

طراحی الگوی درآمدزایی هیات‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی درآمدزایی هیات‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش از نوع مطالعات کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه و بررسی اسناد صورت گرفت. پس از انجام ۲۲ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با جامعه آماری تحقیق مقوله‌های اصلی پس از تکمیل فرایند کدگذاری استخراج گردید. جامعه آماری شامل روسا و اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی، مسئولین آشنا به درآمدزایی در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک؛ صاحب‌نظران و محققان حیطه منابع مالی و درآمدزایی و آشنا با فعالیت هیات‌ها و فدراسیون‌های ورزشی؛ و اعضای هیئت‌علمی و اساتید دانشگاه که در این زمینه تحقیق و پژوهش داشتند بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی 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 هیات، تأمین وجوه از رویدادها، تأمین وجوه از اماکن 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 شرکاء و پیامدهای الگوی درآمدزایی هیات‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران تحت عنوان افزایش کانال‌های تأمین مالی، کاهش هزینه‌ها و تحقق اقدامات درآمدزایی می‌باشند. با به کارگیری عوامل و راهکارهای شناسایی شده می‌توان شاهد برطرف نمودن چالش‌های درآمدزایی هیات‌های ورزشی، افزایش کانال‌های درآمدزایی و بهره‌وری بیشتر، باشیم.

واژگان کلیدی: درآمدزایی، هیات ورزشی، پژوهش کیفی، داده بنیاد

Designing a revenue generation model for sports delegations of the Islamic Republic of Iran

Abstract

This study was to design a revenue-generating model for sports delegations of Iran. The research method was qualitative studies with grounded theory approach. Data were collected using interviews and document review. After conducting ۲۲ in-depth and semi-structured interviews with the statistical population of the research, the main categories were extracted after completing the coding process. The statistical population includes the heads and members of the presidiums of federations and sports delegations, officials familiar with revenue generation in the Ministry of Sports and Youth and the National Olympic Committee; Experts and researchers in the field of financial resources and revenue generation and familiar with the activities of sports delegations and federations; the faculty members and university professors who did research in this area. Purposeful and snowball sampling continued until theoretical saturation. The results of data analysis showed in three stages of open, axial and selective coding that causal condition included funding from the side activities of the board, funding from events, funding from places available, funding from registration, contextual condition included entry of legal partners, capital measures, financing of funds, provision of current funds, intervening factors included planning barriers, governance barriers, institutional barriers, hardware and software barriers, strategies included governance measures, effective action on attracting capital, playing the role of social responsibility, proposal, targeting revenue generation, strengthening the image, understanding the goals of partners, and the consequences are entitled increase funding channels, reduce costs and implement revenue-generating measures. By applying the identified factors and strategies, we can see the challenges of generating revenue for sports delegations, increasing revenue channels and increasing productivity.

Key Words: Revenue Generation, Sports Staff, Qualitative Research, Grounded Theory

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 پر طرفدارترین و پر درآمدترین انواع بازاریابی در جهان، به ویژه در کشورهای توسعه یافته به شمار می‌رود که در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تاثیر انکارپذیری بر کشورها دارد (اتقیا، ۱۳۸۴: ۱۳۳). به نظر 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 اکثر باشگاه‌ها به ویژه 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 هیات‌های ورزشی که به نوعی متولی رشته ورزشی خود در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها هستند، بیشتر نمود کرده است و وابستگی آنها به دولت، تغییر قوانین و مقررات در حوزه مالی و مدیریتی، عدم برنامه‌ریزی منسجم، گاهاً تغییرات سریع مدیران، نتوانسته منجر به جذب سرمایه‌ها و منابع مالی لازم برای درآمدزایی مطلوب، ثبات مالی و در نهایت موفقیت رشته‌ها به طور مستمر شود. چرا که موفقیت کشورها در میادین 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 به عنوان 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، اجاره-بهاء، صدور مجوز و غیره به طرق مختلف ظاهر می‌شوند (الهی، ۱۳۸۷: ۱۱).

بهره‌گیری از منابع متعدد مالی داخلی و سرمایه‌گذاری خارجی توسط فدراسیون‌ها، هیئت‌ها و انجمن‌ها، اهداف راهبردی تعیین شده‌ای است که بسط و گسترش کمی و کیفی ورزش در سطوح داخلی و بین‌المللی را جامعه عمل می‌پوشاند. اما صنعت ورزش، مشخصاً فدراسیون‌ها در ایران نتوانسته‌اند به خوبی از این استراتژی در جهت تامین نیازهای خود بهره کافی ببرند. با این شرایط، عقب‌افتادگی و نبود جایگاه شایسته در بین کشورهای جهان و همچنین عدم توفیق در سطح ملی بر ناتوانی مالی و خواسته‌های 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 مؤلفه‌های افراد متخصص در حوزه تبلیغات، سیستم نظارتی بر تبلیغات، تبلیغات تماشاچیان و گروه‌ها، قرارداد و تبلیغات هر برند، تمایز بین وبلاگ و فلاگ، دانش تبلیغات آشکار و نهان و حامی مالی رسمی به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های بازاریابی پنهان در ورزشگاه‌های فوتبال ایران از نگاه تماشاچیان هستند. جیران پور (۱۳۹۹) نیز در تحقیق خود به این موضوع اشاره می‌کند که نیاز مالی هیات‌ها و باشگاه‌های ورزشی به گونه‌ای است که باید از هر فرصتی برای کسب درآمد بهره بگیرند، حتی ساعات مرده، شیوه‌های بهره‌برداری و ارائه راهکارهای فرصت‌زا در تبدیل ساعات مرده به فرصت درآمدزایی در باشگاه‌های ورزشی شهر تهران با استفاده از نظریه الگوی فرصت، منجر به آن شد تا الزامات برنامه‌ریزی برای ساعات مرده همچون اجاره باشگاه به سازمان‌ها و مدارس، تخفیف‌گذاری ویژه برای هنرجویان و سازمان‌ها و انجام جلسات رایگان برای این افراد، کاهش شهریه کلاس‌ها در این ساعات، برگزاری کلاس‌های ویژه و رشته‌های پر تقاضا و جذاب در این ساعات، احداث کافی‌شاپ در باشگاه، سنجش رایگان سلامت، ارائه خدمات رایگان تغذیه و دادن برنامه تمرینی به افراد می‌تواند به مقدار زیاد به بهره‌برداری از این ساعات شود. نتایج رهبری، خدایاری، هنری و امیرتاش (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، اعطای تسهیلات به حامیان مالی و ۲ مفهوم برای پیامدهای حمایت مالی از ورزش همگانی ایران با عنوان مزایای حمایت مالی برای فدراسیون، مزایای حمایت مالی برای

