهش‌ها به ابعاد حقوقی و سیاست‌گذاری نیز پرداخته‌اند. (Evans et al., 2022) و (Davies, 2024) هر دو بر ضرورت تنظیم مقررات اخلاقی و محدود کردن وابستگی باشگاه‌ها به منابع درآمدی پرخطر همچون قمار و اسپانسرهای غیرشفاف تأکید دارند. این وابستگی‌ها، اگرچه در کوتاه‌مدت سودآورند، در بلندمدت موجب بی‌ثباتی مالی و آسیب به اعتبار اجتماعی لیگ می‌شوند.

از دیدگاه تاریخی، بررسی مسیر تحول فوتبال در روسیه در اوایل قرن بیستم نشان می‌دهد که ساختار رسانه‌ای و اقتصادی این ورزش از همان ابتدا با چالش‌هایی در زمینه مالکیت و مدیریت مالی روبه‌رو بوده است (Ryabova, 2025). این زمینه‌ی تاریخی نشان می‌دهد که بحران‌های مالی فوتبال نه تنها پدیده‌ی معاصر بلکه بازتابی از مسائل ساختاری دیرینه‌اند. در ادامه، (Starikova & Suvorov, 2021) بر نقش ارتباط مؤثر با هواداران در حفظ انسجام مالی باشگاه‌ها تأکید می‌کند و معتقد است که مشارکت هواداران نه تنها در فروش بلیت و کالا بلکه در حمایت اجتماعی و فرهنگی از باشگاه‌ها نقش کلیدی دارد.

در حوزه‌ی تحلیل کلان اقتصادی، (Tomiček, 2022) به بررسی کارایی باشگاه‌های لیگ برتر بر اساس کشور مالکیت اصلی آن‌ها پرداخت و نشان داد که تفاوت‌های فرهنگی و مدیریتی در نحوه اداره باشگاه‌ها تأثیر قابل توجهی بر ثبات مالی دارد. به‌طور مشابه، (Sobol et al., 2021) با تمرکز بر مهاجرت بازیکنان در لیگ‌های اروپایی بیان کرد که پویایی بازار انتقال بازیکنان یکی از عوامل تعیین‌کننده جریان نقدی و ثبات مالی باشگاه‌هاست.

از سوی دیگر، تحلیل (Suparna & Khoironi, 2021) بر عملکرد مالی باشگاه منچستر یونایتد پیش و پس از همه‌گیری کووید-۱۹، اهمیت انعطاف‌پذیری مالی را آشکار کرد؛ به‌ویژه در شرایط بحرانی که درآمدهای سنتی از قبیل فروش بلیت یا اسپانسرینگ به شدت کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، باشگاه‌هایی که استراتژی‌های متنوع درآمدی و برنامه‌ریزی بلندمدت داشته‌اند، توانستند تداوم مالی خود را حفظ کنند.

پژوهش (Mondal et al., 2024) در زمینه‌ی فوتبال ژاپن نیز تأیید می‌کند که هزینه‌کرد نامتعادل بدون مدیریت مالی منسجم، همانند آب در ماسه فرو می‌رود و اثرات پایدار ندارد. این تشبیه بیانگر لزوم برنامه‌ریزی ساختاریافته در حوزه درآمد و هزینه است. در همین راستا، (Davies, 2024) بر این باور است که لیگ‌های حرفه‌ای باید سیاست‌های شفاف مالی را به‌عنوان بخشی از مسئولیت اجتماعی خود بپذیرند.

با در نظر گرفتن تمامی مطالعات فوق، می‌توان نتیجه گرفت که پایداری مالی در لیگ‌های فوتبال نتیجه‌ی تعامل پیچیده‌ای از عوامل مدیریتی، اقتصادی، حقوقی و فرهنگی است. در این میان، تجربه‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که هرچند مدل‌های اقتصادی و نظام‌های حمایتی کشورها متفاوت‌اند، اما اصول بنیادین همچون شفافیت مالی، استقلال مدیریتی، و تنوع درآمد، نقش مشابهی در تحقق پایداری مالی دارند. پژوهش حاضر با تکیه بر مرور نظام‌مند منابع و تحلیل دیدگاه خبرگان، درصدد است تا با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران، مدلی بومی و کاربردی ارائه دهد که بتواند مبنای تصمیم‌گیری مدیران ورزشی، سیاست‌گذاران و سرمایه‌گذاران در صنعت فوتبال کشور قرار گیرد.

روش پژوهش و مواد

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، ترکیبی (کیفی-کمی) است که در دو مرحله متوالی انجام شده است. در مرحله نخست، پژوهش کیفی به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران صورت گرفت. جامعه آماری این بخش شامل کلیه منابع علمی، مقالات، گزارش‌های رسمی، اسناد مالی و مدیریتی مرتبط با لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال و پایداری مالی بود. در این مرحله از روش مرور نظام‌مند متون استفاده شد و فرایند گردآوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که با بررسی مستمر منابع جدید، عامل یا شاخص تازه‌ای شناسایی نشد و داده‌ها به پایداری مفهومی رسیدند.

