

## طراحی الگوی درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

فرامرز کیانی‌زاده<sup>۱</sup>  
 شهرام علم<sup>۲</sup>  
 زهرا هژبرنیا<sup>۳</sup>  
 محمدحسن فردوسی<sup>۴</sup>  
 نجف آقایی<sup>۵</sup>

 [10.22034/ssys.2022.2196.2571](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2196.2571)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۲/۱۹

هدف این پژوهش، طراحی الگوی درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش از نوع مطالعات کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه و بررسی اسناد صورت گرفت. پس از انجام ۲۲ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با جامعه آماری تحقیق، مقوله‌های اصلی پس از تکمیل فرایند کدگذاری استخراج گردید. جامعه آماری شامل روسا و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی، مسئولان آشنا به درآمدزایی در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، صاحب‌نظران و محققان حیطه منابع مالی و درآمدزایی و آشنا با فعالیت هیئت‌ها و فدراسیون‌های ورزشی و اعضای هیئت‌علمی و اساتید دانشگاه که در این زمینه تحقیق و پژوهش داشتند، بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی تا حد اشباع نظری ادامه یافت. نتایج تحلیل داده‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نشان داد شرایط علی شامل تأمین وجوه از محل فعالیت‌های جانبی هیئت، تأمین وجوه از رویدادها، تأمین وجوه از امکان در اختیار، تأمین وجوه از محل ثبت نام؛ عوامل زمینه‌ای شامل ورود شرکاء حقوقی، اقدامات سرمایه‌ای، تأمین وجوه سرمایه‌ای، تأمین وجوه جاری؛ عوامل مداخله‌گر شامل موانع برنامه‌ریزی، موانع حاکمیتی، موانع نهادی، موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری؛ راهبردها شامل اقدامات حاکمیتی، اقدام مؤثر بر جذب سرمایه، ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پیشنهادیه، هدفمندسازی درآمدزایی، تقویت تصویر، درک اهداف شرکا و پیامدهای الگوی درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران با عنوان «افزایش کانال‌های تأمین مالی، کاهش هزینه‌ها و تحقق اقدامات درآمدزایی می‌باشند. با به‌کارگیری عوامل و راهکارهای شناسایی شده می‌توان شاهد برطرف نمودن چالش‌های درآمدزایی هیئت‌های ورزشی، افزایش کانال‌های درآمدزایی و بهره‌وری بیشتر باشیم.

**واژگان کلیدی:** درآمدزایی، هیئت ورزشی، پژوهش کیفی و داده‌بنیاد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
 E-mail: Shahramalam@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی شوشتر، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران

<sup>۵</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

## مقدمه

بازاریابی و جذب سرمایه‌گذاری از منابع مهم درآمد اقتصادی محسوب می‌شود و کشورهای جهان سعی دارند تا با سرمایه‌گذاری‌های کلان در بخش بازاریابی برای جذب هرچه بیشتر سرمایه به عنوان منبع درآمد مناسب اقدام کنند. بازاریابی ورزشی نیز در حال حاضر از پرفرودارترین و پردرآمدترین انواع بازاریابی در جهان به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته به‌شمار می‌رود که در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تاثیر انکارپذیری بر کشورها دارد (اتقیا، ۱۳۸۴: ۱۳۳). به‌نظر می‌رسد در ایران سازمان‌های ورزشی در رهگذر تبدیل از یک سازمان مصرف‌کننده پول به یک سازمان مستقل پول‌ساز هنوز در ابتدای راه قرار دارند و مشکل بیشتر باشگاه‌ها به‌ویژه در سطح داخلی وابستگی کامل به یکی از روش‌های درآمدی و نداشتن یک برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت برای استفاده از تمامی پتانسیل‌های موجود در بازار جهت درآمدزایی است (رضایی صوفی و شعبانی، ۱۳۹۲: ۴۳). این رهگذر در بین هیئت‌های ورزشی که به نوعی متولی رشته ورزشی خود در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها هستند، بیشتر نمود پیدا کرده است و وابستگی آنها به دولت، تغییر قوانین و مقررات در حوزه مالی و مدیریتی، عدم برنامه‌ریزی منسجم و گاهی تغییرات سریع مدیران نتوانسته منجر به جذب سرمایه‌ها و منابع مالی لازم برای درآمدزایی مطلوب، ثبات مالی و در نهایت موفقیت رشته‌ها به‌طور مستمر شود، چرا که موفقیت کشورها در میدا بین‌المللی ورزش علاوه بر تاثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و طبقه‌بندی‌های همه‌جانبه این کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از توانایی و پتانسیل آنها در برنامه‌های درآمدزایی و ثبات مالی نشأت می‌گیرد (عابدی‌پور، ۱۳۹۷: ۱۵).

با افزایش راه‌های مختلف درآمدزایی، سازمان‌های ورزشی در رقابتی فزاینده سطح عایدی و سود خود را بالا برده و با استقلال مالی از منابع ملی، رشد و پیشرفت همه‌جانبه ورزش را سبب شده‌اند. فولرتون و روسل‌مرز (۲۰۰۸) معتقد بودند صنعت ورزش می‌تواند با شناخت صحیح و توانایی در ترکیب‌بندی و کسب و جذب درآمد از منابعی مثل پخش رسانه‌ای، حمایت مالی، تبلیغات، فروش بلیت، صدور مجوز، تولید و فروش محصولات، توزیع موثر، ارزش‌گذاری و قیمت و غیره چالش بزرگی به نام «کسری بودجه» را مرتفع سازد (به نقل از الهی، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، منابع مالی و راه‌های توسعه و تامین آن برای حیات و پابرجا بودن فدراسیون‌ها و لیگ‌های حرفه‌ای بر کسی پوشیده نیست. بنابراین آنچه که به‌عنوان منابع درآمدی داخلی مطرح است در قالب‌های گوناگون نظیر پخش تلویزیونی و رسانه‌ای، حامیان مالی و غیرمالی، تولید و فروش محصولات ورزشی، تبلیغات، صحنه‌گذاری، کپی‌رایت، اینترنت، خرید و فروش بازیکن، فروش ویدیو، اجاره‌بها، صدور مجوز و غیره به طرق مختلف ظاهر می‌شوند (الهی، ۱۳۸۷: ۱۱).

## طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

بهره گیری از منابع متعدد مالی داخلی و سرمایه گذاری خارجی توسط فدراسیون ها، هیئت ها و انجمن ها، اهداف راهبردی تعیین شده ای است که بسط و گسترش کمی و کیفی ورزش در سطوح داخلی و بین المللی را جامه عمل می پوشاند. اما صنعت ورزش، مشخصاً فدراسیون ها در ایران نتوانسته اند به خوبی از این راهبردی در جهت تامین نیازهای خود بهره کافی ببرند. با این شرایط، عقب افتادگی و نبود جایگاه شایسته در بین کشورهای جهان و همچنین عدم توفیق در سطح ملی بر ناتوانی مالی و خواسته های تامین نشده آنها دلالت دارد (سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۳).

