

[10.22034/ssys.2023.2669.2929](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2669.2929)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۳/۲۱

هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین می‌باشد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نوع پژوهش‌های میدانی است که در دسته تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق حاضر، صاحب‌نظران آگاه به موضوع تحقیق شامل خبرگان حوزه ورزش جانبازان و معلولین و اساتید دانشگاه و همچنین فعالان بخش بازاریابی بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند تا حد رسیدن به اشباع نظری، تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان نمونه مشخص گردیدند. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه‌های کیفی بود و برای گردآوری و تحلیل داده‌های تحقیق از روش تحلیل محتوایی کیفی استفاده شد. بر این اساس، در فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌گرفته در مجموع تعداد ۳۲۱ نشان شناسایی گردید که با توجه به نزدیکی موضوعی و مفهومی در ۷ مفهوم دسته‌بندی شدند: شیوه‌های معمول تامین مالی، ارتباطات و رسانه، منابع، مدیریت و برنامه‌ریزی، شهرت و رقابت بین‌المللی (مدال‌های دریافت‌شده)، فرهنگ سازمانی و قشر مخاطبان خاص. این عوامل در دو بخش چالش‌ها و فرصت‌ها طبقه‌بندی شدند. در نهایت، پیشنهاد می‌گردد نسبت به ایجاد سازوکار و تدوین آیین‌نامه‌ها و مقدمات مربوط به راه‌اندازی کمیته بازاریابی و بهره‌گیری از متخصصان بازاریابی با استفاده از نتایج تحقیق در راستای رسیدن به اهداف تامین مالی این فدراسیون گام‌های موثری برداشته شود.

واژگان کلیدی: تامین مالی، فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین، چالش‌ها و فرصت‌ها.

^۱ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

^۲ استادیار، گروه بازاریابی و تجاری‌سازی ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Mehdyrasooli@gmail.com

مقدمه

سازمان‌های ورزشی در سراسر جهان به غیر از حق پخش تلویزیونی، بلیط فروشی و تبلیغات دور زمین، راه‌های دیگری نیز برای درآمدزایی دارند که اگر از آن‌ها استفاده نکنند، با مشکل روبه‌رو می‌شوند. حامیان مالی لوازم ورزشی، تبلیغ حامیان مالی روی لباس، شرکای تجاری، فروش پیراهن و لوازم هواداری و برگزاری رویدادهای مقطعی، راه‌هایی هستند که سازمان‌های ورزشی در طول سال، درآمد بسیاری از آن‌ها به دست می‌آورند (الهی، ۱۳۸۷). از سوی دیگر، منابع مالی و راه‌های توسعه و تأمین آن برای حیات و پا برجا بودن فدراسیون‌ها و لیگ‌های حرفه‌ای وابسته بر کسی پوشیده نیست. از این رو، آنچه به عنوان منابع درآمدی داخلی مطرح است، در قالب‌های گوناگون مانند حق پخش تلویزیونی، حامیان مالی، فروش محصولات ورزشی، تبلیغات، صحنه‌گذاری، کپی‌رایت، اینترنت و... به طرق مختلف ظاهر می‌شوند (الهی، ۱۳۸۷) در ضمن فدراسیون‌ها می‌توانند به منظور افزایش توان مالی خود از موارد دیگر مانند حامیان غیرمالی، خرید و فروش بازیکنان حرفه‌ای، طراحی و ساخت تجهیزات و لوازم، اجاره‌بهای تأسیسات و اماکن، آموزش و موبایل‌رایت بهره‌گیرند (گرم، ۲۰۰۷).

اساسنامه فدراسیون‌های آماتوری جمهوری اسلامی ایران نیز ۱۵ روش کسب منابع مالی را برای فدراسیون‌ها مجاز دانسته است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۹) که با توجه به شرایط موجود و ویژگی‌های هر یک از فدراسیون‌ها می‌توان از شیوه‌های اعلام‌شده درآمدزایی نمود. در نتیجه، مدیران فدراسیون ورزشی به منظور پیشبرد امور سازمان‌های خود ناگزیر از استفاده صحیح از مدیریت بازاریابی و اصول صحیح کسب درآمد می‌باشند. به کارگیری اصول بازاریابی به مدیران و مؤسسات ورزش کمک خواهد نمود تا در قلمرو محیط سرشار از رقابت و در حال گسترش صنعت ورزشی با استفاده از راهبردهای مؤثر در تولید کالا و خدمات مورد نیاز و مشتری‌محور، راهبردهای مناسب رقابتی و همچنین توسعه راهبردهای قیمت‌گذاری، تبلیغی و استفاده مناسب کانال‌های توزیع، رضایت مشتریان را تأمین و در عین حال اهداف سازمانی خود را تحقق بخشند (یوسفی و حسینی، ۱۳۸۹).

بازاریابی ورزشی با بازاریابی محصولات و خدمات دیگر تفاوت دارد، اما فنون بازاریابی مدرن می‌تواند در ورزش مورد استفاده قرار گیرد. کسب موفقیت در ورزش، برنده‌شدن است. برد یک بازی به استعداد و تخصص، ترکیب آن با مربی خوب و برنامه‌ریزی قابل اطمینان وابسته می‌باشد. موفقیت در بازاریابی

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

ورزش و برنده شدن می‌تواند با جذب تماشاچی ورزش‌دوست، قرار گرفتن در رأس مذاکرات، تأمین مالی، ساختمان ورزشگاه، کسب ورزش و سود همراه باشد. این تصویر عمومی خوب باعث رضایت مخاطبان، کمیته حامیان و ایجاد یک راهبرد بازاریابی مؤثر می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۴). در راستای دستیابی به این هدف، فدراسیون‌های ورزشی باید فرصت‌ها و چالش‌های بازاریابی پیش روی خود را شناسایی و بر این اساس اقدام به تدوین برنامه بازاریابی بنمایند، زیرا امروزه سازمان‌ها با رقابتی شدن بازارها و تغییرات پیوسته محیط، به این واقعیت پی برده‌اند که دیگر مانند گذشته با یک نظام اقتصادی رو به گسترش و بازارهای در حال رشد روبه‌رو نیستند. لذا هر مشتری ارزش ویژه خود را دارد و برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار باید مبارزه کرد (تقی‌زاده، ۱۳۹۰).

با این حال، احصای منابع درآمدی در فدراسیون‌های ورزشی ایران همواره با دشواری‌های زیادی دست‌گیر شده است. برخی محققان این چالش‌ها را به شرایط کلان محیطی مانند وضعیت اقتصادی و سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و فناوریانه نسبت می‌دهند (رسولی، ۱۳۹۵؛ الهی، ۱۳۸۸ و هنری و خزائی، ۱۳۹۹) و برخی نیز منابع مالی فدراسیون‌ها را به صورت جزئی‌تر مورد بررسی قرار دادند که در این راستا، ایروان جم و همکاران (۱۴۰۱) تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری را از راه کارهای توسعه فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی دانسته‌اند. سرلاب و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که سرمایه‌گذاری و حامیان مالی، نهادهای دولتی، سیاست، امنیت، رسانه، هواداران، حمایت‌های دولتی، ویژگی‌ها و جذابیت رشته‌های مختلف ورزشی، مدیریت منابع انسانی، حقوقی و قانونی، توسعه امکانات و اماکن ورزشی، علمی و پژوهشی می‌تواند مهمترین منبع درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران باشد. کشاورز (۱۳۹۶) به این نتیجه رسید که برای ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی ۱۰ عامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دارایی‌های نامحسوس، اثر بخشی و پیشبرد نقش دارند. کوستا والینو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) افزایش کیفیت خدمات را برای افزایش اعضای وفادار فدراسیون و توسعه پایدار اقتصادی پیشنهاد می‌کنند.