در مرحله دوم، برای اعتبارسنجی و رتبه‌بندی عوامل استخراج‌شده از مرحله کیفی، از روش کمی بهره گرفته شد. جامعه آماری این بخش شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت مالی ورزشی، اقتصاد ورزش و مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۰ نفر از متخصصان دارای سابقه اجرایی و پژوهشی در حوزه مالی و اقتصادی فوتبال، که در شهر تهران فعالیت دارند، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند منابع داخلی و بین‌المللی مرتبط با پایداری مالی و مدیریت لیگ‌های فوتبال جمع‌آوری شدند. برای سامان‌دهی، طبقه‌بندی و تحلیل مفاهیم استخراج‌شده از متون، از نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۴ استفاده شد. این نرم‌افزار با امکان کدگذاری باز، محوری و انتخابی، کمک کرد تا مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به پایداری مالی در قالب مدل مفهومی اولیه سازمان‌دهی شوند.

در مرحله کمی، پرسش‌نامه‌ای بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شد تا دیدگاه خبرگان نسبت به اهمیت و اولویت هر یک از عوامل شناسایی‌شده بررسی شود. پرسش‌نامه در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم گردید و از طریق ارتباط مستقیم با مشارکت‌کنندگان تکمیل شد.

در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها به شیوه تحلیل مضمون انجام گرفت. ابتدا داده‌های حاصل از مرور متون در قالب کدهای اولیه استخراج شدند؛ سپس در مرحله دوم، کدهای مشابه در قالب مضامین فرعی ادغام شده و در نهایت مضامین اصلی تشکیل‌دهنده ابعاد پایداری مالی لیگ فوتبال مشخص گردیدند. فرایند تحلیل تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

در بخش کمی، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها به‌وسیله نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شد. برای رتبه‌بندی عوامل، از شاخص‌های آماری میانگین، انحراف معیار، و آزمون فریدمن استفاده شد. بر اساس نتایج این آزمون، اولویت هر یک از عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران تعیین گردید.

یافته‌ها

در بخش کیفی این پژوهش، هدف اصلی شناسایی عوامل و مؤلفه‌هایی بود که بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران تأثیرگذارند. برای این منظور، پژوهشگر با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و با مرور نظام‌مند منابع علمی داخلی و بین‌المللی، شامل مقالات، گزارش‌های سازمان‌های ورزشی، پایان‌نامه‌ها، و اسناد رسمی مرتبط با مدیریت مالی باشگاه‌های فوتبال، اقدام به گردآوری داده‌ها نمود. در فرایند تحلیل، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Nvivo نسخه ۱۴ کدگذاری شدند و کدهای مشابه و هم‌معنا در قالب مضامین فرعی و سپس مضامین اصلی سازمان‌دهی گردیدند. این فرایند تا زمان اشباع نظری، یعنی زمانی که هیچ مفهوم یا شاخص جدیدی از داده‌ها استخراج نمی‌شد، ادامه یافت. در نهایت، شش مضمون اصلی در خصوص پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران شناسایی گردید که هر یک دارای زیرمضامین و مفاهیم (کدهای باز) مرتبط هستند.

جدول ۱. مضامین اصلی، زیرمضامین و مفاهیم استخراج‌شده از تحلیل مضمون

مضامین اصلی (Categories)	زیرمضامین (Subcategories)	مفاهیم (Concepts / Open Codes)
۱. مدیریت مالی و بودجه‌ای	۱-۱. شفافیت مالی ۱-۲. کنترل هزینه‌ها ۱-۳. تنوع منابع درآمدی	شفافیت مالی: گزارش‌های مالی منظم، حسابرسی مستقل، افشای عمومی بودجه، پاسخگویی مدیران کنترل هزینه‌ها: سقف دستمزد بازیکنان، کاهش هزینه‌های جانبی، کنترل قراردادهای خارجی تنوع منابع درآمدی: تبلیغات محیطی، حق پخش تلویزیونی، فروش محصولات باشگاهی، جذب اسپانسرهای جدید
۲. ساختار مدیریتی و حکمرانی	۲-۱. استقلال باشگاه‌ها ۲-۲. نظام نظارت و ارزیابی ۲-۳. شایسته‌سالاری مدیریتی ۲-۴. ثبات مدیریتی	استقلال باشگاه‌ها: کاهش مداخله دولت، تصمیم‌گیری مالی مستقل، تقویت هیئت‌مدیره نظارت و ارزیابی: نظارت فدراسیون، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، گزارش‌دهی منظم شایسته‌سالاری: انتخاب مدیران حرفه‌ای، آموزش مدیران ورزشی ثبات مدیریتی: دوره‌های مدیریتی پایدار، کاهش تغییرات ناگهانی مدیران
۳. منابع انسانی و سرمایه اجتماعی	۳-۱. آموزش نیروی انسانی ۳-۲. انگیزش کارکنان و بازیکنان	آموزش: دوره‌های مدیریت مالی ورزشی، ارتقای مهارت‌های اقتصادی مدیران انگیزش: پاداش عملکرد، قراردادهای انگیزشی، احساس تعلق سازمانی