در زمینه موضوع پژوهش حاضر نتایج تحقیق اسدی (۱۳۹۸) نشان داد که مؤلفه های افراد متخصص در حوزه تبلیغات، سیستم نظارتی بر تبلیغات، تبلیغات تماشاجویان و گروه ها، قرارداد و تبلیغات هر برند، تمایز بین وبلاگ و فلاگ، دانش تبلیغات آشکار و نهان و حامی مالی رسمی به عنوان مهم ترین مؤلفه های بازاریابی پنهان در ورزشگاه های فوتبال ایران از نگاه تماشاچیان هستند. جیران پور (۱۳۹۹) نیز در تحقیق خود به این موضوع اشاره می کند که نیاز مالی هیئت ها و باشگاه های ورزشی به گونه ای است که باید از هر فرصتی برای کسب درآمد بهره بگیرند، حتی ساعات مرده، شیوه های بهره برداری و ارائه راهکارهای فرصت زا در تبدیل ساعات مرده به فرصت درآمدزایی در باشگاه های ورزشی شهر تهران با استفاده از نظریه الگوی فرصت، باعث شد تا الزامات برنامه ریزی برای ساعات مرده همچون اجاره باشگاه به سازمان ها و مدارس، تخفیف گذاری ویژه برای هنرجویان و سازمان ها و انجام جلسات رایگان برای این افراد، کاهش شهریه کلاس ها در این ساعات، برگزاری کلاس های ویژه و رشته های پر تقاضا و جذاب در این ساعات، احداث کافی شاپ در باشگاه، سنجش رایگان سلامت، ارائه خدمات رایگان تغذیه و دادن برنامه تمرینی به افراد بتواند به مقدار زیاد به بهره برداری از این ساعات منجر شود. نتایج مطالعه رهبری، خدایاری، هنری و امیرتاش (۱۴۰۰) حاکی از آن بود که ۶ مفهوم راهبردی مؤثر توسعه جذب حامیان مالی، بستر سازی جذب حامیان مالی، بهبود قوانین برای حامیان مالی، بهره مندی از نیروی متخصص، تعامل با رسانه ها، اعطای تسهیلات به حامیان مالی و ۲ مفهوم برای پیامدهای حمایت مالی از ورزش همگانی ایران با عنوان مزایای حمایت مالی برای فدراسیون و مزایای حمایت مالی برای شرکت های حامی از اهمیت خاصی برخوردارند. اکملی و نصیری (۱۴۰۰) در تحقیقی با هدف فراتحلیل مطالعات عوامل و موانع مؤثر بر حمایت از ورزش ایران، ۶۸ عامل را از تحقیقات نمونه تحقیق استخراج و در هشت طبقه عمده عوامل رسانه، فروش - مشتری - رقابت، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، مدیریتی، تبلیغاتی، ساختاری و سایر عوامل دسته بندی و در فرایند فراتحلیل وارد کنند. محاسبه اندازه اثر براساس زیرگروه ها انجام شد و به ترتیب عوامل مدیریتی (۱/۲۵) و عوامل اقتصادی (۱/۰۳) دارای بیشترین اندازه اثر بودند. موانع تأمین مالی ورزش حرفه ای در پژوهش غفوری یزدی، علی دوست، خبیری و سجادی (۱۴۰۰) به شرح زیر شناسایی شدند: اقتصاد ناکارآمد، چالش های مالی، مدیریتی، حقوقی و قانونی، فقدان شفافیت، دولتی بودن، سیاست زدگی، فساد، چالش های نگرشی و دانشی. مویو، نات و دافت<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد بازاریابی

<sup>۱</sup> Moyo, Knott, & Duffett

سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای در آفریقای جنوبی پرداختند و مضامین اصلی زیر پدیدار شدند: اهداف بازاریابی: رشد درآمد؛ سهم بازاریابی و ابتکار عمل مسئولیت اجتماعی شرکتی. این مطالعه، یک مجموعه ضابطه برای ارزیابی تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد بازاریابی را پیشنهاد کرد: بلیط‌ها و فروش‌ها؛ وفاداری برند؛ ادراک برند؛ پوشش رسانه‌ای و حمایت مالی. کورنیوس، تراولوس، دوویس، و راتن<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی دقیق عوامل اصلی رفتار حمایت‌کننده خریدار مرتبط با حمایت مالی از ورزش در چارچوب دیجیتال‌های اینترنتی پرداختند. طبق یافته‌ها مشخص شد که تعیین‌کننده‌هایی مانند میزان دل‌بستگی به باشگاه ورزشی، مشارکت در ورزش و اعتقاد در مورد حمایت مالی، تاثیر زیادی بر آگاهی هواداران و همچنین نگرش آنها در مورد شرکت‌های حامی مالی داشتند. علاوه بر آن، پیامدها آشکار کردند که هدف خرید حامیان، تحت تاثیر معناداری از نگرش آنها در مورد شرکت‌های حمایت‌کننده مالی و همچنین آگاهی آنها از شرکت‌های حمایت‌کننده قرار می‌گیرد. در بررسی‌های صورت‌گرفته توسط محقق با مراجعه به ادبیات این حوزه مشخص شد که الگوی جامعی از درآمدزایی هیئت‌های ورزشی وجود ندارد و از آنجایی که یکی از عوامل اصلی مدیریت و توسعه رشته‌های ورزشی، توجه به حوزه بازاریابی و درآمدزایی می‌باشد و مدیران هیئت‌ها باید از این علم بیشتر استفاده کنند و شناسایی روش‌ها و راهکارهای این حوزه ضروری است، سؤال‌های اصلی پژوهش در ذهن پژوهشگر شکل گرفت:

چه عواملی در این فرایند دارای تاثیر می‌باشند و راهکارهای مناسب برای تدوین الگوی مطلوب درآمدزایی هیئت‌های ورزشی کدامند؟

تحقیق حاضر با بهره‌مندی از نظرات قشر دانشگاهی و اجرایی توانسته بر غنای موضوع بیفزاید، چرا که افراد اجرایی از نزدیک درگیر موضوع بوده و به‌خوبی با نقص‌ها و کاستی‌ها آشنایی دارند و متخصصان دانشگاهی نیز از بعد نظری به اعتبار پژوهش کمک نموده‌اند. براین اساس و با توجه به هدف این پژوهش انتظار می‌رود نتایج تحقیق حاضر با ارائه مدل درآمدزایی برای هیئت‌های ورزشی، ضمن انجام وظایف و امور محوله، در جهت محقق شدن برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌های خود موفق عمل کنند و موجب کمک به ورزش پرورشی، توسعه و گسترش ورزش همگانی و تامین سلامتی آحاد جامعه و در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیز ورزشکاران این مرزوبوم با کسب مدال‌ها و سکوها بین‌المللی، برای کشور عزیزمان ایران اسلامی افتخار آفرینی نمایند.