همان‌طور که حسینی و همکاران (۱۴۰۱) بیان می‌کنند توسعه بازاریابی اینترنتی نقش پررنگ فضای مجازی را در درآمدزایی سازمان‌های ورزشی نمایان ساخته است. لودویچ و لیدیا^۲ (۲۰۲۱) نیز بیان

¹ Cuesta-Valiño, Pedro, Pablo Gutiérrez-Rodríguez, and Cristina Loranca-Valle

² [Budovich, Lidia Sergeevna](#)

کردند چالش‌های فنی مانعی برای اجرای تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور نیست، بلکه چالش‌های مدیریتی و چالش‌های فرهنگی - اجتماعی تا حدودی مانع می‌باشند. گراندلین و همکاران^۱ (۲۰۲۱) توجه به مسپولیت اجتماعی سازمان‌های ورزشی را برای جذب حامیان و منابع با اهمیت دانستند.

کریمی و همکاران (۱۴۰۱) راهکارهای توسعه کسب و کار مجازی سازمان‌های ورزشی را این گونه برشمردند: آموزشی، نوآوری، مشارکت در فضای مجازی، شبکه ذینفعان، تولید محتوا، آگاهی مردم از خدمات ورزش مجازی، توسعه کسب و کار مجازی خدمات ورزشی، بودجه، نظام مالیاتی، اقتصادی، اطلاعاتی، بازاریابی، خدمات پس از فروش، نوآوری و خلاقیت، نگرشی، فرهنگی، تجاری‌سازی و برندسازی. حمیدی (۱۳۹۱) نیز یکی از مهمترین ضعف‌های فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی را ضعف در بازاریابی، عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع مالی بیان می‌کند.

از این رو، درآمدزایی و تأمین مالی از طریق برگزاری رویدادها و لیگ‌ها به منظور پوشش دادن هزینه‌ها با هدف موفقیت فنی یک تصمیم ناگزیر است. برای دستیابی به این موضوع سرمایه‌گذاری در ساخت و راه‌اندازی استادیوم‌ها و زیرساخت‌ها، راهکاری است که راه‌های درآمدزایی متعددی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد (شنون^۲، ۲۰۱۷). ساختار استادیوم‌ها، رفاه و امکانات آنها با میزان علاقه‌مندی هواداران و افزایش درآمد سازمان‌های ورزشی رابطه معنادار و مثبت دارد (لاگس و لانستار^۳، ۲۰۰۸).

یکی از فدراسیون‌هایی که علاوه بر داشتن بازار هدف گسترده و مختص به خود نتایج خوبی در رقابت‌های بین‌المللی (جهانی، پاراآسیایی و پارالمپیک) کسب نموده، فدراسیون جانبازان و معلولین می‌باشد. فدراسیون جانبازان و معلولین یک سازمان عمومی و مردم‌نهاد با هدف تربیت ورزشکاران جانباز و معلول در راستای ورزش‌های همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای و به منظور حفظ، ارتقا و سلامتی جسمانی، نشاط روحی آنان همچنین درک بیشتر احساس ارزشمند بودن در آنها، تغییر نگرش خانواده‌ها و جامعه معلولین به فعالیت‌های ورزشی فرزندان خود، ایجاد نگاهی مثبت در شخص معلول نسبت به ظرفیت‌های خود پیرامون ضرورت انجام فعالیت ورزشی فعالیت می‌نماید. طبق برنامه راهبردی این سازمان، یکی از راهبردهای فدراسیون جذب منابع پایدار می‌باشد. (برنامه راهبردی ۴ ساله فدراسیون جانبازان و معلولین، ۱۳۹۵). کرک،

1 Géraldine Zeimers, Arthur Lefebvre, Mathieu Winand, Christos Anagnostopoulos, Thierry Zintz & Annick Willem

² Shannon

³ Lages, L., Lancestare, A.

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

پاتریک و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی به این یافته رسیدند که مشارکت در تجارت ورزشی، بازاریابی و رسانه بر توسعه ورزش پایه تاثیر دارد. با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد این فدراسیون و وظایف محوله به آن به منظور شناسایی روش‌های تامین مالی مناسب، این پژوهش به دنبال شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی این سازمان می‌باشد.

^۱ Kerck, Patric etc.

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق روش پژوهش، کیفی می‌باشد. همچنین این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل صاحب‌نظران در حیطه‌های بازاریابی و اقتصادی ورزش بود و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از سه حوزه افراد اجرایی آشنا به امور ورزش جانبازان و معلولین، متخصصان بازاریابی و اعضای هیئت علمی بودند. نمونه‌ها به صورت هدفمند قضاوتی بر اساس نقش‌های تاثیرگذار و تصمیم‌ساز از دیدگاه محققان انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه کیفی نیمه‌ساختاریافته و عمیق استفاده گردید و مصاحبه‌ها به صورت گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت با ۲۰ نفر مصاحبه صورت گرفت.

در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده استفاده گردید. این روش، امکان دستیابی به شناخت گسترده و عمیق در یک قلمرو گفتگویی یا موضوع خاص را فراهم می‌آورد (هومن، ۲۰۰۶). در روش تحلیل محتوای کیفی، تکنیک‌های کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، شکل‌دهنده فرایند پردازش داده‌ها شناخته می‌شوند. بنابراین، باید متن‌های به دست آمده از مرحله گردآوری گفتمان را خواند و مضامین آنها را شناسایی و دسته‌بندی کرد و سپس به استخراج و دسته‌بندی مقوله‌ها و تفهیم گزاره‌های اصلی مطرح در فضای گفتمان پرداخت (یورگنسن و فیلیپس^۱، ۱۳۹۳). در اینجا نیز در گام نخست، از کدگذاری باز و روش جمله به جمله استفاده شد و در این چارچوب، جملات براساس محتوای کلیدی مطرح شده در آنها دسته‌بندی شدند. سرانجام پس از حذف مقوله‌های دارای مضامین و معانی یکسان و نیز ادغام مقوله‌های هم‌سنخ و هم‌سو، گزاره‌های اصلی براساس ابعاد مختلف طبقه‌بندی گردید. سرانجام گزارش تحلیلی پژوهش بر مبنای گزاره‌های اصلی به دست آمده به نگارش درآمد. همچنین از آنجا که تحلیل و تفهیم اطلاعات در مطالعات کیفی به دلیل پیشگیری از دشواری شدن تحلیل در انتهای کار می‌تواند در طی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها انجام شود، مهم است که یک روش نظام‌مند برای دسته‌بندی داده‌های به دست آمده از پژوهش طراحی کرد و سپس آن‌ها را به کدهای شناسایی شده در پژوهش تبدیل نمود (کر سول^۲، ۱۹۹۸: ۴۷). بر این اساس روش تحلیل محتوای کیفی مورد استفاده قرار گرفت. همچنین جهت اعتبار و روایی بیشتر، کلیه فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها توسط دو محقق انجام پذیرفت.