شرکت های حامی طبقه بندی شدند. اکملی و نصیری (۱۴۰۰) در تحقیقی با هدف فراتحلیل مطالعات عوامل و موانع موثر بر حمایت از ورزش ایران پرداختند، تعداد ۶۸ عامل 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 شده و در فرایند فراتحلیل وارد شدند، 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، علیدوست، خبیری و سجادی (۱۴۰۰)، به شرح زیر شناسایی شد: اقتصاد ناکارآمد، چالش های مالی، مدیریتی، حقوقی و قانونی، فقدان شفافیت، دولتی بودن، سیاستزدگی، فساد، چالشهای نگرشی و دانشی شناسایی. مویو، نات و دافت^۱ (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکتی و عملکرد بازاریابی سازمان های ورزشی حرفه ای در آفریقای جنوبی پرداختند و مضامین اصلی زیر پدیدار شدند: اهداف بازاریابی: رشد درآمد؛ سهم بازاریابی و ابتکارعمل مسئولیت اجتماعی شرکتی. این مطالعه، یک مجموعه ضابطه برای ارزیابی تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر عملکرد بازاریابی را پیشنهاد کرد که شامل این موارد بودند: بلیط ها و فروش ها؛ وفاداری برند؛ ادراک برند؛ پوشش رسانه ای و حمایت مالی. کورنیوس، تراولوس، دوویس، و راتن^۲ (۲۰۲۰) در مطالعه ای به بررسی دقیق عوامل اصلی رفتار حمایت کننده ی خریدار مرتبط با حمایت مالی از ورزش در چارچوب دیجیتال های اینترنتی پرداختند. طبق یافته ها مشخص شد 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 همچنین نگرش آنها در مورد شرکت های حامی مالی، داشتند. علاوه بر آن، پیامدها آشکار کردند که هدف خرید حامیان، تحت تاثیر معناداری از نگرش آنها در مورد شرکت های حمایت کننده مالی و همچنین آگاهی آنها از شرکت های حمایت کننده قرار می گیرد. در بررسی های صورت گرفته توسط محقق با مراجعه به ادبیات این حوزه مشخص شد که الگوی جامعی از درآمدزایی هیات های ورزشی وجود ندارد؛ و از آنجایی که از عوامل اصلی مدیریت و توسعه رشته های ورزشی، توجه به حوزه بازاریابی و درآمدزایی می باشد و مدیران هیات ها بایستی از این علم بیشتر استفاده کنند و شناسایی روش ها و راهکارهای این حوزه ضروریست. بنابراین سؤال های اصلی پژوهش در ذهن پژوهشگر شکل

۱ . Moyo, Knott, & Duffett

۲ . Koronios, Dimitropoulos, Travlos, Douvis, & Ratten

گرفت که چه عواملی در این فرایند دارای تاثیر می باشند؟ و راهکارهای مناسب برای تدوین الگوی مطلوب درآمذزایی هیات‌های ورزشی کدامند؟ لذا تلاش تحقیق حاضر با بهره مندی از نظرات قشر دانشگاهی و اجرایی، توانسته موضوعی باشد که بر غنای آن افزوده شده است، چرا که افراد اجرایی از نزدیک درگیر موضوع بوده و به خوبی با نقص ها و کاستی ها آشنایی دارند و متخصصین دانشگاهی نیز می توانند از بعد نظری به اعتبار پژوهش کمک نماید. براین اساس و با توجه به هدف این پژوهش انتظار است نتایج تحقیق حاضر با ارائه مدل درآمذزایی برای هیات‌های ورزشی، ضمن انجام وظایف و امور محوله، در جهت محقق شدن برنامه‌ریزی‌ها و هدفگذاری‌های خود موفق عمل کرده 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 سکوهای بین‌المللی، برای کشور عزیزمان، ایران اسلامی افتخار آفرینی نمایند.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی بود، که با روش گراندد تئوری^۱ و به شیوه سیستماتیک که به استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۰) نسبت داده شده انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق صاحب‌نظران و متخصصان در بخش‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی در زمینه موضوع تحقیق بوده و شامل افراد زیر بود: روسا و اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی و مسئولین آشنا به درآمذزایی در وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک؛ صاحب‌نظران و محققان حیطة منابع مالی و درآمذزایی و آشنا با فعالیت هیات‌ها و فدراسیون‌های ورزشی؛ اعضای هیئت‌علمی و اساتید دانشگاه که در این زمینه تحقیق و پژوهش داشتند. این افراد به روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای^۳ یا گلوله برفی^۴ انتخاب شدند و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. در این مطالعه با ۲۲ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه دوازدهم به بعد، داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود. برای بررسی سؤالات پژوهش و شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته

۱ - Grounded Theory
۲ - Strauss And Corbin
۳ - Chain Referral
۴ - Snowball

استفاده شد. پس از تکمیل یافته‌ها مدل زمینه‌ای بر اساس مدل سیستماتیک استراس و کوربین (۱۹۹۴) طراحی گردید. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد.