۴. حمایت‌های نهادی و دولتی	۴-۱. قوانین حمایتی	قوانین حمایتی: معافیت مالیاتی برای باشگاه‌ها، تسهیلات بانکی
	۴-۲. سیاست‌های مالیاتی	سیاست‌های مالیاتی: کاهش مالیات نقل و انتقالات، اصلاح قوانین مالی ورزش
	۴-۳. سرمایه‌گذاری عمومی	سرمایه‌گذاری عمومی: کمک‌هزینه دولتی، پروژه‌های زیرساختی
	۴-۴. زیرساخت‌های ورزشی	زیرساخت‌ها: توسعه استادیوم‌ها، فناوری‌های فروش بلیت آنلاین
۵. بازاریابی ورزشی و برندینگ	۵-۱. توسعه برند باشگاه‌ها	برند باشگاه: طراحی هویت برند، ثبت تجاری لوگو، توسعه بازار بین‌المللی
	۵-۲. تعامل با هواداران	هواداران: باشگاه هواداری، فروش عضویت، شبکه‌های اجتماعی
	۵-۳. درآمدزایی دیجیتال	درآمد دیجیتال: پخش آنلاین مسابقات، فروش NFT و دارایی‌های دیجیتال، تبلیغات در پلتفرم‌ها
۶. نظام حقوقی و شفافیت	۶-۱. نظام قراردادهای	قراردادهای: استانداردهای قراردادی، جلوگیری از بندهای غیرشفاف
قراردادهای	۶-۲. مقررات مالی فدراسیون	مقررات فدراسیون: آیین‌نامه مالی، مجوز باشگاه‌داری، کنترل تخلفات مالی
	۶-۳. حل اختلافات مالی	حل اختلافات: کمیته‌های انضباطی، داوری مالی، سازوکارهای میانجی‌گری

یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که مدیریت مالی و بودجه‌ای، مهم‌ترین عامل در پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران است. این مقوله شامل مؤلفه‌هایی همچون شفافیت مالی، کنترل هزینه‌ها و تنوع منابع درآمدی است. در زمینه شفافیت مالی، وجود گزارش‌های مالی منظم، حسابرسی‌های مستقل و افشای عمومی اطلاعات مالی، باعث افزایش اعتماد هواداران، سرمایه‌گذاران و نهادهای نظارتی می‌شود. کنترل هزینه‌ها نیز از طریق اعمال سقف دستمزد برای بازیکنان، نظارت بر هزینه‌های غیرضروری و مدیریت قراردادهای خارجی، نقش اساسی در جلوگیری از کسری بودجه دارد. در نهایت، تنوع‌بخشی به منابع درآمدی از جمله تبلیغات محیطی، حق پخش تلویزیونی، فروش محصولات باشگاهی و جذب اسپانسرهای جدید، باعث کاهش وابستگی باشگاه‌ها به منابع دولتی و افزایش ثبات مالی می‌گردد.

ساختار مدیریتی و نظام حکمرانی، دومین محور اصلی تأثیرگذار بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران است. در این زمینه، استقلال باشگاه‌ها و کاهش وابستگی به دولت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا استقلال تصمیم‌گیری به مدیران امکان می‌دهد تا سیاست‌های مالی کارآمدتری اتخاذ کنند. از سوی دیگر، وجود نظام نظارت و ارزیابی عملکرد، موجب شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مالی و جلوگیری از فساد می‌شود. همچنین، شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و ایجاد ثبات مدیریتی، نقش کلیدی در تداوم سیاست‌های اقتصادی و افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران دارد. در مجموع، حکمرانی خوب و ساختار مدیریتی کارآمد بستر مناسبی برای رشد پایدار مالی لیگ فراهم می‌سازد.

نتایج تحلیل نشان داد که منابع انسانی آموزش‌دیده و دارای انگیزه، از ارکان اصلی پایداری مالی در باشگاه‌های لیگ برتر هستند. آموزش مدیران و کارکنان در حوزه‌های مرتبط با مدیریت مالی، بازاریابی و اقتصاد ورزش، موجب افزایش بهره‌وری و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه‌تر می‌شود. انگیزش کارکنان و بازیکنان نیز از طریق سیستم‌های پاداش عملکردی، قراردادهای انگیزشی و ایجاد احساس تعلق به سازمان، می‌تواند در کاهش هزینه‌های غیرضروری و افزایش بازدهی عملکرد مالی نقش مؤثر ایفا کند. سرمایه اجتماعی باشگاه‌ها، یعنی اعتماد متقابل میان مدیران، بازیکنان و هواداران، عامل مهمی در جذب منابع و حفظ پایداری اقتصادی به شمار می‌رود.