^۱Yorgenson & Philips

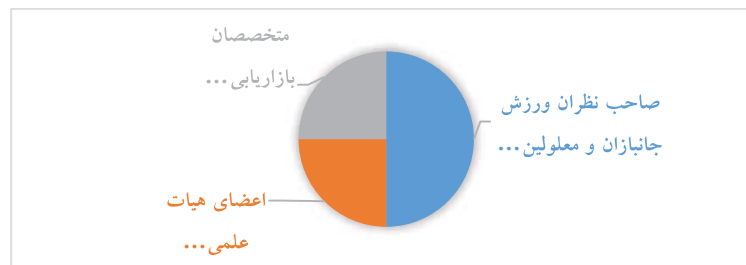
^۲ Creswell

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

در این راستا، متن مصاحبه‌ها بعد از چندین بار بازخوانی دقیق توسط پژوهشگر، به صورت سیستم کدگذاری باز برای تولید تحلیل قرار گرفتند. طبقه‌های اولیه تجزیه و متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی یا کدها تبدیل شدند که در مرحله بعد خلاصه گردیدند. کدهای مختلف بر اساس تفاوت‌ها به طبقه‌هایی دسته‌بندی و با هم مقایسه و توسط دو پژوهشگر طبقه‌بندی شدند. در این مرحله، بازنگری جهت رسیدن به درونمایه‌های مورد بحث و مقبولیت داده به منظور افزایش اعتبار از تحلیل همزمان داده‌ها، انتخاب مطلعان اصلی، مشاهده مداوم، استفاده از تلفیق زمانی، رسیدگی و بازنگری ناظران استفاده شد (گرنهیم و لوندمن^۱، ۲۰۰۴).

یافته‌های پژوهش

همانطور که در شکل مشاهده می‌شود نمونه تحقیق در سه گروه مورد مصاحبه قرار گرفتند.



شکل ۱: تفکیک نمونه تحقیق

در فرآیند اولین مرحله کدگذاری مصاحبه‌های انجام گرفته، در مجموع تعداد ۳۲۱ نشان شناسایی گردید و سپس در مرحله دوم کدگذاری با توجه به نزدیکی موضوعی و مفهومی در ۷ مفهوم به شرح ذیل دسته‌بندی شدند. در نهایت مفاهیم در دو بخش چالش‌ها و فرصت‌ها دسته‌بندی گردید.

جدول ۱: مولفه منابع (شامل انسانی، مالی، فیزیکی و دارایی‌های نامشهود)

مولفه منابع	نشان‌ها	تعداد تکرار	رتبه
عدم استفاده از افراد علمی در زمینه بازاریابی		۲	۳

1 Graneheim UH, Lundman B.

۳	۲	عدم استفاده از متخصص در زمینه بازاریابی	
۲	۳	کمبود شدید نیروی انسانی متخصص (مربی، داور و...) جهت توسعه	
۱	۴	عدم استفاده از مشاور در امور بازاریابی	
۳	۲	ضعف در مدیریت استفاده از فضاهای موجود تبلیغاتی	
۳	۲	اعتقاد به جوان گرایی در انتخاب کارکنان	
۲	۳	حضور کارکنان با انگیزه در بدنه فدراسیون	۳ ۳ ۳
۳	۲	استفاده از نیروهای داوطلب در رویدادها	
۳	۲	استفاده از نیروهای کارورزی	
	۲۲	جمع کل	

جدول ۲: مولفه منابع فیزیکی و دارایی های نامشهود

رتبه	تعداد تکرار	نشان ها	مولفه منابع
۴	۲	نبود کمپ تمرینی و محیط مناسب جهت تمام رشته ها	۳ ۳ ۳
۲	۴	عدم مناسب سازی اماکن ورزشی در کل کشور	
۳	۳	اجاره اماکن در زمان های مازاد	

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

۵	۱	ساختمان مناسب فدراسیون جهت حضور معلولین	دارایی‌های نامشهود ^۳	فرصت ^۴
۴	۲	تامین زمین جهت احداث کمپ تیم‌های ملی		
۱	۵	داشتن ظرفیت بالا در اختصاص فضای تبلیغاتی		
۱	۴	عدم وجود لوگو و نشان مناسب		
۳	۲	عدم برنامه‌ریزی توسعه برند		
۲	۳	توجه به امور فرهنگی و هماهنگی با سازمان‌ها (بنیاد شهید و امور ایثارگران، سازمان بهزیستی، مدارس استثنایی)		
۱	۱	داشتن هویت سازمانی در راستای اهداف سازمان		
۲۷		جمع کل		

جدول ۳: مولفه منابع مالی

رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	مولفه منابع
۲	۳	درآمدزایی ضعیف از فرایند برگزاری رویدادها	منابع ^۵
۱	۵	بازاریابی ضعیف در زمینه جذب درآمد	
۲	۳	محقق نشدن بودجه	
۳	۲	تفکیک کمیته ملی پارالمپیک از کمیته ملی المپیک (بخش بودجه)	منابع ^۶

جمع کل			
۱۳			
در جداول ۱ تا ۳، مولفه منابع در دو بخش چالش‌ها و فرصت‌ها در جمع ۶۲ نشان حاصل شد.			
جدول ۴: مولفه مدیریت و برنامه‌ریزی سازمانی			
رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	مولفه مدیریت
۱	۴	نبود ساختار بازاریابی در سازمان	
۳	۲	عدم اعتماد به برون‌سپاری اقدامات بازاریابی	
۴	۱	عدم مدیریت مناسب باشگاه‌ها	
۴	۱	تاثیر سیاست و نظام کشور بر حضور زنان	۳ ۳ ۳
۴	۱	تحریم‌های کشور در حوزه واردات تجهیزات.	
۲	۳	نوسانات ارزی و هزینه بالای اعزام‌ها	۳ ۳ ۳
۲	۳	عدم استفاده از برنامه‌های مسئولیت اجتماعی	
۳	۲	ایجاد سامانه هواداری ۳۰۶۴	
۲	۳	ثبات مدیریت	
۳	۲	مدیریت مناسب و حمایت از رشته‌های جدید	۳ ۳ ۳
۳	۲	بهبود برگزاری مراسم‌ها (افتتاحیه، اختتامیه و جشن‌ها)	
۳	۲	توجه خاص مسئولان نظام	
۲۶		جمع کل	

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

جدول ۵: مولفه برنامه‌ریزی سازمانی

برنامه‌ریزی سازمانی	نشان‌ها	تعداد تکرار	رتبه
نیازهای سازمانی	فقدان برنامه راهبردی در امر بازاریابی	۷	۱
	عدم انجام کارهای جدید و خلاقانه	۳	۳
	شناسایی مشتریان بر اساس ماهیت حقیقی و حقوقی.	۲	۴
	عدم شناسایی سازمان‌ها به ویژه در بخش صنعت	۴	۲
	نداشتن برنامه برای جذب مخاطب	۲	۴
	بهبود شرایط درآمدزایی در گذر زمان	۱	۵
	توسعه ورزش همگانی	۲	۴
	توسعه رشته‌های جدید	۳	۳
	توسعه ورزش بانوان	۲	۴
	استفاده از کلاس‌های آموزشی تربیت مربی و داوری	۳	۳
جمع کل		۳۰	

در جداول ۴ و ۵ مولفه مدیریت و برنامه‌ریزی در دو بخش چالش‌ها و فرصت‌ها ۵۶ نشان حاصل شد.