در مرحله کدگذاری باز، داده‌های مربوط به موضوع مطالعه، با بررسی دقیق، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مقولات به دست آمده از طریق کدگذاری باز در نظمی منطقی قرار گرفتند و ارتباط آن‌ها باهم مشخص شد؛ به عبارتی، داده‌های تجزیه شده به مفاهیم و مقوله‌ها 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 مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها انجام شد. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل پارادایمی انجام شد. در این مرحله، روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط، و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند.

نحوه بررسی روایی و پایایی در تحقیقات کیفی با روش‌های تحقیق کمی متفاوت است. محقق کیفی ضمن حضور در عرصه، داده‌های جمع‌آوری شده را از طرق مختلف با یکدیگر مقایسه می‌کند. بررسی و مقایسه مکرر داده‌ها، خود به تأیید و افزایش روایی آن‌ها کمک می‌کند. گوبا و لینکن^۱ (۱۹۹۴) چهار معیار (مقبولیت^۲، انتقال‌پذیری^۳، تاییدپذیری^۴؛ قابلیت اطمینان) برای پژوهش کیفی برشمرده‌اند و معیارهایشان را با چهار معیار متعارف در پژوهش کمی (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) جفت کرده و پیوند داده‌اند، که در این تحقیق نیز این موارد بررسی و تایید قرار گرفت. پایایی به روش بازآزمون بین کدگذاری های پژوهشگر و در دو فاصله زمانی به دست آمد:

۱ - Guba & Lincoln
۲ - Credibility
۳ - Transferability
۴ - Dependability

جدول ۱. میزان درصد پایایی بازآزمون

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

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می شود 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 توفقات در این دو زمان برابر ۱۸ است. پایایی بازآزمون مصاحبه های این پژوهش برابر ٪۸۰ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ٪۶۴ است بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری ها مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج

مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری

در این فرایند مقوله ها به زیر مقوله ها و پیوند دادن مقوله ها در سطح ویژگی ها و ابعاد در دستور کار قرار می - گیرد. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول یک مقوله تحقیق می یابد. 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 می دهد و سپس، دیگر مقوله ها را به آن ربط می دهد. با استناد به نتایج کدبندی مرحله دوم و روابط بین مفاهیم شناسایی شده ۲۴۴ مقوله فرعی تشکیل گردید. لازم به ذکر است این مفاهیم مبتنی بر قرابت معنایی و موضوعی تشکیل شده اند و در انتخاب نام برای این مقوله مبانی تحقیق مدنظر قرار گرفت.

جدول ۲. کدهای محوری احصاء شده بر مبنای کدهای باز

مقوله‌های فرعی	مفاهیم اقتباس شده از مصاحبه	کد مصاحبه
تأمین وجوه از محل ثبت نام	ثبت نام لیگ جوانان (تفریحی)	۴-۳-۱
	ثبت نام بزرگسالان (تفریحی)	۱-۲
	ثبت نام کمپ تابستانی	۲-۴
	ثبت نام مسابقات در روزهای تعطیل	۱۰-۶
	ثبت نام برنامه‌های تمرینی سطح عالی	۱۰-۶-۱
تأمین وجوه از اماکن در اختیار	اجاره اماکن به سازمان‌های دولتی	۲-۷-۱
	اجاره اماکن به نهادهای آموزشی	۱۶-۱۲-۱۱-۶-۵-۱
	در اختیار قرار دادن اماکن به حامیان مالی	۱۳-۱۱
	اجاره اماکن به سازمان‌های خصوصی	۳-۱-۲-۱۴-۲۱
تأمین وجوه از رویدادها	برگزاری رویدادهای سالیانه	۱-۲-۹-۱۶
	فروش حق امتیاز برند برای رویدادهای مختلف	۴-۳-۲
	عواید حاصل از حق پخش رویدادهای ورزشی	۱۸-۱۳-۱۴-۹-۷-۴
	برگزاری مسابقات	۱۵-۵-۲
ورود شرکاء حقوقی	دادن حق پخش به سازمان‌های طرف هم‌کاری	۱۴-۱-۶-۴
	دادن شخصیت حقوقی به شرکاء حقوقی	۲۰-۱۱-۱۰-۹-۷-۳-۱۴
	استفاده از ظرفیت شرکاء حقوقی	۷-۱۴-۸-۴-۲-۱-۱۵-۱۹
	دریافت حمایت مالی از جانب شرکاء حقوقی	۱۶-۳-۴-۲-۷
افزایش کانال- های تأمین مالی	خلق حامیان مالی برای هیات	۲۰-۱۰-۱۳-۵
	قرار گرفتن هیات در مسیر منابع مالی خود	۲۲-۷-۶-۵
	جذب شریکانی با شهرت و برند ملی و جهانی	۲۱-۱۰-۹-۸-۷-۵-۱-۲