حمایت‌های نهادی و سیاست‌های دولت از دیگر محورهای حیاتی پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران محسوب می‌شود. وجود قوانین حمایتی نظیر معافیت‌های مالیاتی، تسهیلات بانکی و سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی، زمینه‌ساز کاهش فشار مالی بر باشگاه‌هاست. سیاست‌های مالیاتی کارآمد و تدوین نظام منصفانه نقل و انتقال بازیکنان نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری عمومی در زیرساخت‌های ورزشی مانند استادیوم‌ها، امکانات آموزشی و سامانه‌های فروش بلیت آنلاین، باعث افزایش درآمدهای پایدار باشگاه‌ها و بهبود کیفیت خدمات ورزشی می‌گردد. در مجموع، هم‌افزایی میان سیاست‌های حمایتی دولت و عملکرد اقتصادی باشگاه‌ها، مسیر پایداری مالی را تقویت می‌کند. بازاریابی ورزشی و برندینگ به‌عنوان یکی از ابعاد نوین پایداری مالی، نقش بسزایی در رشد اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر دارد. توسعه برند باشگاه‌ها از طریق طراحی هویت بصری، ثبت نشان تجاری و حضور در بازارهای بین‌المللی، موجب جذب منابع مالی جدید می‌شود. تعامل مؤثر با هواداران از طریق باشگاه‌های هواداری، فروش اشتراک و استفاده از شبکه‌های اجتماعی، وفاداری و مشارکت اقتصادی مخاطبان را افزایش می‌دهد. در کنار آن، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال برای درآمدزایی، مانند پخش آنلاین مسابقات، فروش دارایی‌های دیجیتال (NFT) و تبلیغات اینترنتی، فرصت‌های تازه‌ای برای تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فراهم می‌سازد.

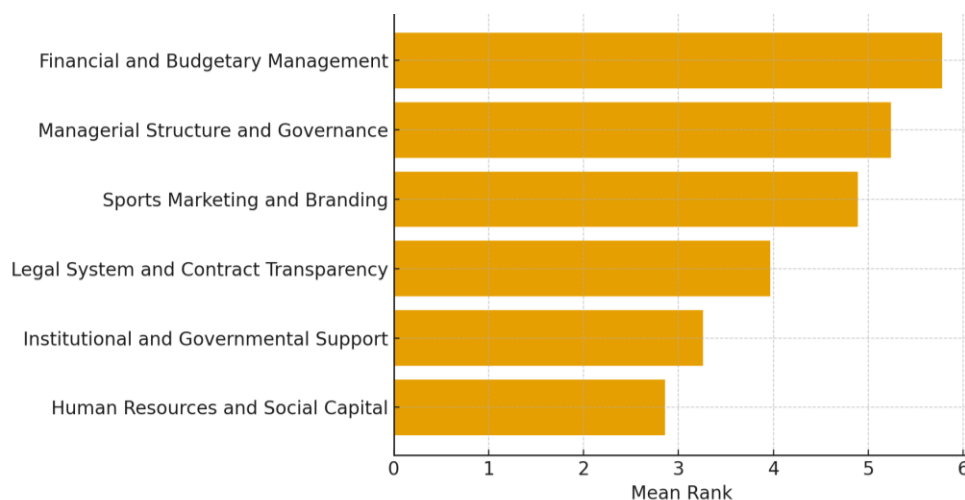
نظام حقوقی و شفافیت قراردادهای از دیگر عوامل بنیادین در تضمین پایداری مالی لیگ فوتبال ایران است. استانداردسازی قراردادهای بازیکنان، نظارت بر مفاد حقوقی و جلوگیری از بندهای غیرشفاف، از بروز اختلافات مالی جلوگیری می‌کند. وجود مقررات مالی دقیق و آیین‌نامه‌های فدراسیون در زمینه مجوز باشگاه‌داری و کنترل تخلفات مالی، شفافیت و نظم مالی را ارتقا می‌دهد. همچنین، سازوکارهای حل اختلافات مالی از طریق کمیته‌های انضباطی، داوری و میانجی‌گری، موجب تسریع در رفع چالش‌های اقتصادی و کاهش زیان‌های مالی می‌گردد. در مجموع، نظام حقوقی کارآمد، امنیت سرمایه‌گذاری و اعتماد مالی در فضای فوتبال حرفه‌ای را افزایش می‌دهد.

در بخش کمی پژوهش، هدف اصلی رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده از مرحله کیفی بود تا میزان اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌ها در تحقق پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه خبرگان مشخص شود. برای این منظور، پرسش‌نامه‌ای بر اساس شش مقوله اصلی و زیرمضامین مرتبط طراحی شد. جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از متخصصان و مدیران ورزشی، مالی و اقتصادی فعال در باشگاه‌های لیگ برتر در شهر تهران بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شدند و از آزمون فریدمن برای تعیین رتبه هر یک از مؤلفه‌های اصلی استفاده گردید. میانگین رتبه‌ها نشان‌دهنده اهمیت نسبی هر عامل در نگاه مشارکت‌کنندگان است.

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مضامین اصلی پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران

ردیف	عامل (مضمون اصلی)	میانگین رتبه	رتبه نهایی
۱	مدیریت مالی و بودجه‌ای	۵.۷۸	۱
۲	ساختار مدیریتی و حکمرانی	۵.۲۴	۲
۳	بازاریابی ورزشی و برندینگ	۴.۸۹	۳
۴	نظام حقوقی و شفافیت قراردادهای	۳.۹۷	۴
۵	حمایت‌های نهادی و دولتی	۳.۲۶	۵
۶	منابع انسانی و سرمایه اجتماعی	۲.۸۶	۶