جدول ۶: مولفه ارتباطات و رسانه

ارتباطات و رسانه	نشان‌ها	تعداد تکرار	رتبه
ارتباطات رسانه	فرهنگ ضعیف رسانه در ترویج و انتشار ورزش جامعه هدف	۲	۴
	نیاز به صرف هزینه و وجود ارتباطات جهت پخش تلویزیونی	۲	۴
	ارتباط ضعیف با رسانه‌های مجازی	۲	۴
	فقدان تولیدات اینترنتی و مدیریت این شبکه	۲	۴

۴	۲	ایجاد تصویر ضعیف یا نامطلوب توسط رسانه	
۵	۱	لزوم ایجاد نشریات اختصاصی	
۳	۳	عدم استفاده از شبکه‌های مجازی مردمی (غیرقانونمند)	
۳	۳	عدم استفاده از شبکه‌های مجازی فدراسیون، باشگاه‌ها و بازیکنان ستاره	
۴	۲	پیوند ضعیف فدراسیون با مراکز علمی و پژوهشی	
۴	۲	عدم استفاده از بیلبوردهای شهری در فضاهای پر تردد که در تفاهم نامه‌ها تصویب گردیده	
۳	۳	عدم ارتباط صحیح و مداوم با ذی‌نفعان	
۳	۳	توانایی ضعیف در برقراری ارتباطات خارج سازمانی	
۲	۵	عدم بهره‌گیری از بانک جامع اطلاعاتی و آماری برای ارتباط با رسانه	
۴	۲	عدم حضور در فضای مجازی به صورت قدرتمند و تخصصی	
۳	۳	تفاهم نامه‌های موجود در مورد اختصاص زمان جهت ورزش جانبازان و معلولین در صدا سیما	۳ ۱ ۳
۱	۶	تصویب آیین‌نامه حمایت از ورزش جانبازان و معلولین در شورای فرهنگ عمومی کشور	
۴۳		جمع کل	

در جدول ۶ در دو بخش چالش‌ها و فرصت‌ها در جمع ۴۳ نشان حاصل شد.

جدول ۷: شیوه‌های معمول تامین مالی (حق پخش، حامیان مالی، هواداری و فروش کالا و خدمات)

رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	حق پخش
۱	۵	عدم وجود قانون مناسب در زمینه دریافت حق پخش	۱ ۱۳
۴	۲	مشکلات مربوط به کپی‌رایت	۳ ۳
۳	۳	عدم توجه رسانه به ورزش معلولین	۳ ۳

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

دریافت وجه بابت نمایش رویدادهای ورزشی از سوی شبکه‌های تلویزیونی	۲	۴
عدم‌فعالیت مناسب در شبکه‌های خصوصی آنلاین	۲	۴
تعدد مسابقات و رویدادهای مختلف جهت پوشش خبری	۳	۳
وجود مواد قانونی در زمینه تخصیص زمان از سوی رسانه	۳	۳
استفاده از ظرفیت مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها	۴	۲
جاذبه‌های ویژه روز مسابقات نمایش کلیپ و جذابیت برای حامیان	۴	۲
جمع کل	۳۸	

جدول ۸: شیوه‌های معمول تامین مالی (حامیان مالی)

رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	حامیان مالی
۱	۵	عدم استقبال شرکت‌های بزرگ تجاری به دلیل جذابیت‌های موجود در سایر رشته‌های ورزشی	حامیان مالی (اسپانسر) ۲ فوتبال
۴	۲	عدم شناخت ورزش جامعه هدف در کشور	
۲	۴	حضور خیرین و حمایت از ورزش جانبازان و معلولین	
۳	۳	به چاپ رساندن برنامه‌ها و توجیه حامیان مالی در راستای تبلیغاتی در قالب بسته‌های پیشنهادی	
۴	۲	حق کیت‌رینگ (تهیه غذای ورزشکاران و هواداران، تماشاچیان)	
۳	۳	بلیط‌فروشی روز مسابقه	
۲	۴	به تصویر کشیدن مسابقات بین‌المللی از طریق رسانه‌ای و جذب حامی مالی	
۳	۳	حضور خیرین در کاروان‌های اعزامی به مسابقات مختلف	
۴	۲	استفاده از ارتباط افراد سیاسی با فضای ورزش	
۳	۳	راه‌اندازی سامانه ثبت نام آنلاین	
	۳۲	جمع کل	

جدول ۹: شیوه‌های معمول تامین مالی (هواداری)

رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	مولفه هواداری
۳	۲	عدم شناخت بخش وسیعی از جامعه، از ورزش جامعه هدف	هواداری ۳ فرصت‌ها
۲	۳	وجود ورزشکاران ستاره یا celebrity	
۳	۲	تقویت راه‌اندازی سامانه هوادار	

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

دریافت حق عضویت از اعضا	۴	۱
جمع کل	۱۱	

جدول ۱۰: شیوه‌های معمول تامین مالی (فروش کالا و خدمات)

مؤلفه فروش کالا و خدمات	نشان‌ها	تعداد تکرار	رتبه
فروش کالا و خدمات	هزینه بالای لوازم ورزشی در جامعه هدف (ویلچر و...)	۴	۲
	کمبود شدید اماکن و تجهیزات ورزشی اختصاصی	۳	۳
	تحقیق و توسعه و ساخت بخشی از نیازهای تجهیزاتی	۵	۱
	توسط فدراسیون		
	امکان صادرات تجهیزات تولیدشده به کشورهای همسایه	۳	۳
	فروش کالاهای تجاری (مسکات)	۳	۳
	جمع کل	۱۸	

جدول ۱۱: شهرت و رقابت بین‌المللی (مؤلفه مدال‌های دریافت‌شده در پارالمپیک)

مؤلفه شهرت	نشان‌ها	تعداد تکرار	رتبه
مؤلفه شهرت و رقابت بین‌المللی (مدال‌های دریافت‌شده)	حضور پرشتاب رقبا در عرصه قهرمانی	۲	۳
	عدم حمایت مناسب مالی از ورزشکاران	۲	۳
	فقدان قراردادهای حمایت مالی در میان ورزشکاران	۳	۲
	کسب مدال‌های متعدد توسط بانوان	۲	۳
	کسب نتایج و مدال در رقابت‌های مختلف	۲	۳
	کسب سکوی سوم آسیا برای نخستین بار در رقابت‌های پاراآسیایی جاکارتا	۴	۱
	جمع کل	۱۶	

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

جدول ۱۲: مولفه فرهنگ سازمانی

رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	مولفه فرهنگ سازمان
۲	۲	عدم امکان جذب مخاطب با مغایرت‌های فرهنگی	فرهنگ سازمان
۲	۲	ایجاد فضاهای فرهنگی مناسب با فضای ورزش جانبازان	
۱	۵	توجه خاص بخشی از جامعه به قشر جانبازان و معلولین	
	۹	جمع کل	

جدول ۱۳: مولفه قشر مخاطبان خاص

رتبه	تعداد تکرار	نشان‌ها	مولفه منابع
۶	۲	تفاوت در الگوهای جذب و نگهداری مخاطبان	فرهنگ سازمان
۶	۲	ضعف در فرهنگ‌سازی جامعه و خانواده‌ها	
۴	۴	بالا بودن هزینه ورزش جانبازان و معلولین (نسبت به سایرین)	
۳	۵	دشواری در حمل و نقل جانبازان و معلولین	
۵	۳	عدم امکان و سهولت در دسترسی به فضاها و امکانات ورزشی	فرهنگ سازمان
	۳	تنگناهای معیشتی افراد (عمده افراد از قشر محروم)	
۲	۶	توجه مسئولان نظام به جامعه مخاطب فدراسیون	
۵	۳	حضور جانبازان و توجه جامعه به این قشر	
۱	۷	آمار بالای جامعه مخاطبان در کشور	فرهنگ سازمان
	۳۶	جمع کل	

در جدول ۱۳، با تفکیک نشان‌ها و تعداد تکرار آن‌ها در دو بخش چالش‌ها و فرصت‌ها در جمع ۳۶ نشان حاصل شد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین لود که به این منظور ۳ مرحله کدگذاری صورت گرفت. در اولین مرحله، ۳۲۱ نشان شناسایی شد که با توجه به تکرار نشان‌ها و همچنین قرابت موضوعی در ۷ مفهوم دسته‌بندی شدند. این ۷ نشان شامل شیوه‌های معمول تامین مالی، مدیریت و برنامه‌ریزی، منابع، ارتباطات و رسانه، قشر مخاطبان خاص، شهرت و رقابت و فرهنگ سازمان به تفکیک تعداد تکرار بود.