	تولید منابع مالی	۱۲-۱۱-۱۰-۸-۵-۱-۲ ۱۹-۱۵-۱۳
کاهش هزینه-ها	کم شدن هزینه هیات‌ها	۱۰-۸-۱-۱۵-۱۲-۱۴
	خودکفایی در هزینه‌های جاری	۱۱-۹-۷-۵-۳-۴-۲
	تأمین بخشی از هزینه‌ها توسط حامیان	۱۵-۱۴-۵-۱-۴-۲
	صرفه‌جویی را به دنبال دارد	۱-۹-۷-۵
تحقق اقدامات درآمدزایی	بازگشت سرمایه	۹-۵-۱-۲
	جذب مشتریان بالقوه	۷-۸-۱۰-۴-۳-۱۰-۲-۱۷
	جذب کمک‌های مالی و معنوی خیرین	۱۱-۹-۱-۲
	افزایش قدرت نفوذی هیات	۷-۴-۱۲-۱۳-۷-۶-۵-۲۲
درک اهداف شرکاء	توجه به نیازهای حامیان	۱۱-۹-۶-۱-۲
	استفاده از پیشنهادهای حامیان	۲-۱۱
	تمرکز بر منافع حامیان	۱۱-۲-۱۳-۲۰
اقدامات سرمایه‌ای	افزودن اماکن ورزشی تحت مالکیت هیات	۹-۸-۴
	ساخت بناها توسط هیات	۷-۱-۸
	نوسازی اماکن تحت مالکیت هیات	۵-۶-۲-۳
تقویت تصویر	شناساندن برند به دیگران	۱۵-۱۴
	حفظ حق امتیاز مکان‌های ورزشی	۱۲-۱۳
	آگاهی دادن به طرفداران	۵-۱۳-۱۲-۱۱-۱۶
هدف‌مندی درآمدزایی	درآمدزایی متمرکز	۸
	تمرکز گرایی به هنگام درخواست از خیرین بالقوه	۱۰-۸
	هدایت درآمدزایی توسط هیات	۲-۷-۶-۸-۱۰-۱۶-۱۹
	تلاش‌های متمرکز	۱۰

پیشنهادیه	شناسایی گروه‌های خاص و توانمند	۱-۱۲
	ایجاد ارتباط اختصاصی با گروه‌های خاص و توانمند	۱۱-۷-۲
	دعوت این گروه‌ها برای شرکت در فعالیتهای هیات	۱۴-۸-۹-۶
	دعوت از افراد خاص برای محلق شدن به هیات	۹-۱۴
ایفای نقش مسئولیت- پذیری اجتماعی	بهبود و بازسازی اماکن ورزشی	۱۷-۱۴-۱۰-۲-۳-۱
	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 ثبت نام در کلاس‌های آموزشی را ندارند	۷-۵
اقدام مؤثر بر جذب سرمایه	هدف روشن داشتن	۱۱
	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	۱۶-۱۱-۱۵-۱۴-۵-۱۰ ۲۲
موانع سخت- افزاری و نرم- افزاری	ضعف امکانات سخت‌افزاری	۹-۵
	ضعف امکانات نرم‌افزاری	۳-۹-۵
	عدم جذابیت رسانه‌ای ورزش‌های پایه در کشور	۱۶-۵-۳
موانع نهادی	برنامه محور نبودن ورزش کشور	۳-۱-۱۴
	اقدامات جزیره‌ای سازمان‌های مختلف در حوزه ورزش	۹-۱۰-۱
	فساد اداری و مالی	-۱۰-۹-۴-۱-۳-۲۰-۱۶ ۱۳-۱۴
	عدم شفافیت اهداف و برنامه در حوزه ورزش کشور	۲-۱۵

موانع حاکمیتی	ساختار نامناسب ورزش کشور	۳-۱۵-۱
	ضعف در یکپارچگی نظام ورزش کشور	۱۸-۱۴-۱۱-۱۳-۱۵
	تقسیم‌بندی ناکارآمد	۱۳-۱۲
	حمایت ناکافی دولت از فدراسیون‌های پایه	۲۱-۱۹-۱۵-۲-۱۲
	نداشتن برنامه برای خودکفا کردن فدراسیون‌ها و هیات‌ها از جانب حاکمیت	۳-۱۵-۱۲
موانع برنامه‌ریزی	اجرای نشدن برنامه‌ها	۷-۶-۴-۲
	برنامه محور نبودن فدراسیون‌ها و هیات‌های تابع آن	۷-۱۴-۲
	نداشتن برنامه برای افق‌های پیش‌رو	۲۲-۱۸-۱۳-۷
اقدامات حاکمیتی	ایجاد قواعد تشویقی برای ورود حامیان	۲
	تأمین زیرساخت‌های سخت‌افزاری توسط حاکمیت	۱۶-۱۳-۹-۳-۱-۲
	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
تأمین وجوه از محل فعالیت‌های جانبی هیات	عواید حاصل از فروش برنامه‌های ورزشی و آموزشی	۱۱-۲
	عواید حاصل از ساخت، تولید و فروش لوازم و وسایل ورزشی	۱-۱۱-۲
	عواید حاصل از دریافت حق عضویت سالانه باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی	-۸-۷-۵-۳-۱۴-۱۲-۱-۲
	عواید حاصل از حق اعتراض باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی	۲۱-۱۹-۱۰-۹
	عواید حاصل از انجام فعالیت‌های بازرگانی، تجارتي و	۱۴-۱۰-۹-۷-۳-۱-۴-۲
		۸-۷-۴-۲

	خدماتی	
تأمین وجوه سرمایه‌ای	کمک‌های دولتی	۱۱-۵-۲
	وام و استقراض	۵-۲
	عرضه سهام عمومی	۲
تأمین وجوه جاری	حق امتیاز عضویت	۲۱-۱۲-۱۰-۹-۲
	هزینه پذیرش تماشاجی	۱۳
	تأسیسات شرکتی شامل اماکن، سالن‌ها و جایگاه‌های مهمان‌نوازی	۷-۹-۱۳
	قرعه‌کشی	۱-۱۳-۱۵
	تقسیم سود سهام	۱۱-۷-۴
درآمد عملیاتی	درآمد حاصل از رویدادها	۱۸-۱۷-۱۳-۱۱-۲-۴-۱
	درآمد حاصل از فروش‌ها	۸-۹-۱۳-۱
	درآمدهای اجرایی	۵-۴-۱۳-۱-۹-۲۲
درآمد غیرعملیاتی	درآمد حاصل از فروش دارایی‌ها	۴-۵-۳-۲
	دریافت خسارت از طریق دعوی قضایی	۱-۱۵-۱۳-۲-۲۰-۱۸
	ثروت باداورده سرمایه‌گذاری	۴-۱