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی بود که با روش گراندد تئوری<sup>۲</sup> و به شیوه سیستماتیک که به استراوس و کوربین<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) نسبت داده شده انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران و متخصصان در بخش‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی در زمینه موضوع تحقیق بود: روسا و اعضای هیئت رئیسه فدارسیون‌ها

<sup>1</sup> Koronios, Dimitropoulos, Travlos, Douvis, & Ratten

<sup>2</sup> Grounded Theory

<sup>3</sup> Strauss And Corbin

## طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

و هیئت های ورزشی و مسئولان آشنا به درآمدزایی در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک؛ صاحب نظران و محققان حیطه منابع مالی و درآمدزایی و آشنا با فعالیت هیئت ها و فدراسیون های ورزشی؛ اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاه که در این زمینه تحقیق و پژوهش داشتند. این افراد به روش نمونه گیری زنجیره ای<sup>۱</sup> یا گلوله برفی<sup>۲</sup> انتخاب شدند و جمع آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده ها ادامه یافت. در این مطالعه با ۲۲ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه دوازدهم به بعد، داده ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود. برای بررسی سؤالات پژوهش و شناسایی مقوله ها از مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته استفاده شد. پس از تکمیل یافته ها، مدل زمینه ای بر اساس مدل سیستماتیک استراس و کوربین (۱۹۹۴) طراحی گردید. نتایج تحلیل داده ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد.

در مرحله کدگذاری باز، داده های مربوط به موضوع مطالعه با بررسی دقیق، نام گذاری و مقوله بندی شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مقولات به دست آمده از طریق کدگذاری باز در نظمی منطقی قرار گرفتند و ارتباط آن ها باهم مشخص شد؛ به عبارتی، داده های تجزیه شده به مفاهیم و مقوله ها در کدگذاری محوری به شیوه جدیدی به یکدیگر مرتبط شدند. این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها انجام شد. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل پارادایمی صورت گرفت. در این مرحله، روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند، بود.

نحوه بررسی روایی و پایایی در تحقیقات کیفی با روش های تحقیق کمی متفاوت است. محقق کیفی ضمن حضور در عرصه، داده های جمع آوری شده را از طرق مختلف با یکدیگر مقایسه می کند. بررسی و مقایسه مکرر داده ها، خود به تأیید و افزایش روایی آن ها کمک می کند. گوبا و لینکن<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) چهار معیار (مقبولیت<sup>۴</sup>، انتقال پذیری<sup>۵</sup>، تایید پذیری؟ قابلیت اطمینان) برای پژوهش کیفی بر شمرده اند و معیارهایشان را با چهار معیار متعارف در پژوهش کمی (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) جفت کرده و پیوند داده اند که در این تحقیق نیز این موارد بررسی و تایید شده اند. پایایی به روش بازآزمون بین کدگذاری های پژوهشگر و در دو فاصله زمانی به دست آمد:

---

<sup>۱</sup> Chain Referral

<sup>۲</sup> Snowball

<sup>۳</sup> Guba & Lincoln

<sup>۴</sup> Credibility

<sup>۵</sup> Transferability

<sup>۶</sup> Dependability

جدول ۱: میزان درصد پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	PA	۲۵	۱۰	۸	۸۰٪
۲	PB	۲۲	۸	۶	۷۲٪
۳	PC	۲۰	۹	۴	۹۰٪
	کل	۶۷	۲۷	۱۸	۸۰٪

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر ۶۷، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۸ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۸۰ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۴ درصد است. بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری

در این فرایند مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد در دستور کار قرار می‌گیرد. این کدگذاری، به این دلیل «محوری» نامیده شده است که کدگذاری حول یک مقوله تحقیق می‌یابد. در این مرحله، محقق یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیندی که در حال بررسی آن است، قرار می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. با استناد به نتایج کدبندی مرحله دوم و روابط بین مفاهیم شناسایی شده، ۲۴۴ مقوله فرعی تشکیل گردید. گفتنی است این مفاهیم مبتنی بر قرابت معنایی و موضوعی تشکیل شده‌اند و در انتخاب نام برای این مقوله مبانی تحقیق مدنظر قرار گرفت.

جدول ۲: کدهای محوری احصاشده بر مبنای کدهای باز

کد مصاحبه	مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه	مقوله‌های فرعی
۴-۳-۱	ثبت نام لیگ جوانان (تفریحی)	
۱-۲	ثبت نام بزرگسالان (تفریحی)	
۲-۴	ثبت نام کمپ تابستانی	تأمین وجوه از محل ثبت نام
۱۰-۶	ثبت نام مسابقات در روزهای تعطیل	
۱۰-۶-۱	ثبت نام برنامه‌های تمرینی سطح عالی	
۲-۷-۱	اجاره اماکن به سازمان‌های دولتی	تأمین وجوه از اماکن در اختیار

طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

	اجاره اماکن به نهادهای آموزشی	۱۶-۱۲-۱۱-۶-۵-۱
	در اختیار قرار دادن اماکن به حامیان مالی	۱۳-۱۱
	اجاره اماکن به سازمان های خصوصی	۳-۱-۲-۱۴-۲۱
	برگزاری رویدادهای سالیانه	۱-۲-۹-۱۶
	فروش حق امتیاز برند برای رویدادهای مختلف	۴-۳-۲
تأمین وجوه از رویدادها	عواید حاصل از حق پخش رویدادهای ورزشی	۱۸-۱۳-۱۴-۹-۷-۴
	برگزاری مسابقات	۱۵-۵-۲
	دادن حق پخش به سازمان های طرف همکاری	۱۴-۱-۶-۴
ورود شرکای حقوقی	دادن شخصیت حقوقی به شرکاء حقوقی	۲۰-۱۱-۱۰-۹-۷-۳-۱۴
	استفاده از ظرفیت شرکای حقوقی	۷-۱۴-۸-۴-۲-۱-۱۵-۱۹
	دریافت حمایت مالی از جانب شرکای حقوقی	۱۶-۳-۴-۲-۷
	خلق حامیان مالی برای هیئت	۲۰-۱۰-۱۳-۵
	قرار گرفتن هیئت در مسیر منابع مالی خود	۲۲-۷-۶-۵
افزایش کانال های تأمین مالی	جذب شریکانی با شهرت و برند ملی و جهانی	۲۱-۱۰-۹-۸-۷-۵-۱-۲
	تولید منابع مالی	۱۵-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۸-۵-۱-۲
	کم شدن هزینه هیئت ها	۱۰-۸-۱-۱۵-۱۲-۱۴
کاهش هزینه ها	خودکفایی در هزینه های جاری	۱۱-۹-۷-۵-۳-۴-۲
	تأمین بخشی از هزینه ها توسط حامیان	۱۵-۱۴-۵-۱-۴-۲
	صرفه جوی را به دنبال دارد	۱-۹-۷-۵
	بازگشت سرمایه	۹-۵-۱-۲
تحقق اقدامات درآمدزایی	جذب مشتریان بالقوه	۷-۸-۱۰-۴-۳-۱۰-۲-۱۷
	جذب کمک های مالی و معنوی خیرین	۱۱-۹-۱-۲

فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان / شماره: ۶۳ / بهار ۱۴۰۳

	افزایش قدرت نفوذی هیئت	۷-۴-۱۲-۱۳-۷-۶-۵-۲۲
	توجه به نیازهای حامیان	۱۱-۹-۶-۱-۲
درک اهداف شرکاء	استفاده از پیشنهادهای حامیان	۲-۱۱
	تمرکز بر منافع حامیان	۱۱-۲-۱۳-۲۰
	افزودن اماکن ورزشی تحت مالکیت هیئت	۹-۸-۴
اقدامات سرمایه‌ای	ساخت بناها توسط هیئت	۷-۱-۸
	نوسازی اماکن تحت مالکیت هیئت	۵-۶-۲-۳
	شناساندن برند به دیگران	۱۵-۱۴
تقویت تصویر	حفظ حق امتیاز مکان‌های ورزشی	۱۲-۱۳
	آگاهی دادن به طرفداران	۵-۱۳-۱۲-۱۱-۱۶
	درآمدزایی متمرکز	۸
	تمرکز گرایی به هنگام درخواست از خیرین	۱۰-۸
هدفمندسازی درآمدزایی	بالتوجه	
	هدایت درآمدزایی توسط هیئت	۲-۷-۶-۸-۱۰-۱۶-۱۹
	تلاش‌های متمرکز	۱۰
	شناسایی گروه‌های خاص و توانمند	۱-۱۲
	ایجاد ارتباط اختصاصی با گروه‌های خاص و توانمند	۱۱-۷-۲
پیشنهادیه	دعوت این گروه‌ها برای شرکت در فعالیت-های هیئت	۱۴-۸-۹-۶
	دعوت از افراد خاص برای ملحق شدن به هیئت	۹-۱۴
	بهبود و بازسازی اماکن ورزشی	۱۷-۱۴-۱۰-۲-۳-۱
ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی	بورس تحصیلی دانشگاه به بازیکنان شایسته	۹-۴
	ایجاد اماکن ورزشی در مناطق محروم	۲-۹-۶-۴
	اعطای بورس به بازیکنانی که توانایی مالی	۷-۵
اقدام مؤثر بر جذب سرمایه	ثبت نام در کلاس‌های آموزشی را ندارند	
	هدف روشن داشتن	۱۱

طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

	طراحی و اجرای اقدام مؤثر بر جذب سرمایه	۱۸-۱۵-۱۳-۱۱-۱۲
	شناسایی خیرین بالقوه	۱۱-۱۵
	مشخص نمودن مقدار پول مورد نیاز	۱۰-۳
	بررسی میزان تحقق سرمایه جذب شده	۲۲-۱۶-۱۱-۱۵-۱۴-۵-۱۰
موانع سخت افزاری و نرم افزاری	ضعف امکانات سخت افزاری	۹-۵
	ضعف امکانات نرم افزاری	۳-۹-۵
	عدم جذابیت رسانه های ورزش های پایه در کشور	۱۶-۵-۳
	برنامه محور نبودن ورزش کشور	۳-۱-۱۴
موانع نهادی	اقدامات جزیره ای سازمان های مختلف در حوزه ورزش	۹-۱۰-۱
	فساد اداری و مالی	۱۳-۱۴-۱۰-۹-۴-۱-۳-۲۰-۱۶
	عدم شفافیت اهداف و برنامه ها در حوزه ورزش کشور	۲-۱۵
	ساختار نامناسب ورزش کشور	۳-۱۵-۱
موانع حاکمیتی	ضعف در یکپارچگی نظام ورزش کشور	۱۸-۱۴-۱۱-۱۳-۱۵
	تقسیم بندی ناکارآمد	۱۳-۱۲
	حمایت ناکافی دولت از فدراسیون های پایه	۲۱-۱۹-۱۵-۲-۱۲
	نداشتن برنامه برای خودکفا کردن فدراسیون ها و هیئت ها از جانب حاکمیت	۳-۱۵-۱۲
موانع برنامه ریزی	اجرائی نشدن برنامه ها	۷-۶-۴-۲
	برنامه محور نبودن فدراسیون ها و هیئت های تابع آن	۷-۱۴-۲
	نداشتن برنامه برای افق های پیش رو	۲۲-۱۸-۱۳-۷
اقدامات حاکمیتی	ایجاد قواعد تشویقی برای ورود حامیان	۲
	تأمین زیرساخت های سخت افزاری توسط حاکمیت	۱۶-۱۳-۹-۳-۱-۲

فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان / شماره: ۶۳ / بهار ۱۴۰۳

	داشتن نگاه سیستمی به مدیریت ورزشی در سطوح خرد و کلان	۱۳
	سرمایه‌گذاری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بلندمدت	۷-۱۴-۲-۱۳
	شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران کلان ورزش	۱-۱۳-۷-۶
	عواید حاصل از فروش برنامه‌های ورزشی و آموزشی	۱۱-۲
	عواید حاصل از ساخت، تولید و فروش لوازم و وسایل ورزشی	۱-۱۱-۲
تأمین وجوه از محل فعالیت‌های جانبی هیئت	عواید حاصل از دریافت حق عضویت سالانه باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی	۱-۲-۱۲-۱۴-۳-۵-۷-۸-۹-۱۰-
	عواید حاصل از حق اعتراض باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی	۲۱-۱۹
	عواید حاصل از انجام فعالیت‌های بازرگانی، تجارتی و خدماتی	۸-۷-۴-۲
	کمک‌های دولتی	۱۱-۵-۲
تأمین وجوه سرمایه‌ای	وام و استقراض	۵-۲
	عرضه سهام عمومی	۲
	حق امتیاز عضویت	۲۱-۱۲-۱۰-۹-۲
	هزینه پذیرش تماشاچی	۱۳
تأمین وجوه جاری	تأسیسات شرکتی شامل اماکن، سالن‌ها و جایگاه‌های مهمان‌نوازی	۷-۹-۱۳
	قرعه‌کشی	۱-۱۳-۱۵
	تقسیم سود سهام	۱۱-۷-۴
	درآمد حاصل از رویدادها	۱۸-۱۷-۱۳-۱۱-۲-۴-۱
درآمد عملیاتی	درآمد حاصل از فروش‌ها	۸-۹-۱۳-۱
	درآمدهای اجرایی	۵-۴-۱۳-۱-۹-۲۲

طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

درآمد حاصل از فروش دارایی ها	۴-۵-۳-۲
درآمد غیر عملیاتی	دریافت خسارت از طریق دعوی قضایی
	ثروت بادآورده سرمایه گذاری
	۱-۱۵-۱۳-۲-۲۰-۱۸
	۴-۱

کدگذاری گزینشی

در این مرحله مقولات اصلی ساخته می شود. ساخت مقولات اصلی عبارت است از: چینش مقولات فرعی در کنار هم براساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند. در واقع این مرحله انتزاعی ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن روابط بین مقولات فرعی ایجاد شده تشریح می گردد. برای رسیدن به یکپارچگی مورد نظر در این مرحله لازم است محقق پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند.

جدول ۳: اقتباس کدگذاری گزینشی مبتنی بر کدگذاری محوری

مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه ها	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
درآمد حاصل از رویدادها، درآمد حاصل از فروش ها، درآمدهای اجرایی	درآمد عملیاتی	پدیده محوری
درآمد حاصل از فروش دارایی ها، دریافت خسارت از طریق دعوی قضایی، ثروت بادآورده سرمایه گذاری	درآمد غیر عملیاتی	
عواید حاصل از فروش برنامه های ورزشی و آموزشی، عواید حاصل از ساخت، تولید و فروش لوازم و وسایل ورزشی، عواید حاصل از دریافت حق عضویت سالانه باشگاه ها و تیم های ورزشی، عواید حاصل از حق اعتراض باشگاه ها و تیم های ورزشی، عواید حاصل از انجام فعالیت های بازرگانی، تجارتي و خدماتی	تأمین وجوه از محل فعالیت های جانبی هیئت	
برگزاری رویدادهای سالیانه، فروش حق امتیاز برند برای رویدادهای مختلف، عواید حاصل از حق پخش رویدادهای ورزشی، برگزاری مسابقات،	تأمین وجوه از رویدادها	شرایط علمی
اجاره اماکن به سازمان های دولتی، اجاره اماکن به نهادهای آموزشی، در اختیار قرار دادن اماکن به حامیان مالی، اجاره اماکن به سازمان های خصوصی	تأمین وجوه از اماکن در اختیار	

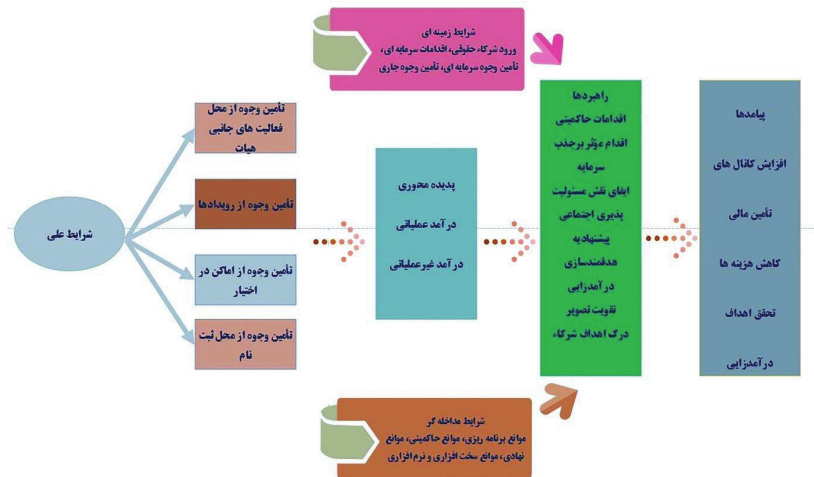
تأمین وجوه از محل ثبت نام	ثبت نام لیگ جوانان (تفریحی)، ثبت نام بزرگسالان (تفریحی)، ثبت نام کمپ تابستانی، ثبت نام مسابقات در روزهای تعطیل، ثبت نام برنامه-های تمرینی سطح عالی
ورود شرکاء حقوقی	برگزاری رویدادهای سالیانه، فروش حق امتیاز برند برای رویدادهای مختلف، عواید حاصل از حق پخش رویدادهای ورزشی، برگزاری مسابقات
اقدامات سرمایه‌ای	افزودن اماکن ورزشی تحت مالکیت هیئت، ساخت بناها توسط هیئت، نوسازی اماکن تحت مالکیت هیئت
تأمین وجوه سرمایه‌ای	کمک‌های دولتی، وام و استقراض، عرضه سهام عمومی
تأمین وجوه جاری	حق امتیاز عضویت، هزینه پذیرش تماشاچی، تأسیسات شرکتی شامل اماکن، سالن‌ها و جایگاه‌های مهمان‌نوازی، قرعه‌کشی، تقسیم سود سهام
موانع برنامه‌ریزی	اجرائی نشدن برنامه‌ها، برنامه محور نبودن فدراسیون‌ها و هیئت‌های تابع آن، نداشتن برنامه برای افق‌های پیش‌رو
موانع حاکمیتی	ساختار نامناسب ورزش کشور، ضعف در یکپارچگی نظام ورزش کشور، تقسیم‌بندی ناکارآمد، حمایت ناکافی دولت از فدراسیون‌های پایه، نداشتن برنامه برای خودکفا کردن فدراسیون‌ها و هیئت‌ها از جانب حاکمیت
موانع نهادی	برنامه‌محور نبودن ورزش کشور، اقدامات جزیره‌ای سازمان‌های مختلف در حوزه ورزش، فساد اداری و مالی، عدم شفافیت اهداف و برنامه‌ها در حوزه ورزش کشور
موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	ضعف امکانات سخت‌افزاری، ضعف امکانات نرم‌افزاری، عدم جذابیت رسانه‌ای ورزش‌های پایه در کشور
راهبردها	ایجاد قواعد تشویقی برای ورود حامیان، تأمین زیرساخت‌های سخت-افزاری توسط حاکمیت، داشتن نگاه سیستمی به مدیریت ورزشی در سطوح خرد و کلان، سرمایه‌گذاری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بلندمدت، شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران کلان ورزش

## طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

اقدام مؤثر بر جذب سرمایه	هدف روشن داشتن، طراحی و اجرای اقدام مؤثر بر جذب سرمایه، شناسایی خیرین بالقوه، مشخص نمودن مقدار پول مورد نیاز، بررسی میزان تحقق سرمایه جذب شده
ایفای نقش مسئولیت-پذیری اجتماعی	بهبود و بازسازی اماکن ورزشی، بورس تحصیلی دانشگاه به بازیکنان شایسته، ایجاد اماکن ورزشی در مناطق محروم، اعطای بورس به بازیکنانی که توانایی مالی ثبت نام در کلاس های آموزشی را ندارند. شناسایی گروه های خاص و توانمند، ایجاد ارتباط اختصاصی با گروه های خاص و توانمند، دعوت این گروه ها برای شرکت در فعالیت های هیئت، دعوت از افراد خاص برای محقق شدن به هیئت
پیشنهادیه	درآمدزایی متمرکز، تمرکزگرایی به هنگام درخواست از خیرین بالقوه، هدایت درآمدزایی توسط هیئت، تلاش های متمرکز
تقویت تصویر	شناساندن برند به دیگران، حفظ حق امتیاز مکان های ورزشی، آگاهی دادن به طرفداران
دک اهداف شرکاء	توجه به نیازهای حامیان، استفاده از پیشنهادهای حامیان، تمرکز بر منافع حامیان
افزایش کانال های تأمین مالی	خلق حامیان مالی برای هیئت، قرار گرفتن هیئت در مسیر منابع مالی خود، جذب شریکانی با شهرت و برند ملی و جهانی، تولید منابع مالی کم شدن هزینه هیئت ها، خودکفایی در هزینه های جاری، تأمین بخشی از هزینه ها توسط حامیان صرفه جویی را به دنبال دارد.
پیامدها	کاهش هزینه ها
تحقق اقدامات درآمدزایی	بازگشت سرمایه، جذب مشتریان بالقوه، جذب کمک های مالی و معنوی خیرین، افزایش قدرت نفوذی هیئت

### ارائه الگوی پیشنهادی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

در این مدل، راهبردها به گونه ای تنظیم شده اند که در اجرای الگو واکنش درستی نسبت به شرایط علی، مداخله ای و زمینه ای داده شود. در این صورت، پیامدها که پس از اعمال راهبردها به دست می آیند، برونداد راهبردها محسوب می شوند.



شکل ۱: الگوی درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران طراحی و تدوین شود. از تحلیل جملات و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان ۹۴ کد استخراج و در گام بعدی در پنج محور شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبرد و پیامد طبقه‌بندی شد. مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط علی چهار مقوله تاثیرگذار شامل تأمین وجوه از محل فعالیت‌های جانبی هیئت، تأمین وجوه از رویدادها، تأمین وجوه از امکان در اختیار، تأمین وجوه از محل ثبت‌نام وجود دارند. نتایج تحقیق سلطانی، کارگر، کشکر و غفوری (۱۳۹۷) هم نشان داد فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، سایر و حامیان مالی به ترتیب می‌تواند مهم‌ترین منبع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال کشور باشند. یافته‌های پژوهش خطیبی، حیدری‌نژاد، شتاب بوشهری و هاشمی (۱۳۹۹) با عنوان «موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش زنان در ایران»، چهار مانع توسعه منابع مالی ورزش زنان را موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-حقوقی معرفی نمود. براساس یافته‌های پژوهش نادینلو، نظریان و کشاورز (۲۰۲۱)، ۱۲ عامل حامیان مالی، منابع انسانی، سیاست، نهادهای دولتی، قانون، رشته‌های ورزشی، عوامل علمی، عوامل امنیتی، حمایت‌های دولتی، رسانه‌ها، توسعه تأسیسات و هواداران مهم‌ترین عوامل درآمدزایی در میزبانی رویدادهای ورزشی بودند. هیئت‌های ورزشی برای رشد و توسعه رشته ورزشی خود نیازمند وجود زیرساخت‌های اولیه و مکان‌ها و فضاهای ورزشی مربوطه می‌باشند. این زیرساخت‌ها، امکان و فضاهای ورزشی، ضمن دادن قدرت و توان به هیئت برای توسعه و رشد و ارتقای رشته ورزشی مربوطه و ورزشکاران خود، به حفظ منابع مالی و درآمدزایی برای هیئت منجر خواهد شد.

## طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

وجود و ساختار استادیوم های جدید سبب افزایش ارزش اموال تحت کنترل می شوند. همچنین کسب درآمد از تماشاگران، راه مناسبی برای تشخیص و کنترل تفاوت ها برای توسعه امکانات ورزشی به شمار می آید. بنابراین یارانه و کمک از سوی دولت برای توسعه و رفاه ورزشگاه ها قابل توجه است و چنانچه جوامع مالکان و امتیازداران ۸۰ - ۵۰ درصد به کیفیت استادیوم ها اضافه نمایند، در حقیقت سبب به روز شدن اماکن می گردد و از انباشته شدن هزینه های اقتصادی و گراف جلوگیری می شود و منابع پر سود در مقابل استهلاک امکانات را افزایش می دهد (واحدی زاده، ۱۳۹۷). به علاوه، رفاه و توسعه تجهیزات اماکن راه پر منفعت اقتصادی است اگر شرکت کنندگان در رویدادها برای تماشای مستقیم از تجربه مثبت استادیوم ها بهره مند باشند. برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی یکی دیگر از کدهایی بود که توسط مصاحبه شوندگان پیشنهاد شد. برگزاری مسابقات نیازمند اعتبار مالی و صرف هزینه برای حق الزحمه کادر اجرایی و داوری، اجاره مکان، آمبولانس و پزشک، احکام و مدال ها و غیره دارد. از آنجایی که هیئت های استانی اعتبارات مالی کافی در اختیار ندارند، یکی از راه های درآمدزایی برای هیئت، دریافت ورودیه یا حق شرکت در مسابقات و رویدادهاست تا از این طریق بخشی از هزینه های یاد شده، تامین گردد.