شیوه‌های معمول تامین مالی: این مفهوم خود در ۴ مقوله حق‌پخش، حامیان مالی، هواداری، فروش کالا و خدمات دسته‌بندی گردید. در این بخش مشخص شد که به دلیل نبودن قانون حق‌پخش و انحصاری بودن صدا و سیمای درایران، امکان دریافت وجوه مالی در قالب حق‌پخش مسابقات از صدا و سیما مقدور نیست که این مشکل برای سایر سازمان‌های ورزشی نیز وجود دارد. با این حال پیشرفت فناوری، ابزارهای مختلف رسانه‌ای را برای پوشش مسابقات ورزشی و به تبع آن نشان دادن حامیان مسابقات فراهم نموده است. در این بین می‌توان به تلویزیون‌های اینترنتی و شبکه‌های اجتماعی با امکان پخش مستقیم رویدادها اشاره نمود. به علاوه، تهیه کلیپ‌ها و پخش افلاین مسابقات و یا گزیده مسابقات در شبکه‌های اجتماعی و سایت فدراسیون نیز می‌تواند به این موضوع کمک نماید. عدم استقبال شرکت‌های بزرگ تجاری به دلیل جذابیت‌های موجود در سایر رشته‌های ورزشی، یکی از چالش‌های مهم ورزشی در کشور می‌باشد؛ به طوری که بخش عظیمی از اعتبارات دولتی که در ورزش کشور وجود دارد، صرف رشته فوتبال می‌شود. با این حال می‌توان قوانینی را در جهت حمایت از سایر رشته‌ها تدوین نمود تا با توجه به حضور حامیان با دادن امتیازات ویژه به شرکت‌ها و بهرمندی از معافیت‌های خاص، مشوقی باشد تا در سایر رشته‌ها هم منابع و امکانات خوبی وارد شود.

تعامل هر چه بیشتر و موثر با رسانه می‌تواند به هر چه بیشتر معرفی شدن این فدراسیون و دستاوردهای آن بینجامد. این موارد با وظایف گروه بازاریابی اتحادیه جهانی کشتی (۲۰۱۵) و بازاریابی دوچرخه‌سواری استرالیا (۲۰۱۶) و نتیجه پژوهش سلطانی، کارگر، کشگر و غفوری (۱۳۹۳) و رجبی (۱۳۹۰) همخوان است. فرصت‌های فدراسیون در بخش شیوه‌های معمول تامین مالی: بالا بودن هزینه لوازم و ادوات ورزشی در سال‌های اخیر به دلیل نوسانات ارزی و همچنین تحریم‌ها باعث گردید که ورزشکاران

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

جانباز و معلول با مشکلاتی در زمینه تهیه محصولات مورد نیاز خود روبه‌رو شوند. همین نیاز سبب شد تا فدراسیون جانبازان باتکیه بر دانش داخلی اقدام به تحقیق و توسعه و ساخت ابزارهای مورد نیاز بنماید. این امر باعث گردید تا از هزینه‌های بالا که صرف خرید این محصولات از خارج از کشور شود، جلوگیری به عمل آید و حتی در آینده نیم‌نگاهی نیز به بخش صادرات این محصولات داشته باشد. دریافت حق عضویت از اعضا، حضور خیرین و حمایت از ورزش جانبازان و معلولین، به تصویر کشیدن مسابقات بین‌المللی از طریق رسانه‌ها و جذب حامی مالی و استفاده از ظرفیت مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بیشترین تکرار را را به لحاظ اهمیت به خود اختصاص دادند که پژوهش‌های مختلف بر عواملی که در چارچوب شیوه‌های معمول تامین مالی معنا پیدا می‌کنند، تأکید داشته‌اند.

منابع (انسانی، فیزیکی، دارایی‌های نامشهود، مالی): بر اساس مطالب اشاره شده عامل منابع نقش مؤثری را در فدراسیون جانبازان و معلولین به عهده دارد. چالش مهم فدراسیون در بخش منابع شامل درآمدزایی ضعیف از فرایند برگزاری رویدادهاست. با توجه به فعالیت فدراسیون در ۱۸ رشته ورزشی، این فدراسیون فرصت بسیار مناسبی را در پیش روی خود به جهت جذب درآمد دارا می‌باشد که با بکارگیری شیوه‌های تامین مالی رسیدن به این هدف میسر می‌گردد. بازاریابی ضعیف در زمینه جذب درآمد، محقق نشدن بودجه، عدم استفاده از مشاور در امور بازاریابی، کمبودشدنیروی انسانی متخصص (مربی، داور و...) جهت توسعه، ضعف در مدیریت استفاده از فضاهای موجود تبلیغاتی، عدم مناسب سازی اماکن ورزشی در کل کشور و عدم وجود لوگو و نشان مناسب، از مهمترین چالش‌های پیش روی فدراسیون می‌باشد.

فرصت‌های این فدراسیون در بخش منابع شامل حضور کارکنان با انگیزه در بدنه فدراسیون است. هر سازمانی موفقیت‌های خود را مدیون نیروی انسانی خود می‌باشد. از این رو، فدراسیون جانبازان و معلولین با توجه به سوابق و نتایجی که در سال‌های اخیر کسب نموده از مزیت نیروی انسانی جوان و با انگیزه بهره‌مند می‌باشد، به طوری که با کوشش و تلاش همواره سعی نموده اند تا مناسب‌ترین امکانات و خدمات را برای به موفقیت رسیدن این فدراسیون به کار گیرند.

یک از مهمترین فرصت‌های موجود در کشور ما وجود جوانان تحصیل کرده علاقه‌مند به حضور و کسب تجربه در رویدادهای مختلف از جمله عرصه ورزشی می‌باشند. از این رو، فدراسیون جانبازان و

معلولین می‌تواند با بهره‌گیری از این توان نسبت به تامین منابع مربوط به نیروی انسانی با تدابیر خاص و تشویق از حضور داوطلبان در رویدادهای مختلفی که برگزار می‌کند بهره‌مند گردد.

داشتن ظرفیت بالا در اختصاص فضای تبلیغاتی: یکی از مهمترین بخش‌هایی که در ورزش می‌تواند به کسب درآمد منجر شود، داشتن فضاهای تبلیغاتی است که در فدراسیون جانبازان و معلولین این فضاها به شکل‌های مختلفی وجود دارد. از جمله تعداد کثیر اعزام‌ها به رویدادهای مختلف بین‌المللی. با توجه به وجود ۱۸ رشته ورزشی در دویخش بانوان و آقایان، تبلیغات بر روی لباس‌ها که بعد رسانه‌ای بالایی دارد و سایت فدراسیون که ظرفیت بالایی در جذب تبلیغات دارد و سایر اقدامات برای کسب درآمد اشاره کرد. این موارد با وظایف گروه بازاریابی اتحادیه جهانی کشتی (۲۰۱۵) و بازاریابی دوچرخه سواری استرالیا (۲۰۱۶) و نتایج پژوهش سلطانی، کارگر، کشگر و غفوری (۱۳۹۳) و رجبی (۱۳۹۰) همخوان است. توجه به امور فرهنگی و هماهنگی با سازمان‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران، سازمان بهزیستی و مدارس استثنایی: با بهره‌گیری از فرصت‌های اشاره شده می‌توان به اهداف خوبی در این فدراسیون برای توسعه همه‌جانبه دست یافت؛ عواملی که در چارچوب منابع معنا پیدا می‌کنند. بنابراین برای دستیابی به موقعیت مناسب در فدراسیون جانبازان و معلولین، منابع مالی یکی از اصلی‌ترین عوامل می‌باشد. عامل امکانات فیزیکی نیز نقش مؤثری را در توسعه ورزش جانبازان و معلولین به عهده دارد.