کدگذاری گزینشی

در این مرحله مقولات اصلی ساخته می‌شود. ساخت مقولات اصلی عبارت است از چینش مقولات فرعی در کنار هم براساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند. در واقع این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن روابط بین مقولات فرعی ایجاد شده تشریح می‌شود. 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	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
درآمد حاصل از رویدادها، درآمد حاصل از فروش‌ها، درآمدهای اجرایی	درآمد عملیاتی	پدیده محوری
درآمد حاصل از فروش دارایی‌ها، دریافت خسارت از طریق دعوی قضایی، ثروت بادآورده سرمایه‌گذاری	درآمد غیرعملیاتی	
عواید حاصل از فروش برنامه‌های ورزشی و آموزشی، عواید حاصل از ساخت، تولید و فروش لوازم و وسایل ورزشی، عواید حاصل از دریافت حق عضویت سالانه باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، عواید حاصل از حق اعتراض باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، عواید حاصل از انجام فعالیت‌های بازرگانی، تجارتي و خدماتی	تأمین وجوه از محل فعالیت‌های جانبی هیات	شرایط علی
برگزاری رویدادهای سالیانه، فروش حق امتیاز برند برای رویدادهای مختلف، عواید حاصل از حق پخش رویدادهای ورزشی، برگزاری مسابقات،	تأمین وجوه از رویدادها	
اجاره اماکن به سازمان‌های دولتی، اجاره اماکن به نهادهای آموزشی، در اختیار قرار دادن اماکن به حامیان مالی، اجاره اماکن به سازمان‌های خصوصی	تأمین وجوه از اماکن در اختیار	
ثبت نام لیگ جوانان (تفریحی)، ثبت نام بزرگسالان (تفریحی)، ثبت نام کمپ تابستانی، ثبت نام مسابقات در روزهای تعطیل، ثبت نام برنامه‌های تمرینی سطح عالی	تأمین وجوه از محل ثبت نام	
برگزاری رویدادهای سالیانه، فروش حق امتیاز برند برای	ورود شرکاء حقوقی	شرایط زمینه‌ای

رویدادهای مختلف، عواید حاصل از حق پخش رویدادهای

ورزشی، برگزاری مسابقات

افزودن اماکن ورزشی تحت مالکیت هیات، ساخت بناها توسط
اقدمات سرمایه‌ای
هیات، نوسازی اماکن تحت مالکیت هیات

کمک‌های دولتی، وام و استقراض، عرضه سهام عمومی
تأمین وجوه سرمایه-
ای

حق امتیاز عضویت، هزینه پذیرش تماشاچی، تأسیسات
تأمین وجوه جاری
شرکتی شامل اماکن، سالن‌ها و جایگاه‌های مهمان‌نوازی، قرعه-
کشی، تقسیم سود سهام

اجرائی نشدن برنامه‌ها، برنامه محور نبودن فدراسیون‌ها و هیات-
موانع برنامه‌ریزی
های تابع آن، نداشتن برنامه برای افق‌های پیش‌رو

ساختار نامناسب ورزش کشور، ضعف در یکپارچگی نظام ورزش
شرایط مداخله‌گر
موانع حاکمیتی
کشور، تقسیم‌بندی ناکارآمد، حمایت ناکافی دولت از فدراسیون-
های پایه، نداشتن برنامه برای خودکفا کردن فدراسیون‌ها و هیات-
ها از جانب حاکمیت

برنامه محور نبودن ورزش کشور، اقدامات جزیره‌ای سازمان‌های
موانع نهادی
مختلف در حوزه ورزش، فساد اداری و مالی، عدم شفافیت
اهداف و برنامه‌ها در حوزه ورزش کشور

ضعف امکانات سخت‌افزاری، ضعف امکانات نرم‌افزاری، عدم
موانع سخت‌افزاری و
جذابیت رسانه‌ای ورزش‌های پایه در کشور
نرم‌افزاری

ایجاد قواعد تشویقی برای ورود حامیان، تأمین زیرساخت‌های
راهبردها
اقدامات حاکمیتی
سخت‌افزاری توسط حاکمیت، داشتن نگاه سیستمی به مدیریت
ورزشی در سطوح خرد و کلان، سرمایه‌گذاری سخت‌افزاری و

نرم‌افزاری بلندمدت، شایسته سالاری در انتخاب مدیران کلان

ورزش

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

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 کلاس‌های آموزشی را ندارند.