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که مدیریت مالی و بودجه‌ای با میانگین رتبه ۵.۷۸ بیشترین اهمیت را در میان عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران دارد. این یافته تأکید می‌کند که شفافیت مالی، کنترل هزینه‌ها و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی نقش کلیدی در ثبات اقتصادی باشگاه‌ها ایفا می‌کنند. پس از آن، ساختار مدیریتی و حکمرانی با میانگین رتبه ۵.۲۴ در جایگاه دوم قرار گرفت که نشان‌دهنده اهمیت مدیریت حرفه‌ای، نظارت مؤثر و استقلال سازمانی است. بازاریابی ورزشی و برندینگ نیز در رتبه سوم قرار گرفت که نقش قابل‌توجهی در افزایش درآمد پایدار از طریق تعامل با هواداران و توسعه برند باشگاه‌ها دارد. در مقابل، عوامل نظام حقوقی و شفافیت قراردادهای، حمایت‌های نهادی و دولتی، و منابع انسانی و سرمایه اجتماعی به ترتیب در رتبه‌های چهارم تا ششم قرار گرفتند که هرچند تأثیرگذارند، اما نسبت به سه عامل نخست، اولویت پایین‌تری در نگاه خبرگان دارند.



شکل ۱. نمودار رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که پایداری مالی لیگ برتر فوتبال ایران تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، اقتصادی، حقوقی و نهادی قرار دارد و شش مضمون اصلی در این زمینه شناسایی شدند: مدیریت مالی و بودجه‌ای، ساختار مدیریتی و حکمرانی، منابع انسانی و سرمایه اجتماعی، حمایت‌های نهادی و دولتی، بازاریابی ورزشی و برندینگ، و نظام حقوقی و شفافیت قراردادهای. بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن، مدیریت مالی و بودجه‌ای با بالاترین میانگین رتبه (۵.۷۸) به‌عنوان مؤثرترین عامل شناسایی شد. این نتیجه با مطالعات متعدد بین‌المللی هم‌راستا است که بر نقش حیاتی شفافیت مالی و تنوع درآمد در تضمین ثبات اقتصادی باشگاه‌های حرفه‌ای تأکید دارند (Atghia & Nazarian, 2023; Evans, 2024; Rompotis, 2024). در واقع، یافته‌ها نشان می‌دهد که باشگاه‌های ایرانی، مشابه بسیاری از باشگاه‌های اروپایی، در مدیریت جریان نقدی و ایجاد نظام گزارش‌دهی شفاف با چالش‌های ساختاری روبه‌رو هستند. همان‌گونه که (Carin & Brocard, 2023) اشاره می‌کند، نبود مقررات سخت‌گیرانه در زمینه حسابداری مالی موجب افزایش ریسک ورشکستگی در باشگاه‌ها می‌شود و تدوین چارچوب‌های نظارتی مشابه قوانین «بازی جوانمردانه مالی» اتحادیه فوتبال اروپا می‌تواند این خطر را کاهش دهد.

از منظر اقتصادی، یافته‌ها بیانگر آن است که وابستگی بیش‌ازحد به منابع دولتی و درآمدهای غیرپایدار از جمله کمک‌های مقطعی یا قراردادهای کوتاه‌مدت تبلیغاتی، یکی از موانع اصلی دستیابی به ثبات مالی در فوتبال ایران است. مشابه این وضعیت در فوتبال ژاپن نیز گزارش شده است، جایی که هزینه‌های کنترل‌نشده و عدم انضباط مالی منجر به ناپایداری بلندمدت در باشگاه‌ها شده است (Mondal et al., 2024). بر اساس نتایج این پژوهش، متنوع‌سازی منابع درآمدی از طریق افزایش سهم حق پخش تلویزیونی، بازاریابی دیجیتال و فروش محصولات باشگاهی می‌تواند مسیر پایداری را تقویت کند. همان‌طور که (Kozma & Teker, 2022) تأکید کرده است، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار باشگاه‌های فوتبال و مشارکت هواداران در فرآیندهای تصمیم‌گیری اقتصادی نه‌تنها اعتماد اجتماعی را افزایش می‌دهد بلکه موجب پایداری جریان‌های مالی می‌شود. عامل دوم شناسایی‌شده، ساختار مدیریتی و حکمرانی بود که با میانگین رتبه ۵.۲۴ در جایگاه دوم قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که استقلال مدیریتی، شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، و وجود نظام نظارتی کارآمد از مهم‌ترین پیش‌نیازهای پایداری مالی هستند. این موضوع با نتایج پژوهش (Hashim & Yousif, 2024) در لیگ برتر عراق هم‌خوانی دارد، جایی که تصمیم‌گیری‌های اداری ناکارآمد و فقدان معیارهای شفاف ارزیابی عملکرد، موجب اتلاف منابع مالی باشگاه‌ها شده است. در مقابل، باشگاه‌هایی که از ساختارهای تصمیم‌گیری علمی، ثبات مدیریتی و آموزش تخصصی بهره‌مند بودند، توانستند هزینه‌ها را کاهش داده و بهره‌وری اقتصادی خود را افزایش دهند. همچنین (Wijaya et al., 2023) در بررسی باشگاه‌های اندونزی نشان داد که تمرکز بر مدیریت داده‌محور، تفویض اختیار و دیجیتالی‌سازی فرآیندهای مالی به‌صورت چشمگیری عملکرد اقتصادی باشگاه‌ها را بهبود می‌بخشد.