مدیریت و برنامه‌ریزی: چالش‌های فدراسیون در بخش مدیریت و برنامه‌ریزی شامل فقدان برنامه راهبردی در امر بازاریابی است. یکی از عمده دلایلی که فدراسیون نتوانسته جایگاه مطلوبی در حوزه امور بازاریابی داشته باشد و همواره با این چالش روبروست، عدم وجود یک برنامه راهبردی در بازاریابی است. بر همین اساس نقشه راه مشخص و برنامه مدونی در مورد طرح‌های بازاریابی در این فدراسیون وجود ندارد. به همین جهت یکی از مهمترین اقدامات برای رفع این چالش، تدوین برنامه راهبردی با کمک متخصصان این حوزه است.

یکی از موثرترین راه جذب منابع در حوزه ورزش، بهرمندی از ایفای نقش مسئولیت اجتماعی سازمان‌هایی می‌باشد که دارای امکانات مختلفی هستند و می‌توان در قالب تفاهم‌نامه‌های فی مابین از این مزیت مهم به نفع ورزش جانبازان و معلولین بهره‌مند گردید. البته این امر مستلزم برنامه‌های مناسب تشویقی و شناسایی این سازمان‌ها توسط کارگروه بازاریابی این فدراسیون می‌باشد. در نهایت با وجود پتانسیل بسیار بالای درآمدزایی، به دلیل عدم استفاده از افراد متخصص در این حیطه و عدم امکان شناسایی موقعیت‌های درآمدی با مشکل مالی مواجه خواهد شد؛ به طوری که این موضوع به طور مستقیم روی

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

کیفیت خدمات سازمان و همچنین عملکرد فدراسیون‌ها تاثیر می‌گذارد. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۷)، رسولی و همکاران (۱۳۹۵). لیو و یونگ (۲۰۱۵) به این نکته اشاره کردند. فرصت‌های فدراسیون در بخش مدیریت و برنامه‌ریزی شامل با توجه به اینکه وظیفه اصلی هر سازمانی مدیریت مناسب و سازماندهی آن می‌باشد. لذا توجه به بعد مدیریتی در این سازمان می‌تواند با توجه به تصمیم‌گیری‌های مناسب، سازماندهی، هماهنگی و ارتباطات مناسب سازمان را در بهترین شرایط ممکن راهنمایی و مدیریت کند تا با توجه به وجود بحران‌هایی که برای تمامی سازمان‌ها پیش می‌آید بتواند دوران تکامل بهتری را برای سازمان رقم بزند. این فدراسیون از زمان تشکیل همواره با ثبات مدیریت همراه بوده و این مزیت باعث گردیده تا تمرکز سازمان در توسعه همه‌جانبه به‌کارگیری شود.

توسعه رشته‌های جدید: این فدراسیون با توجه به قشر مخاطبان خود همواره تلاش کرده با اضافه کردن رشته‌ها در قالب ورزش همگانی برای مخاطبان خود جذابیت ایجاد نماید و مخاطبان بیشتری را جذب ورزش نماید. این مزیت و فرصت باعث می‌شود در آیند توجه بیشتری از سوی مسئولان و سازمان‌ها به این فدراسیون شود و به درآمدزایی و جذب بودجه بیشتر در این حوزه منجر شود.

استفاده از کلاس‌های آموزشی تربیت مربی و داوری و توسعه ورزش بانوان، نقش بسزایی در رشد و توسعه فدراسیون جانبازان و معلولین دارد. بر این اساس، برنامه‌ریزی متضمن تعیین هدف‌ها و مقاصد سازمان و تهیه نقشه و برنامه کار است. برنامه‌ها نشان می‌دهند که هدف‌ها چگونه باید تحقق یابند. از سوی دیگر، مدیریت مهمترین زمینه فعالیت انسان است که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضا سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.

ارتباطات و رسانه: امروزه اهمیت ایجاد ارتباطات صحیح به‌خصوص در صنعت روبه رشد ورزش برکسی پوشیده نیست. استفاده صحیح از قابلیت‌های رسانه و روابط عمومی می‌تواند سازمان را در جهت رسیدن به اهداف یاری رساند. چالش‌های فدراسیون در بخش ارتباطات و رسانه شامل عدم بهره‌گیری از بانک جامع اطلاعاتی و آماری برای ارتباط با رسانه است. امروزه برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف مستلزم آمار و اطلاعات دقیق می‌باشد. به همین لحاظ این فدراسیون نیز در این بخش نیازمند آمار دقیق از تعداد ورزشکاران و نوع معلولیت آنها می‌باشد که در برنامه‌ریزی‌های مربوطه و همچنین ارائه دقیق آمار به جهت جذب مشارکت‌ها و امور رسانه‌ای جهت تبلیغات نیازمند یک برنامه جامع اطلاعاتی می‌باشد. برقراری ارتباطات بین سازمان‌ها به جهت تعاملات و پیشبرد اهداف، یکی از

راهکارهای موثر در جذب منابع می‌باشد. بنابراین به جهت مرتفع نمودن این چالش این فدراسیون نیازمند ایجاد واحد بازاریابی متخصص و ایجاد ارتباطات موثر با رویکرد جذب درآمد می‌باشد.

فرصت های فدراسیون در بخش ارتباطات و رسانه شامل تصویب آئین نامه حمایت از ورزش جانبازان و معلولین در شورای فرهنگ عمومی کشور و تفاهم نامه های موجود در مورد اختصاص زمان جهت پخش ورزش جانبازان و معلولین است. رسانه امروزه به راهبردی مناسب در مسیر بهبود رشد در ورزش تبدیل شده است. قابلیت های ارتباطات و گستردگی آن در تمامی جوامع سبب گردیده است به عنوان یک سلاح رقابتی در ورزش مورد استفاده قرار گیرد. از طرفی وجود برنامه ریزی مناسب و استفاده از راهبردهای ارتباطات می تواند مکمل مناسبی برای رسانه در جهت اعمال نفوذ در ورزش باشد. از این رو، می توان اعلام داشت فرصت های فوق منابع مهمی را پیش روی فدراسیون جانبازان و معلولین جهت بهرمند شدن هرچه بیشتر از این منابع می باشد که مستلزم پیگیری های موثر از سوی واحد بازاریابی می باشد. موارد پیشنهادی با تحقیقات حسینی (۱۳۹۵)، رسولی (۱۳۹۵)، صوفی زاده (۱۳۹۵)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، سلطانی، کارگر، کشگر و غفوری (۱۳۹۳) و ولف، شولتر، لیمستر و برنر (۲۰۱۷) همخوان می باشد.

قشر مخاطبان خاص: ورزش جانبازان و معلولین با ظرفیت، سابقه طولانی و قشر خاص مخاطبان در ایران دارای توانمندی هایی برای گسترش ابعاد بازاریابی می باشد. فدراسیون جانبازان و معلولین به علت برخورداری از جامعه کثیر مخاطبان توانسته در زمینه ورزشی محبوبیت خوبی در کشور کسب نماید.

ورزش جانبازان و معلولین امروزه به عنوان یک ورزش محبوب در سطح ملی و بین المللی شناخته شده می باشد. از طرفی، کسب برخی موفقیت های بین المللی در ورزش جانبازان و معلولین در سالیان اخیر سبب گردیده است تا توجه مسئولان به این بخش بیشتر شود. در این بین برخورداری از طرفداران ورزشکاران معروف مانند زهرا نعمتی سبب گردیده است تا زمینه ای موثر بر توسعه فضای کسب درآمد از این طریق فراهم گردد.