شناسایی گروه‌های خاص و توانمند، ایجاد ارتباط اختصاصی با گروه‌های خاص و توانمند، دعوت این گروه‌ها برای شرکت در فعالیت‌های هیات، دعوت از افراد خاص برای محقق شدن به هیات

درآمدزایی متمرکز، تمرکزگرایی به هنگام درخواست از خیرین بالقوه، هدایت درآمدزایی توسط هیات، تلاش‌های متمرکز

شناساندن برند به دیگران، حفظ حق امتیاز مکان‌های ورزشی، آگاهی دادن به طرفداران

توجه به نیازهای حامیان، استفاده از پیشنهادهای حامیان، تمرکز بر منافع حامیان

پیامدها

افزایش کانال‌های مالی، خلق حامیان مالی برای هیات، قرار گرفتن هیات در مسیر منابع مالی خود، جذب شریکانی با شهرت و برند ملی و جهانی، تولید منابع مالی

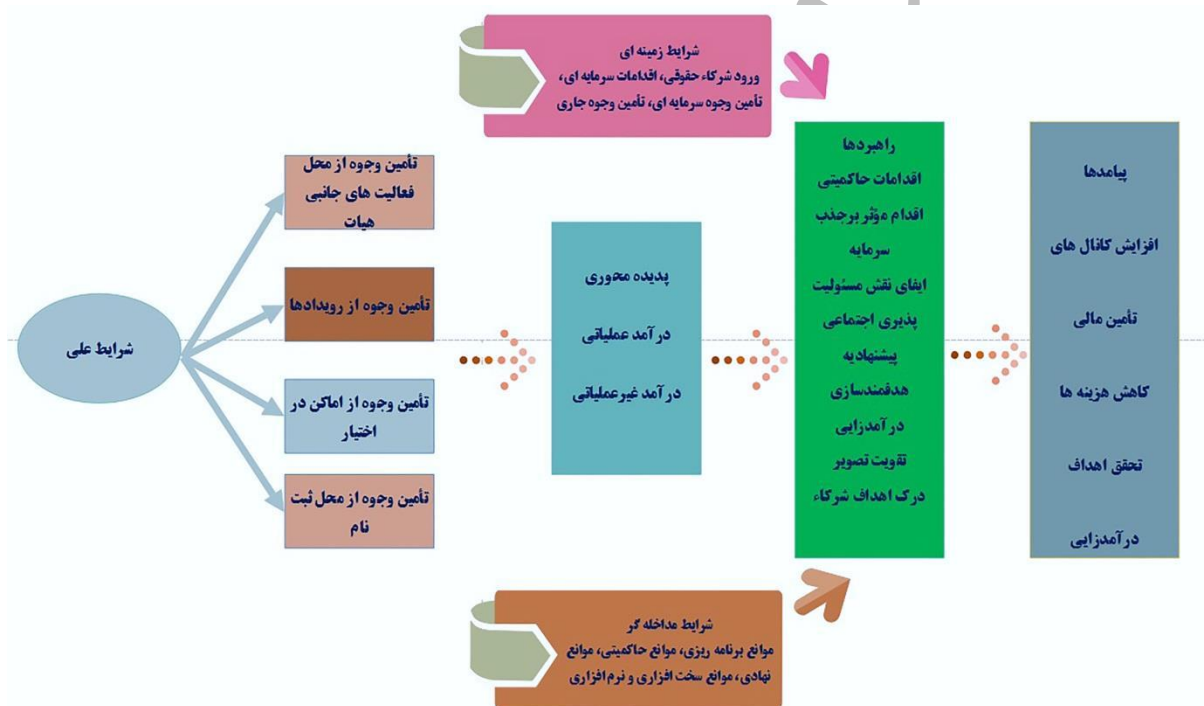
کاهش هزینه‌ها، کم‌شدن هزینه هیات‌ها، خودکفایی در هزینه‌های جاری، تأمین

بخشی از هزینه‌ها توسط حامیان صرفه‌جویی را به دنبال دارد.

بازگشت سرمایه، جذب مشتریان بالقوه، جذب کمک‌های مالی و تحقق اقدامات
معنوی خیرین، افزایش قدرت نفوذی هیات
درآمذزایی

ارائه الگوی پیشنهادی درآمذزایی هیات‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

در این مدل، راهبردها به‌گونه‌ای تنظیم‌شده‌اند که در اجرای الگو واکنش درستی نسبت به شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای داده شود، در این صورت، پیامدها که پس از اعمال راهبردها به دست می‌آیند، برونداد راهبردها محسوب می‌شوند.



شکل ۱- الگوی درآمذزایی هیات‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش تلاش شد با استفاده از روش نظریه داده بنیاد، الگوی درآمدزایی هیات‌های 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 طبقه بندی شد.

مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط علی چهار مقوله تاثیرگذار شامل تأمین وجوه از محل فعالیت‌های جانبی هیات، تأمین وجوه از رویدادها، تأمین وجوه از اماکن در اختیار، تأمین وجوه از محل ثبت نام وجود دارند. نتایج تحقیق سلطانی، کارگر، کشکر و غفوری (۱۳۹۷) نشان داد فعالیت تجاری، هواداران، رسانه، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، سایر و حامیان مالی به ترتیب می‌تواند مهم‌ترین منبع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال کشور باشد. یافته‌های پژوهش خطیبی، حیدری نژاد، شتاب بوشهری و هاشمی (۱۳۹۹)، با عنوان موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش زنان در ایران، چهار مانع برای توسعه منابع مالی ورزش زنان شامل موانع ساختاری، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و سیاسی-حقوقی را معرفی نمود. براساس یافته‌های 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. هیات‌های ورزشی برای رشد و توسعه رشته ورزشی خود، نیازمند وجود زیرساخت‌های اولیه و مکان‌ها و فضاهای ورزشی مربوطه می‌باشند، این زیرساخت‌ها، اماکن و فضاهای ورزشی، ضمن دادن قدرت و توان به هیات برای توسعه و رشد و ارتقاء رشته ورزشی مربوطه و ورزشکاران خود، به حفظ منابع مالی و درآمدزایی برای هیات منجر خواهد شد. وجود و ساختار استادیوم-های جدید، سبب افزایش ارزش اموال تحت کنترل می‌شوند. همچنین کسب درآمد از تماشاگران، راه مناسبی برای تشخیص و کنترل تفاوت‌ها برای توسعه امکانات ورزشی می‌شود. بنابراین یارانه و کمک از سوی دولت برای توسعه و رفاه ورزشگاه‌ها قابل توجه است و چنانچه جوامع مالکان و امتیازداران ۸۰ - ۵۰ درصد به کیفیت استادیوم‌ها اضافه نمایند، در حقیقت سبب به‌روز شدن اماکن می‌گردد و از انباشته شدن هزینه‌های اقتصادی و گزاف جلوگیری می‌شود و منابع پر سود در مقابل استهلاک امکانات را افزایش می‌دهد (واحدی-زاده، ۱۳۹۷). بعلاوه، رفاه و توسعه تجهیزات اماکن راه پر منفعت اقتصادی است اگر شرکت‌کنندگان در رویدادها برای تماشای مستقیم از تجربه مثبت استادیوم‌ها بهره‌مند 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 پزشکیار، احکام و مدالها و غیره دارد. از آنجایی که هیات‌های استانی اعتبارات مالی کافی در اختیار ندارند، یکی از راه‌های درآمدزایی برای هیات، دریافت ورودیه یا حق شرکت در مسابقات و رویدادها است تا از این طریق بخشی از هزینه‌های ذکر شده، تامین شود.