یافته‌های پژوهش حاضر نیز تأکید می‌کند که ساختار حکمرانی در فوتبال ایران همچنان با چالش‌هایی نظیر مداخله نهادهای دولتی و نبود استقلال مالی مواجه است. این وضعیت مشابه تجربیات برخی کشورهاست که در آن حضور دولت در تصمیمات کلان اقتصادی باشگاه‌ها موجب تضعیف کارکرد بازار و کاهش انگیزه برای نوآوری شده است (Evans et al., 2022). استقلال باشگاه‌ها و تفکیک نقش سیاست از مدیریت ورزشی، از منظر پایداری مالی، نه‌تنها ضروری بلکه اجتناب‌ناپذیر است. در این میان، (Davies, 2024) نیز بر ضرورت تنظیم چارچوب‌های اخلاقی و محدود کردن منابع مالی پرریسک همچون قمار و تبلیغات ناسالم تأکید می‌کند، چراکه چنین وابستگی‌هایی در درازمدت موجب آسیب به اعتبار اقتصادی لیگ‌ها می‌شود.

بازاریابی ورزشی و برندینگ نیز با میانگین رتبه ۴.۸۹ در جایگاه سوم قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه برند باشگاه، تعامل فعال با هواداران و استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای درآمدزایی، از عوامل کلیدی پایداری مالی محسوب می‌شوند. این نتایج با پژوهش (Starikova & Suvorov, 2021) هم‌سو است که تأکید دارد ارتباط منظم با هواداران، نه‌تنها در افزایش درآمد از طریق فروش بلیت و کالا مؤثر است بلکه در حفظ سرمایه اجتماعی و فرهنگی باشگاه‌ها نیز نقش حیاتی دارد. همچنین (Bantle, 2024) در تحلیل خود از پدیده «ورزش‌شویی» بیان می‌کند که باشگاه‌هایی که هویت برند خود را به‌صورت مستقل و حرفه‌ای مدیریت می‌کنند، توانسته‌اند از تبدیل شدن به ابزارهای تبلیغاتی

شرکت‌ها و دولت‌ها جلوگیری کنند و پایداری مالی خویش را حفظ نمایند. این یافته‌ها برای لیگ ایران نیز آموزنده است؛ جایی که بسیاری از باشگاه‌ها فاقد برند متمایز و راهبرد بازاریابی یکپارچه‌اند. ایجاد باشگاه‌های هواداری، مدیریت داده‌های مخاطبان و بهره‌گیری از پلتفرم‌های آنلاین می‌تواند سهم قابل توجهی در افزایش درآمد پایدار ایفا کند. نظام حقوقی و شفافیت قراردادهای باشگاه‌ها، با میانگین رتبه ۳.۹۷، عامل چهارم در پایداری مالی لیگ فوتبال ایران شناخته شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که قراردادهای غیرشفاف، بندهای مبهم، و نبود استانداردهای حقوقی یکپارچه میان باشگاه‌ها و بازیکنان، منجر به اختلافات مالی و دعاوی سنگین می‌شود. پژوهش (Chen, 2023) نیز در همین راستا تأکید دارد که اجرای قوانین «بازی جوانمردانه مالی» و نظارت دقیق بر قراردادهای شرط لازم برای ثبات مالی باشگاه‌هاست. از سوی دیگر، (Carin & Brocard, 2023) در مطالعه خود در فوتبال فرانسه به این نتیجه رسید که نهادهای نظارتی قوی می‌توانند از بروز بحران‌های مالی جلوگیری کنند، به‌ویژه در مواردی که تضاد منافع میان مدیران، بازیکنان و اسپانسرها وجود دارد.

عامل پنجم، حمایت‌های نهادی و دولتی بود که با میانگین رتبه ۳.۲۶ اهمیت متوسطی در پایداری مالی لیگ فوتبال ایران داشت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش دولت در حمایت از باشگاه‌ها باید از مداخله مستقیم در تصمیمات مالی فاصله گرفته و به سمت سیاست‌های تسهیل‌گرانه و نظارتی سوق یابد. تجربه‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که مداخلات مستقیم دولت اغلب منجر به وابستگی ساختاری و کاهش نوآوری مالی می‌شود (Ryabova, 2025). با این حال، سیاست‌های حمایتی غیرمستقیم مانند کاهش مالیات نقل و انتقال بازیکنان، تسهیلات بانکی، و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزشی، می‌تواند زمینه‌ساز رشد پایدار اقتصادی باشد. (Mahawi & Nazzal, 2023) نیز اشاره می‌کند که دولت‌ها در عین ارائه حمایت، باید چارچوب‌های حقوقی و مدیریتی مشخصی برای باشگاه‌ها تعریف کنند تا کارایی نظام مالی حفظ شود.