در ادامه مرور و تحلیل مصاحبه ها نشان داد در محور شرایط زمین های چهار مقوله تاثیرگذار شامل ورود شرکای حقوقی، اقدامات سرمایه ای، تأمین وجوه سرمایه ای و تأمین وجوه جاری وجود دارند. همراستا با نتایج این تحقیق، یافته های اسمعیلی، رضایی، شیروانی و افشاری (۱۳۹۶) ۸ عامل را در بررسی نگرش مدیران ورزشی استان مرکزی به بازاریابی مشخص نمود که بسته به ماهیت با نظر تیم تحقیق با عناوین سنجش عملکرد، قیمت گذاری، رقابت گرایی، داشتن برنامه و هدف، منابع انسانی، نگرش به بازار (محیط)، راهبرد بازاریابی و مشتری گرایی نامگذاری شد. همچنین کورینوس و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که تعیین کننده هایی مانند میزان دلبستگی به باشگاه ورزشی، مشارکت در ورزش و اعتقاد در مورد حمایت مالی تاثیر زیادی بر آگاهی هواداران و نگرش آنها به شرکت های حامی مالی دارند. تأمین وجوه جاری شامل کدهای باز حق امتیاز عضویت، هزینه پذیرش تماشاچی، تأسیسات شرکتی شامل اماکن، سالن ها و جایگاه های مهمان نوازی، قرعه کشی، تقسیم سود سهام بود. در این زمینه می توان گفت هر اندازه دولت ها در بخش ورزشی سرمایه گذاری می کنند و شهروندان به سمت ورزش کشیده می شوند، به همان میزان هزینه های درمانی و پزشکی کاهش می یابد. البته سرمایه گذاری و حمایت دولت ها از ورزش تنها به دلیل کاهش هزینه های درمانی نیست، بلکه سلامتی و شادابی جامعه به دلایل متعدد مهم و ضروری می باشد. با این همه، اعتقاد عمومی بر این است که شرکت در ورزش باعث بهبود سلامتی و کاهش هزینه های درمانی می شود.

همانطور که در نتایج مشاهده گردید، کدهای نهایی تحت شرایط مداخله گر در ۴ مقوله موانع برنامه ریزی، موانع حاکمیتی، موانع نهادی، موانع سخت افزاری و نرم افزاری طبقه بندی شدند. در پژوهش رهبری و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه عوامل موثر بر حمایت مالی از ورزش همگانی به برخی از عوامل سیاسی از جمله عدم توجه کافی وزارتخانه های مسئول به موضوع ورزش همگانی، سیاست زدگی بیش از اندازه ورزش و غیره اشاره شده است که با این بخش از تحقیق حاضر همخوانی دارد. همچنین براساس نتایج اکتلی و نصیری (۱۴۰۰) مدیران ورزشی باید با

توسعه پوشش رسانه‌ای و امکانات مناسب تبلیغاتی، در راستای رفع موانع جذب حامیان مالی ورزشی اقدام نمایند تا حامیان با اطمینان بیشتری در صنعت ورزش سرمایه‌گذاری نمایند. موفقیت در هیچ زمینه‌ای و تحت هیچ شرایطی، جز با وجود نیروی متخصص و به‌کار بردن اصول صحیح مربوط به آن حیطه امکان‌پذیر نمی‌شود. موضوع درآمدزایی هیئت‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیست. لذا شناسایی و تعیین راهکارهایی جهت بهبود این موانع بخش مهمی از موضوع مربوط به درآمدزایی هیئت‌های ورزشی را تشکیل می‌دهد.

در ادامه محقق با تحلیل مصاحبه‌ها در بخش راهبردهای موثر بر درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران، ۷ مقوله از جمله اقدامات حاکمیتی، اقدام مؤثر بر جذب سرمایه، ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پیشنهادیه، هدفمندسازی درآمدزایی، تقویت تصویر و درک اهداف شرکا را استخراج کرد. دنیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز خاطر نشان کرد که در صورت امکان ورزش به عنوان یک ابزار سیاست خارجی برای ایجاد روابط با بسیاری از کشورها و مردم جهان به منظور دستیابی به قدرت نرم به دلایل امنیت ملی استفاده می‌شود. یافته‌های پژوهش حیدری و شریفیان (۱۳۹۶) نشان داد که عامل اعتقادی از جمله در اولویت قرارندادن ورزش، طرز تفکر و عقیده، نگرش خیرین نسبت به اهمیت ورزش و غیره در عدم مشارکت خیرین در توسعه فضاهای ورزشی نقش دارد. نتایج کدگذاری باز پژوهش رهبری و همکاران (۱۴۰۰) حاکی از آن بود که ۶ مفهوم جهت راهبردهای مؤثر توسعه جذب حامیان مالی، بسترسازی جذب حامیان مالی، بهبود قوانین برای حامیان مالی، بهره‌مندی از نیروی متخصص، تعامل با رسانه‌ها و اعطای تسهیلات به حامیان مالی طبق بندی شدند. در پایان این بخش می‌توان بیان نمود که هریک از راهکارهای شناسایی شده در این تحقیق از جمله ایجاد قواعد تشویقی برای ورود حامیان، شناسایی خیرین بالقوه، مشخص نمودن مقدار پول مورد نیاز، بهبود و بازسازی اماکن ورزشی، بورس تحصیلی دانشگاه به بازیکنان شایسته، توجه به نیازهای حامیان، استفاده از پیشنهادهای حامیان، تمرکز بر منافع حامیان و غیره به عنوان کلیدی‌ترین راهکارها در جهت درآمدزایی و مرتفع کردن مشکلات مالی هیئت‌های ورزشی می‌توانند مورد استفاده قرار بگیرند.

در بخش نتایج و پیامدهای موثر بر درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران، از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها می‌توان به سه مقوله افزایش کانال‌های تأمین مالی، کاهش هزینه‌ها و تحقق اقدامات درآمدزایی نام برد. نتایج این پژوهش با یافته‌های رهبری و همکاران (۱۴۰۰) همخوان بود. در این پژوهش مزایایی که حمایت مالی برای فدارسیون ورزش همگانی در بردارد از جمله رشد و گسترش ورزش همگانی در جامعه، تحکیم و توسعه روابط اجتماعی مردم جامعه، افزایش سطح بهره‌وری اقتصادی در بخش‌های تولیدی و اقتصادی، افزایش مشارکت‌های اجتماعی، کاهش نرخ بیکاری با افزایش اشتغال افراد از برنامه‌ها و رویدادهای حوزه ورزش همگانی به عنوان کارشناس رسمی، داوطلب و شرکت‌کنندگان، توسعه برنامه‌های ملی سلامت و بهبود سلامت جسمانی مردم نامبرده شد. با توجه به نتایج این بخش از پژوهش پیشنهاد می‌شود مجوز و راه حل‌های قانونی به منظور چگونگی حضور در بازار بورس و سهام و خرید و فروش سهام غیر با هدف کسب سود برای افزایش درآمدهای هیئت ورزشی اخذ شود تا در جهت