در ادامه مرور و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد در محور شرایط زمینه‌ای چهار مقوله تاثیرگذار شامل ورود شرکاء حقوقی، اقدامات سرمایه‌ای، تامین وجوه سرمایه‌ای، تامین وجوه جاری وجود دارند. همراستا با نتایج تحقیق، نتایج 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)، استراتژی بازاریابی، مشتری گرایی نامگذاری شد. همچنین کورینوس و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که تعیین کننده‌هایی 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. تامین وجوه جاری شامل کدهای باز حق امتیاز عضویت، هزینه پذیرش تماشاچی، تأسیسات شرکتی شامل اماکن، سالن‌ها و جایگاه‌های مهمان‌نوازی، قرعه-کشی، تقسیم سود سهام بود. در این زمینه می‌توان گفت هر اندازه دولت‌ها در بخش ورزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند و شهروندان به سمت ورزش کشیده می‌شوند، به همان میزان هزینه‌های درمانی و پزشکی کاهش می‌یابد. البته سرمایه‌گذاری و حمایت دولت‌ها از ورزش صرفاً به دلیل کاهش هزینه‌های درمانی نیست، بلکه سلامتی و شادابی جامعه به دلایل متعدد مهم و ضروری می‌باشد. با این همه، اعتقاد عمومی بر این است که شرکت در ورزش باعث بهبود سلامتی و کاهش هزینه‌های درمانی می‌شود.

همانطور که در نتایج مشاهده گردید، کدهای نهایی تحت شرایط مداخله‌گر در ۴ مقوله موانع برنامه‌ریزی، موانع حاکمیتی، موانع نهادی، موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری طبقه‌بندی 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 وزارتخانه‌های 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 اکملی و نصیری (۱۴۰۰) مدیران ورزشی بایستی با توسعه پوشش رسانه ای و امکانات مناسب تبلیغاتی، در راستای رفع موانع جذب حامیان مالی ورزشی اقدام نمایند تا حامیان با اطمینان بیشتری در صنعت ورزش سرمایه گذاری نمایند. موفقیت در هیچ زمینه ای و تحت هیچ شرایطی، جز با وجود نیروی متخصص و به کار بردن اصول صحیح مربوط به آن حیطه امکان پذیر نمی شود. موضوع درآمدزایی هیات‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیست. لذا شناسایی و تعیین راهکارهایی جهت بهبود این موانع بخش مهمی از موضوع مربوط به درآمدزایی هیات‌های ورزشی را تشکیل می دهد.

در ادامه محقق با تحلیل مصاحبه ها در بخش راهبردهای موثر بر درآمدزایی هیات‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران، ۷ مقوله از جمله اقدامات حاکمیتی، اقدام مؤثر بر جذب سرمایه، ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پیشنهادیه، هدفمندسازی درآمدزایی، تقویت تصویر، درک اهداف شرکاء را استخراج کرد. دنیل^۱ (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 می شود. یافته های 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، بهره مندی از نیروی متخصص، تعامل با رسانه ها، اعطای تسهیلات به حامیان مالی طبقه بندی شدند. در پایان این بخش می توان 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 پیشنهادیهای حامیان، تمرکز بر منافع حامیان و غیره به عنوان کلیدی ترین راهکارها در جهت درآمدزایی و مرتفع کردن مشکلات مالی هیئت های ورزشی می توانند مورد استفاده قرار گیرند.

در بخش نتایج و پیامدهای موثر بر درآمدزایی هیات‌های 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. در این راستا، نتایج این پژوهش با رهبری و همکاران (۱۴۰۰)، همخوانی بود، در این پژوهش مزایایی که حمایت مالی برای فدراسیون 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، بهبود سلامت جسمانی مردم نامبرده شد. با توجه به نتایج این بخش از پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مجوز و راه‌حل‌های 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 توسعه اموال و دارایی‌های هیئت ورزشی و بهره‌بردن از نوسانات قیمت و تورم ایجادشده به نفع هیئت ورزشی گام مهمی برداشته شود.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که روسای هیئت‌های ورزشی کشور با جذب تماشاگر و حامی متناسب با نوع تماشاچیان کسب درآمد داشته باشند، مثلاً در رقابت‌هایی که مخصوص بانوان می‌باشد و زنان و دختران بیننده آن هستند، می‌توان با انتخاب حامی‌ای 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 بایستی از سوی دولت پیگیری و حل شود. از طرفی متولیان ورزش کشور نیز باید تلاش کنند جذابیت رسانه‌ای برای رویدادهای خود ایجاد کنند. همچنین با برگزاری جشنواره‌های متفاوت و ایجاد امکان تفریحات خانوادگی، می‌توان هم جذب درآمد داشته باشد و هم رشته‌های مختلف ورزشی را توسعه دهند. همچنین می‌توان گفت بسترسازی برای حمایت مالی از هیئت‌های ورزشی از طریق اقدامات و سیاست‌گذاری‌های مناسب و مدیریت صحیح دولت امکان‌پذیر خواهد بود. هدایت صحیح پولی که در بخش ورزش هزینه می‌شود، و متعلق به همه مردم است و حتی اختصاص حامی دولتی به فدراسیون و هیئت‌های ورزشی که به دلایل گوناگون در جذب حامی مالی با مشکلاتی روبه‌رو هست، می‌تواند کمک قابل توجهی به آنها باشد. البته بحث حمایت مالی شرکت‌های خصوصی و سایر منابع غیردولتی از ورزش ایران به این معنا نیست که هیئت‌های ورزشی هیچ کمکی از دولت دریافت نکنند. دولت وظیفه دارد هم برای ورزش قهرمانی و هم ورزش همگانی