در نهایت، منابع انسانی و سرمایه اجتماعی با میانگین رتبه ۲.۸۶ کمترین اهمیت نسبی را در میان عوامل شناسایی شده داشت. این موضوع را نمی‌توان به معنای بی‌اهمیتی این عامل دانست بلکه باید آن را نشانه‌ای از نادیده گرفتن ظرفیت انسانی در مدیریت مالی باشگاه‌ها تعبیر کرد. همان‌گونه که (Khraibet, 2023) و (Mahawi & Nazzal, 2023) اشاره کرده‌اند، آموزش مداوم مدیران ورزشی، بهبود نظام انگیزشی کارکنان، و ارتقای مهارت‌های مالی بازیکنان می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش بازده سرمایه منجر شود. در پژوهش (Sobol et al., 2021) نیز دیده می‌شود که مهاجرت بازیکنان در لیگ‌های اروپایی ارتباط مستقیمی با نظام‌های حمایتی و آموزش مالی آن‌ها دارد؛ یعنی هرچه بازیکنان از سواد مالی بیشتری برخوردار باشند، باشگاه‌ها در مدیریت قراردادهای و هزینه‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند. در نتیجه، در ایران نیز توسعه سرمایه انسانی در حوزه مدیریت مالی فوتبال باید به عنوان یکی از سیاست‌های کلان مورد توجه قرار گیرد.

مقایسه نتایج این پژوهش با یافته‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه ساختار مالی فوتبال ایران دارای ویژگی‌های بومی و فرهنگی خاص است، اما چالش‌های آن از جنس جهانی است؛ یعنی ضعف در شفافیت مالی، فقدان حکمرانی کارآمد، و ناپایداری منابع درآمدی. همان‌گونه که (Tomíček, 2022) تأکید دارد، تفاوت در ساختار مالکیت و فرهنگ مالی، اثر قابل توجهی بر بهره‌وری اقتصادی باشگاه‌ها دارد، اما اصول بنیادین مدیریت مالی — شامل شفافیت، پاسخ‌گویی و انضباط مالی — در تمامی کشورها یکسان است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر ضمن تأیید مطالعات پیشین، بر این نکته تأکید دارند که دستیابی به پایداری مالی در فوتبال نیازمند تحول نهادی و فرهنگی است؛ تحولی که از بازنگری در نظام مدیریتی آغاز شده و تا اصلاح چارچوب‌های حقوقی، آموزش منابع انسانی، و توسعه بازاریابی ورزشی ادامه می‌یابد. این عوامل در تعامل با یکدیگر می‌توانند نه تنها بحران‌های مالی موجود را کاهش دهند بلکه چشم‌اندازی پایدار برای آینده فوتبال ایران ترسیم کنند.

این پژوهش با وجود دستاوردهای علمی قابل توجه، با چند محدودیت نیز روبه‌رو بوده است. نخست، جامعه آماری محدود به خبرگان و مدیران ورزشی در شهر تهران بود و به همین دلیل، نتایج ممکن است به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر استان‌ها و باشگاه‌های کوچک‌تر نباشد. دوم، به دلیل محدودیت در دسترسی به داده‌های مالی واقعی باشگاه‌ها، تحلیل‌ها بر پایه ارزیابی‌های ذهنی و نظر خبرگان انجام گرفت که احتمال سوگیری را افزایش می‌دهد. همچنین، محدودیت زمانی در اجرای پژوهش و اتکای بخشی از داده‌ها به منابع ثانویه، امکان بررسی طولی تغییرات مالی باشگاه‌ها را کاهش داد. علاوه بر این، برخی از شاخص‌های مالی بین‌المللی که در مطالعات تطبیقی استفاده می‌شوند، در ساختار آماری فوتبال ایران در دسترس نبودند.

با توجه به محدودیت‌های یادشده، توصیه می‌شود که پژوهش‌های آینده با استفاده از داده‌های واقعی مالی باشگاه‌ها و با روش‌های آماری پیشرفته مانند مدل‌های معادلات ساختاری یا تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) انجام گیرد تا دقت نتایج افزایش یابد. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در آینده به بررسی نقش فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، بلاک‌چین و کلان‌داده در مدیریت مالی باشگاه‌های فوتبال بپردازند. مقایسه تطبیقی میان لیگ برتر ایران و سایر لیگ‌های منطقه‌ای مانند عربستان سعودی، ترکیه و قطر نیز می‌تواند درک بهتری از تفاوت‌های ساختاری و سیاستی ایجاد کند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی ابعاد فرهنگی و اجتماعی پایداری مالی، مانند اعتماد هواداران، مسئولیت اجتماعی باشگاه‌ها و رفتار مصرفی مخاطبان ورزشی را نیز در نظر بگیرند.