فرصت های فدراسیون در قشر مخاطبان خاص شامل آمار بالای جامعه مخاطبان در کشور است. طبق اعلام سازمان بهداشت جهانی بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از جمعیت کشورها را معلولین به خود اختصاص داده اند. بر همین اساس و با توجه به اینکه کشورمان در سال های اخیر درگیر جنگ تحمیلی بود، آمار جانبازان را نیز باید به این بخش افزود. همچنین آمار بالای تصادفات در کشورمان نیز این آمار را تصدیق می نماید که متأسفانه سالانه به این آمار اضافه می گردد. از این رو، می توان این تهدید را یکی از

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

فرصت‌های مناسب به جهت حضور این تعداد از افراد معلول در ورزش برشمرد که با برنامه‌ریزی دقیق و موثر از این فرصت استفاده نمود. توجه مسئولان نظام به جامعه مخاطب فدراسیون هم یکی از فرصت‌های فدراسیون جانبازان و معلولین اسن. حضور قشر فدراکار جانبازان و افتخارآفرینی آنها باعث گردیده تا این فدراسیون مورد توجه مسئولان نظام قرارگیرد و این فرصت می‌تواند به تقویت و توسعه هرچه بیشتر این فدراسیون کمک شایانی بنماید.

چالش‌های فدراسیون در قشر مخاطبان خاص شامل بالابودن هزینه ورزش جانبازان و معلولین (نسبت به سایرین) است. ورزشکاران معمولاً برای رسیدن به هدف خود نیازمند امکانات و شرایط خاصی می‌باشند. ورزشکاران جانباز و معلول نیز به لحاظ شرایطی که دارند امکانات و شرایط متفاوت‌تر و محدودیت‌های بیشتری در تامین امکانات مورد نیاز دارند که این چالش نیازمند حمایت دولت‌ها می‌باشند تا با تامین نیازها و بسترسازی مناسب برای این قشر، بخشی از هزینه‌های بالایی را که ورزشکاران در تامین آنها با مشکل مواجه هستند را در قالب حمایت به این قشر اختصاص دهند. دشواری در حمل و نقل جانبازان و معلولین، عدم امکان و سهولت در دسترسی به فضاها و امکانات ورزشی موجود، یکی از مهمترین مشکلاتی است که معلولین برای عدم حضورشان در سطح جامعه و به تبع آن در صحنه‌های ورزشی مطرح می‌کنند. از این رو، سازمان‌های متولی امر باید بکوشند تا این چالش را هموار کنند و زیرساخت‌های مناسبی را به جهت حضور این قشر در جامعه فراهم آورند. تنگناهای معیشتی افراد (عمده افراد از قشر محروم) هم مضمود است که مجدداً (۱۳۹۳) و حسینی (۱۳۹۲) نیز در تحقیقات خود به موضوع حمایت‌های دولت از ورزش اقشار خاص اشاره داشتند و در برنامه راهبردی ۴ ساله فدراسیون نیز مورد تاکید قرار گرفته است.

شهرت و رقابت بین‌المللی (مؤلفه مدال‌های دریافت‌شده)؛ شهرت در ارتباط با موفقیت نسبی، در برآورده ساختن انتظارات ذی‌نفعان بسیار موثر می‌باشد. شهرت قادر به نشان دادن اقدامات سازمان در گذشته و پیش‌بینی رفتار آینده سازمان است. عواملی چون اهمیت رویدادهای ورزشی همراه با کسب موفقیت باعث افزایش اهمیت توسعه در صنعت ورزش شده است. از این رو، موفقیت‌های کسب‌شده در رویدادهای بین‌المللی از جمله پارالمپیک و مسابقات جهانی تاثیر بسزایی در میزان رشد و توسعه ورزش جانبازان و معلولین دارد. فرصت‌های فدراسیون در شهرت و رقابت بین‌المللی (مؤلفه مدال‌های دریافت‌شده) شامل مهمترین فرصت‌هایی که در نتایج تحقیق به آنها اشاره شده نظیر کسب سکوی سوم آسیا برای نخستین بار در رقابت‌های پاراآسیایی جاکارتا، کسب نتایج و مدال در رقابت‌های مختلف و

نیز کسب مدال‌های متعدد توسط بانوان می‌باشد. کسب موفقیت‌های ورزشی رابطه مستقیمی با شهرت و دیده شدن در سطح جامعه دارد. از این رو فدراسیون فرصت‌های بسیار مناسبی در جهت بهره‌مندی از مزایای این مقوله دارا می‌باشد تا به وسیله آن از شرکت‌ها و سازمان‌ها به جهت حمایت و کسب درآمدهای تبلیغاتی استفاده نمایند. چالش‌های فدراسیون در شهرت و رقابت بین‌المللی (مؤلفه مدال‌های دریافت‌شده) شامل فقدان قراردادهای حمایت مالی در میان ورزشکاران، عدم حمایت مناسب مالی از ورزشکاران و حضور پرشتاب رقبا در عرصه قهرمانی می‌باشد. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) و حسن‌زاده (۱۳۸۴) نیز در تحقیقات خود موضوع کسب موفقیت در ورزش را عامل مهمی در فروش و جذب مخاطب می‌دانند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کنند، هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است. از همین رو در نتایج به دست آمده از تحقیق، فدراسیون جانبازان و معلولین دارای فرهنگ سازمانی خاصی می‌باشد که در بحث تامین مالی با چالش‌ها و فرصت‌هایی مواجه می‌باشد که از جمله آنها عدم امکان جذب مخاطب با مغایرت‌های فرهنگی (چالش) و توجه خاص بخشی از جامعه به قشر جانبازان و معلولین و ایجاد فضاهای فرهنگی مناسب با فضای ورزش جانبازان می‌باشد. رسولی و همکاران (۱۳۹۵) و علی‌خادمی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقات خود به موضوع فرهنگ سازمانی و اهمیت آن اشاره داشتند.

در کل می‌توان گفت با وجود چالش‌های بسیاری که در زمینه درآمدزایی و بازاریابی در فدراسیون جانبازان و معلولین وجود دارد، فرصت‌های درآمدزایی بکر و ویژه این فدراسیون نیز قابل شناسایی است که در این تحقیق به‌طور کامل مورد بررسی قرار گرفت. مدیران این فدراسیون می‌توانند با احصای فرصت‌های منحصر به فرد خود در راستای درآمدزایی پایدار قدم بردارند.

منابع

- ایروان جم، عزیزاله؛ امیرحسینی، سید احسان و حمیدی، مهرزاد. (۱۴۰۱). «طراحی برنامه و نقشه راهبرد فدراسیون موتورسواری و اتومبیل‌رانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ISM». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. doi: 10.22034/ssys.2022.1451.2001
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار

شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های تامین مالی فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین

- حسن‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۴). *بازاریابی ورزشی*. انتشارات پرسمان
- حسینی، سمیه؛ رحیمی سرشبادرانی، قاسم و نظری، رسول. (۱۴۰۱). «تحلیل روابط ابعاد و شاخص‌های بازاریابی تحت وب؛ باشگاه های فوتبال ایران و اسپانیا». *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*. ۲۱(۵۸)، صص ۳۴۷-۳۶۶.
- حسینی، علی. (۱۳۹۲). «طراحی الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران». تهران: دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس.
- حمیدی، محسن. (۱۳۹۰). «طراحی برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران.
- خادمی، علی؛ ماجدی، ناصر و نادری نسب، مهدی. (۱۳۹۷). «تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران». فصل‌نامه مدیریت و توسعه ورزش سال ۷، شماره ۴.
- خیبری، محمد؛ قهفرخی، علی؛ خسرومنش، رسول و اسداللهی، آرش. (۱۳۹۷). «طراحی مدل مفهومی حمایت ورزشی در ایران». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. سال ۸، شماره ۱۶، صص ۴۵-۵۴.
- خداداد حسینی، س. و رضوانی، م. (۱۳۹۱). *مدیریت جامع برند*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- حسن‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۴). *بازاریابی ورزشی*. پرسمان
- رسولی، مهدی؛ قدسی، پرستو؛ ساکت، م. و سلیمی، ن. (۱۳۹۴). «تعیین کاراکتر برند سازمان لیگ فوتبال ایران از طریق کهن الگوها». *نهمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی*. تهران: پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- رسولی، مهدی. (۱۳۹۳). «طراحی مدل مدیریت راهبردی برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران». رساله دکتری. تهران: دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه خوارزمی.
- رسولی، مهدی؛ خیبری، محمد؛ الهی، علیرضا و آقایی، ناصر. (۱۳۹۵). «مدل مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران». *مطالعات مدیریت ورزشی*. شماره ۳۵.
- رهبری، سمیه؛ شکرالهی، معصومه و طاهری، محبوبه. (۱۳۸۹). «بازاریابی ورزشی در عصر جدید». *همایش منطقه‌ای کاربرد علوم ورزشی در پیشرفت تربیت بدنی*. واحد مبارکه، اصفهان.
- سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۱). *سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور*. مصوبه جلسه مورخه ۸۲/۶/۹ هیئت محترم وزیران.
- سجادی، نصرالله؛ گودرزی، محمود؛ جلالی، مهدی و فراهانی، محمد. (۱۳۹۷). «ارائه یک مدل سه بعدی از چالش‌های توسعه تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور». *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. دوره ۶، شماره ۲۰، صص ۹-۲۰.
- سرلاب، رقیه؛ علی‌پور نادینلوئی، زهرا و دهقان پوری، حوریه. (۱۴۰۱). «مدل درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران». فصل‌نامه علمی کارافن. ۱۹ (ویژه‌نامه)، صص ۳۹۱-۴۱۳.
- سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۶). «طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران». فصل‌نامه مدیریت و توسعه ورزش. سال ۷، شماره ۴.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*. دوره ۶، شماره ۲.
- صوفی‌زاده، لیلا. (۱۳۹۵). «بررسی سهم ورزش در رشد اقتصادی و اشتغال ایران طی سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۱». پایان‌نامه دکتری، دانشگاه پردیس البرز.

- کریمی، مجید؛ ماجدی، نیما؛ صفاری، لیلا و کلهر، حسین. (۱۴۰۱). «طراحی مدل توسعه کسب و کارهای مجازی در حوزه خدمات ورزشی». مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۱ (۵۸) صص ۳۳۰-۳۱۳.
- کلاته سیفری، معصومه. (۱۳۹۴). «ارائه مدلی از تاثیر آمیخته بازاریابی بر ارزش ویژه برند باشگاه پرسپولیس». نهمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی. تهران.
- مجدآرا، علی. (۱۳۹۳). ورزش برای همه. انتشارات آوای ظهور
- الهی، علیرضا و سجادی، نصیرا... (۱۳۸۸). «موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». مجله مدیریت ورزشی. شماره ۱.
- Aaker, J. L., Fournier, S. & Brasel, A. S. (2004). "When good brands do bad". Journal of Consumer Research., vol. 31., Pp. 1-16.
- Allison.L.(2000).The relationship between gender, type of contribution and type of
- Andreff, W. & Szymanski. S. (2006). Handbook on the Economics of Sport. Edward Elgar Publishing.
- Athanasios Kriemadis et al (2002). Strategic sport management, International Sport Low Australian sports commission- 2004- planning in sport: A Good Guide for sporting Australian sports commission-2000-club/ Association Management program www.
- Baker, Bradley J., McDonald, Heath, Funk, Daniel C. (2016). "The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws". Sport Management Review Volume 19, Issue 4, August 2016, Pages 378–390.
- Bazargan, A. (1999). Introduction to qualitative and mix research methods: Usual approaches in behavioral sciences. Tehran: Didar publication. (Persian)
- Cohen,1 Philip J Morgan,1 Ronald C Plotnikoff,1 Robin Callister,2 and David R Lubans (2014). "Fundamental movement skills and physical activity among children living in low-income communities: a cross-sectional study, Cohen et al". International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity 2014, 11:49 <http://www.ijbnpa.org/content/11/1/49>
- Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five designs. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuesta-Valiño, Pedro, Pablo Gutiérrez-Rodríguez, and Cristina Loranca-Valle. (2021). "Sustainable Management of Sports Federations: The Indirect Effects of Perceived Service on Member's Loyalty". Sustainability 13, no. 2: 458.
- Deloitte & Touche (2003). Annual Review of Football Finance.
- Deloitte analysis (2017). "Planet football, Football money league". Sport Business Group.[www.deloitte.com/drt/Press release](http://www.deloitte.com/drt/Press%20release).
- Géraldine Zeimers, Arthur Lefebvre, Mathieu Winand, Christos Anagnostopoulos, Thierry Zintz & Annick Willem (2021). "Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis". European Sport Management Quarterly.
- GrAM, M. (2007). "A compaire study on the methods of revenues for karate federation of Iran and Japan". Journal Science – research.; vol 4 (17). P:8.
- Graneheim UH, Lundman B (2000). "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness". Nurse Educ Today;24(2):105-12.

- Hooman HA. (2013). **Practical Guide to Qualitative Research**. Tehran: SAMT; 2006.(Persian)(http://www.fivb.org/EN/BeachVolleyball/Competitions/Open/2013/Handbook_2013/FIVB-BVB-Handbook-CH04-pdf08_web.pdf)
- Lages, L., Lancestare, A. (2008). **“The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing Leeflang”**. P.S.H. and De Mortanges. C.P. (1996). An empirical investigation of
- Liu, L., Wang, Y. S., & Wu, T. J. (2017). **“Student Satisfaction Scale Development and Application for Sport Management In China”**. EURASIA Journal of Mathematics, Science &, 8223(5), 1429-1444.
- Mayring PH. 922000). **“Qualitative content analysis”**. Forum: Qual Soc Res1(2).
- Parganas, P Anagnostopoulos, C (2015). **“Social Media Strategy in Professional Football: The case of Liverpool FC”**. Sport Management International Journal, Vol. 11, No 2. Pp 61-76.pp: 686-697.
- Rasooli, M., Elahi, A., & Esmaeali, M. (2017). **“Developed model brand management in Iran’s football proleague model”**. Journal of management and development, Gilan University. (Persian)
- Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., & Aghae, N. (2016). **“Internal factors and obstacles of brand management in Iran's pro league football clubs”**. Sport Management Studies. 8 (35). 51-66. doi: 10.22089/smrj.2016.718. (Persian)
- Shannon, R, J (2017). **“Sports marketing: an examination of academic marketing publication”**. Associate professor of marketing, Department of economics and marketing, western Kentucky university, bowling green, Kentucky, USA;24.
- The Brazilian volleyball and sports marketing strategies T siotsou, R. (2012). **“Developing a scale for measuring the personality of sport teams”**. Journal of Services Marketing. Vol. 26., pp. 238-252.
- Wulf, J.; Söllner, M.; Leimeister, J. M. & Brenner, W. (2017). **“FC Bayern München Goes Social - The Value of Social Media for Professional Sports Clubs”**. Journal of Information Technology Teaching Cases (JITTC), Vol. 7, Erscheinungsjahr/. pp. 51-61.