هزینه کند، و شرایطی را فراهم کند 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 صرفاً مصرف کننده نباشند. در پایان با توجه به آنچه ذکر 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 است که برخی از آنها 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 میتوان 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

۱. اتقیا، ناهید، (۱۳۸۴). "تعامل بازاریابی و مدیریت ورزشی نشریه پژوهش در علوم ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم و تحقیقات"، مجله پژوهش در علوم ورزشی، ۱(۱): ۱۳۰-۱۴۶.
۲. استراوس، انسلم، کوربین، جولیت، (۱۹۹۰). "مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای"، ترجمه ابراهیم افشار، تهران، نشر نی.
۳. 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.
۴. اسمعیلی، محسن، رضایی، شمس الدین، شیروانی، طهماسب، افشاری، مصطفی. (۱۳۹۸). "بررسی نگرش مدیران ورزشی استان مرکزی به بازاریابی"، پژوهش در مدیریت ورزشی، ۸(۹): ۲۳-۶۲.
۵. اکملی وحید، نصیری محمد. (۱۴۰۰). "فرا تحلیل مطالعات عوامل و موانع موثر بر حمایت از ورزش در ایران"، مطالعات مدیریت ورزشی.

۶. الهی، علی‌رضا، (۱۳۸۸). "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران"، رساله دکتری دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران.
۷. جیران 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.
۸. حیدری، سمیه؛ شریفیان، اسماعیل، (۱۳۹۶). "شناسایی و مقایسه موانع مشارکت خیرین در توسعه فضاهای ورزشی"، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۱ فروردین و اردیبهشت.
۹. خطیبی امین، حیدری نژاد صدیقه، شتاب بوشهری سیده ناهید، هاشمی الهام. (۱۳۹۹). "موانع و راهکارهای توسعه منابع مالی ورزش زنان در ایران"، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۳): ۸۹-۱۱۲.
۱۰. رضایی صوفی، مرتضی؛ شعبانی، عباس، (۱۳۹۲). "بررسی تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی در ورزش". مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی سال اول، شماره سوم، ۴۹-۴۳.
۱۱. رهبری، سمیه. خدایاری، عباس. هنری، حبیب. امیرتاش، علیمحمد. (۱۴۰۰). "تدوین راهکارها و پیامدهای موثر بر حمایت مالی از ورزش همگانی ایران"، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۱): ۱۱۳-۱۳۴.
۱۲. سلطانی، مصطفی. کارگر، غلامعلی. کشکر، سارا. غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). "طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران"، مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۴): ۴۲-۵۴.
۱۳. عابدی‌پور، سارا، (۱۳۹۷). "مطالعه تطبیقی راه‌های درآمدزایی لیگ‌های مطرح بسکتبال دنیا(لیگ ان بی-ای، یورو لیگ، لیگ سی‌بی‌ای) با ایران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا.
۱۴. غفوری یزدی مهدی، علی دوست قهفرخی ابراهیم، خبیری محمد، سجادی نصرالله. (۱۴۰۰). "شناسایی موانع تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران"، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۳(۲): ۷۱-۹۱.

۱۵. واحدی‌زاده، مجید، (۱۳۹۷). "تدوین الگوی توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران"، رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی.

۱۶. Danyel, R. (۲۰۱۵). **"Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar"**. International Journal of Sport Policy and Politics .۷(۴): ۴۸۹-۵۰۴.
۱۷. Funk, D. Tennille, B. (۲۰۰۶). **"The role of socio-psychological and culture-education motives in marketing international sport tourism: A cross-cultural perspective"**. Tourism management.
۱۸. Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (۱۹۹۴). **"Competing Paradigms in Qualitative Research, Handbook of Qualitative Research"**. London: Sage.
۱۹. Koronios, k, Dimitropoulos, P., Travlos, A., Douvis, I., & Ratten, V. (۲۰۲۰). **"Online technologies and sports: A new era for sponsorship"**. The Journal of High Technology Management Research, ۳۱(۱), ۱۰۰۳۷۳.
۲۰. Moyo, T., Knott, B., & Duffett, R. (۲۰۲۱). **"Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organisations in South Africa"**. Sport in Society, ۱-۱۹.
۲۱. Alipour Nadinluie, Z., nazarian, A., keshavarz, L. (۲۰۲۱). **"Providing a Revenue Model for Hosting Sport Events"**. *Journal of New Studies in Sport Management*, ۲(۱), ۱۱-۱۲۵. doi: ۱۰,۲۲۱۰۳/jnssm.۲۰۲۰,۱۶۴۱۲,۱۰۰۱