در سطح کاربردی، توصیه می‌شود نهادهای تصمیم‌گیرنده ورزشی همچون فدراسیون فوتبال ایران، وزارت ورزش و جوانان، و سازمان لیگ، چارچوبی جامع برای ارزیابی و رتبه‌بندی مالی باشگاه‌ها تدوین کنند. ایجاد سامانه‌های شفافیت مالی و الزام باشگاه‌ها به انتشار سالانه صورت‌های مالی حسابرسی شده می‌تواند گامی مهم در جهت اعتمادسازی عمومی باشد. همچنین، آموزش مدیران و کارکنان باشگاه‌ها در زمینه مدیریت مالی، بازاریابی ورزشی و قوانین قراردادها باید در دستور کار قرار گیرد. از سوی دیگر، تشویق به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، توسعه برند باشگاه‌ها و طراحی الگوهای نوین درآمدزایی مانند حق پخش دیجیتال، فروش کالاهای هواداری و تبلیغات هوشمند، می‌تواند مسیر پایداری مالی فوتبال ایران را تقویت کند. در نهایت، ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری اقتصادی و اخلاقی در مدیریت باشگاه‌ها، شرط اساسی برای دستیابی به ثبات و توسعه پایدار در فوتبال کشور است.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Atghia, N., & Nazarian, A. (2023). Economic Sustainability: A Solution to the Financial Problems Of football Clubs. *Sport Business and Management an International Journal*, 14(1), 56-79. <https://doi.org/10.1108/sbm-03-2023-0024>
- Bantle, S. (2024). 'Football Isn't Just a Game': Ted Lasso, Utopia and the Issue of Sportswashing. *The Journal of Popular Television*, 12(2), 133-148. https://doi.org/10.1386/jptv_00120_1
- Carin, Y., & Brocard, J. F. (2023). Preventing Club Bankruptcy: Exploring New Financial Regulation Approaches in French Football. *Sport Business and Management an International Journal*, 14(2), 236-260. <https://doi.org/10.1108/sbm-05-2023-0060>

- Chen, R. (2023). Problems Within the Management of European Football Clubs and Countermeasures: A Case Study on Manchester City and the Financial Fair Play. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 26(1), 121-125. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/26/20230557>
- Davies, N. (2024). Premier League Football Should Tackle High Risk Gambling and Trading Sponsorship. *bmj*, q2686. <https://doi.org/10.1136/bmj.q2686>
- Evans, R. (2024). The S-Score of Financial Sustainability for Professional Football Clubs. *Journal of Sports Economics*, 25(3), 322-345. <https://doi.org/10.1177/15270025231222634>
- Evans, R., Walters, G., & Hamil, S. (2022). Gambling in Professional Sport: The Enabling Role of "Regulatory Legitimacy". *Corporate Governance*, 22(5), 1078-1093. <https://doi.org/10.1108/cg-07-2021-0251>
- Hashim, A. R., & Yousif, T. (2024). Decision-Making by the Administrative Bodies of Sports Clubs Participating in the Iraqi Premier League for Football for the 2022-2023 Season. *Journal of Physical Education*, 36(4), 911-922. [https://doi.org/10.37359/jope.v36\(4\)2024.1976](https://doi.org/10.37359/jope.v36(4)2024.1976)
- Jankowski, T., & Perez, K. (2025). Sytuacja Finansowa Klubów Piłkarskich Naruszających Zasady Rentowności i Zrównoważonego Rozwoju Premier League. Analiza Przypadków. *Optimum Economic Studies*(2(120)), 28-52. <https://doi.org/10.15290/oes.2025.02.120.02>
- Khraibet, R. M. (2023). Design and Standardization of a Test to Measure Agility and Speed in Under-19 Football Players of the Iraqi Premier League Clubs. *Sport Tk-Revista Euroamericana De Ciencias Del Deporte*, 22. <https://doi.org/10.6018/sportk.575301>
- Kozma, M., & Teker, F. (2022). Business Model Innovation for Sustainable Operations in Professional Football: How Supporters Gain More Control of the Beautiful Game. *Society and Economy*, 44(4), 420-438. <https://doi.org/10.1556/204.2022.00022>
- Mahawi, H. G., & Nazzal, A. H. J. (2023). An Analytical Study of the Organizational Functions in the Football Industry According to the Human Resource Management Dimension From the Player's Point of View. *Journal of Sports Science and Nutrition*, 4(1), 131-135. <https://doi.org/10.33545/27077012.2023.v4.i1b.164>
- Mondal, S., Plumley, D., & Wilson, R. (2024). Spending Money Is Like Water Soaking Into the Sand: Anticipating Financial Distress in Japanese Professional Football Clubs. *Journal of Applied Accounting Research*, 26(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/jaar-12-2023-0394>
- Rompotis, G. G. (2024). Financial Performance of the English Football Clubs. *International Journal of Finance Research*, 5(2), 181-203. <https://doi.org/10.47747/ijfr.v5i2.1792>
- Ryabova, M. (2025). The Problems of the Formation and Development of Football in the Russian Empire in the Reflection of the Sports Press of the Early 20th Century. *Post-soviet Continent*(2), 148-161. https://doi.org/10.48137/23116412_2025_2_148
- Sobol, E., Svatyev, A., & Doroshenko, E. (2021). Indicators of Financial Support for Football Players' Migration in Leading European Leagues. *Sport Science and Human Health*, 5(1), 137-148. <https://doi.org/10.28925/2664-2069.2021.110>
- Starikova, M., & Suvorov, R. A. (2021). Working With Fans as a Priority Area of Activity of Football Clubs. 177-185. <https://doi.org/10.36906/ksp-2021/26>
- Suparna, S., & Khoironi, T. F. R. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Manchester United PLC Sebelum Dan Di Masa Pandemi Covid-19. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 9(2), 257-276. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v9i2.180>
- Tomíček, M. (2022). The Efficiency of Premier League Clubs According to the Country of Origin of the Majority Owner. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2022-01-075>
- Wijaya, J. H., Saputera, D., & Hertina, D. (2023). Professional Football Club Management Analysis in Indonesia Case Study on Bali United Fc. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1487-1492. <https://doi.org/10.37034/infkeb.v5i4.782>