<sup>۱</sup>Danyel

## طراحی الگوی درآمدزایی هیئت های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

توسعه اموال و دارایی های هیئت ورزشی و بهره بردن از نوسانات قیمت و تورم ایجادشده به نفع هیئت ورزشی گام مهمی برداشته شود.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود که روسای هیئت های ورزشی کشور با جذب تماشاگر و حامی متناسب با نوع تماشاچیان کسب درآمد داشته باشند. مثلا در رقابت هایی که مخصوص بانوان می باشد و زنان و دختران بیننده آن هستند، می توان با انتخاب حامی ای که محصولش با جامعه هدف مطابقت داشته باشد، بخشی از نیازهای تبلیغاتی حامی را پوشش داد. البته مسئله حق پخش تلویزیونی از جمله مواردی است که باید از سوی دولت پیگیری و حل شود. از طرفی متولیان ورزش کشور نیز باید تلاش کنند جذابیت رسانه ای برای رویدادهای خود ایجاد کنند. همچنین با برگزاری جشنواره های متفاوت و ایجاد امکان تفریحات خانوادگی، می توان هم جذب درآمد داشته باشد و هم رشته های مختلف ورزشی را توسعه دهد. همچنین می توان گفت بسترسازی برای حمایت مالی از هیئت های ورزشی از طریق اقدامات و سیاست گذاری های مناسب و مدیریت صحیح دولت امکان پذیر خواهد بود. هدایت صحیح پولی که در بخش ورزش هزینه می شود و متعلق به همه مردم است و حتی اختصاص حامی دولتی به فدراسیون و هیئت های ورزشی که به دلایل گوناگون در جذب حامی مالی با مشکلاتی روبه رو هستند، می تواند کمک قابل توجهی به آنها باشد. البته بحث حمایت مالی شرکت های خصوصی و سایر منابع غیردولتی از ورزش ایران به این معنا نیست که هیئت های ورزشی هیچ کمکی از دولت دریافت نکنند. دولت وظیفه دارد هم برای ورزش قهرمانی و هم ورزش همگانی هزینه کند و شرایطی را فراهم نماید تا فدراسیون و هیئت های ورزشی نیز بتوانند بدون دغدغه مالی برنامه های خود را اجرایی نمایند. همچنین فدراسیون و هیئت های ورزشی نیز مکلف هستند تا به عنوان یک نهاد غیردولتی و مستقل بخشی از هزینه های جاری خود را تامین کنند و تنها مصرف کننده نباشند. در پایان با توجه به آنچه گفته شد، عوامل بسیار زیادی وجود دارد که درآمدزایی هیئت های ورزشی را تحت تاثیر قرار می دهد. در حال حاضر هیئت های ورزشی کشور دارای مسائل و مشکلات عدیده ای هستند که برخی به عملکرد خود آنها و برخی دیگر به محیطی که در آن فعالیت می کنند بر می گردد. به نظر می رسد با به کارگیری اقدامات اساسی در حوزه های حاکمیتی، نهادی، سخت افزاری و نرم افزاری، اقتصادی، بازاریابی و رسانه ای می توان شاهد برطرف نمودن چالش های درآمدزایی هیئت های ورزشی، افزایش کانال های درآمدزایی و بهره وری بیشتر، جامعه ای سالم تر از همه جنبه های جسمانی، روانی، اجتماعی و ... باشیم.

### منابع

- اتقیا، ناهید. (۱۳۸۴). «تعامل بازاریابی و مدیریت ورزشی نشریه پژوهش در علوم ورزشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم و تحقیقات». مجله پژوهش در علوم ورزشی. (۱)، صص ۱۳۰-۱۴۶.
- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت. (۱۹۹۰). مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای. ابراهیم افشار. تهران: نشر نی
- اسدی، علی. (۱۳۹۸). «شناسایی مولفه های بازاریابی پنهان در ورزشگاه های فوتبال ایران از نگاه تماشاچیان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کردستان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

- اسمعیلی، محسن؛ رضایی، شمس الدین؛ شیروانی، طهماسب و افشاری، مصطفی. (۱۳۹۸). «بررسی نگرش مدیران ورزشی استان مرکزی به بازاریابی». پژوهش در مدیریت ورزشی. ۸(۹)، صص ۲۳-۶۲.
- اکملی، وحید و نصیری، محمد. (۱۴۰۰). «فراتحلیل مطالعات عوامل و موانع موثر بر حمایت از ورزش در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی.
- الهی، علی‌رضا. (۱۳۸۸). «موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران.
- جبران پورخامنه، امیر. (۱۳۹۹). «شیوه‌های بهره‌برداری و ارائه راهکار در تبدیل ساعات مرده به فرصت درآمدزایی در باشگاه‌های ورزشی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- حیدری، سمیه و شریفیان، اسماعیل. (۱۳۹۶). «شناسایی و مقایسه موانع مشارکت خیرین در توسعه فضاهای ورزشی». مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۱.
- خطیبی، امین؛ حیدری نژاد؛ صدیقه؛ شتاب پوشهری، سیده ناهید و هاشمی، الهام. (۱۳۹۹). «موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش زنان در ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۲(۶۳)، صص ۸۹-۱۱۲.
- رضایی صوفی، مرتضی و شعبانی، عباس. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی در ورزش». مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. سال ۱، شماره ۳، صص ۴۳-۴۹.
- رهبری، سمیه؛ خدایاری، عباس؛ هنری، حبیب و امیرتاش، علیمحمد. (۱۴۰۰). «تدوین راهکارها و پیامدهای موثر بر حمایت مالی از ورزش همگانی ایران». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۰(۵۱)، صص ۱۱۳-۱۳۴.
- سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران». مدیریت و توسعه ورزش. ۷(۴)، صص ۴۲-۵۴.
- عابدی‌پور، سارا. (۱۳۹۷). «مطالعه تطبیقی راه‌های درآمدزایی لیگ‌های مطرح بسکتبال دنیا(لیگ ان بی‌ای، یورو لیگ، لیگ سی‌بی‌ای) با ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه الزهراء.
- غفوری یزدی، مهدی؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ خبیری، محمد و سجادی، سیدنصرالله. (۱۴۰۰). «شناسایی موانع تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. ۱۳(۲)، صص ۷۱-۹۱.
- واحدی‌زاده، مجید. (۱۳۹۷). «تدوین الگوی توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران». رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.
- Danyel, R. (2015). "Investing in sp orting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar". International Journal of Sport Policy and Politics. 7(4): 489-504.
- Funk, D. Tennille, B. (2006). "The role of socio-psychological and culture-education motives in marketing international sport tourism: A cross-cultural perspective". Tourism management.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). **Competing Paradigms in Qualitative Rresearch, Handbook of Qualitative Research**. London: Sage
- Koronios, k, Dimitropoulos, P., Travlos, A., Douvis, I., & Ratten, V. (2020). "Online technologies and sports: A new era for sponsorship". The Journal of High Technology Management Research, 31(1), 100373.

- Moyo, T., Knott, B., & Duffett, R. (2021). “**Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organizations in South Africa**”. *Sport in Society*, 1-19.
- Alipour Nadinluie, Z., nazarian, A., keshavarz, L. (2021). “**Providing a Revenue Model for Hosting Sport Events**”. *Journal of New Studies in Sport Management*, 2(1), 111-125. doi: 10.22103/jnssm.2020.16412.1001.