

راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران: یافته‌های یک مطالعه کیفی

مجید واحدی زاده^۱ - نجف آقایی^{۲*} - علیرضا الهی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی،

تهران، ایران ۲. دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳ - دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۷/۰۹/۱۰)

چکیده

فدراسیون‌ها متولیان امر ورزش در جهان به‌شمار می‌روند و منبع مالی مکفی در تحقق اهداف فدراسیون‌های ورزشی نقش بسزایی ایفا می‌کند. هدف پژوهش حاضر، بررسی وضع موجود و شناخت راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. بدین‌منظور از روش تحقیق کیفی استفاده شد. نمونه آماری شامل ۴۷ مصاحبه کیفی با صاحب‌نظران، مدیران اجرایی و اعضای هیأت علمی بود که به روش نمونه‌گیری نظری و به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مبانی و مستندات علمی و مصاحبه‌های انجام‌گرفته با صاحب‌نظران در این حوزه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از جمله مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه‌ها از روی صوت ضبط شده و مطالب برگرفته از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته‌شده طی جلسات مصاحبه تکمیل شد. یافته‌های تحقیق از طریق روش کدگذاری در سه مرحله؛ تعیین گزاره‌های کلامی، کدگذاری باز و کدگذاری محوری تحلیل شد. ۹۲ نشان در کدگذاری باز شناسایی شد که در ۲۰ مقوله طبقه‌بندی و شده در راستای اهداف پژوهش و تحلیل داده‌ها، شرایط فعلی درآمد، موانع و راهکارها شناسایی شدند. بررسی یافته‌ها نشان داد مقوله‌ها در قالب راهکارها، صرفاً ریشه در وابستگی به کمک‌های ناکافی دولت ندارد و بازدارنده‌ها نقش مؤثری در این باره دارند. کمک‌های دولت و حامیان مالی بخش اعظم منبع درآمد فعلی، خلأهای قانونی و نقش مدیریت، اهم موانع و همچنین اصلاحات قانونی، تدوین برنامه راهبردی و اقتصادی، رعایت اصول مدیریت و بازسازی مستمر ورزشگاه‌ها مهم‌ترین راهکارهای شناسایی‌شده در این پژوهش است. بنابراین با توجه به کمبود منابع مالی فدراسیون‌ها، رویکرد راهبردی اقتصادی به‌منظور توسعه درآمدزایی، تقویت و گسترش رشته‌های ورزشی باشگاه‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد.

واژه‌های کلیدی

درآمدزایی، فدراسیون ورزشی، منابع مالی، موانع محیطی.

مقدمه

موجبات افزایش ارزش افزوده کالا و خدمات را فراهم می‌کند، نخستین بار توسط مولین^۱ لقب صنعت به خود گرفت، چون سهم مهمی از درآمد در اقتصاد جهانی را به خود اختصاص داده است (۶). از سوی دیگر صنعت ورزش و پیاده‌سازی گسترده آن در حال حاضر از موضوعات مورد علاقه بسیاری از محققان و پژوهشگران است که خواهان انتشار موضوعات علمی در حوزه بازاریابی ورزشی‌اند (۷). همچنین ورزش در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد و اکنون از مؤثرترین عوامل رشد اقتصاد و از درآمدزاترین صنایع در قرن بیست و یکم محسوب می‌شود (۸). با مطالعه درباره تیم‌های ورزشی، لیگ‌ها و فدراسیون‌ها عنوان شده است، صنعت جهانی ورزش امروز بین ۳۵۰ تا ۴۵۰ میلیارد یورو (۴۸۰ تا ۶۲۰ میلیارد دلار) ارزش دارد، این شامل سازه‌ها، نقش دولت، باشگاه‌ها، محصولات ورزشی و رویدادهای زنده ورزشی است که نقش مؤثری در توسعه درآمد و پیشرفت ورزش دارند. بنابراین صنعت ورزش با برگزاری رویدادها محصولی تولید می‌کند که شرکت‌های صنعتی، رسانه‌ها و افراد جامعه شامل هواداران و علاقه‌مندان برای بهره‌برداری از این محصول، در میدانی بزرگ و در رقابتی پیچیده برای سهمی بیشتر تلاش می‌کنند (۹). در دنیای امروز، فعالیت‌های ورزشی، صنعتی است که پایه‌های این صنعت، تیم‌ها هستند. محصول این صنعت تفریح و سرگرمی است و دیگر صنایع نمی‌توانند محصول جایگزین کاملی برای آن تولید کنند. همچنین درآمد دریافتی این صنعت شاخصی از میزان تفریح تولیدشده همین صنعت است (۷). در ادامه برون و نیجل^۲ (۱۰) و پارکز^۳ (۱۱) نیز اجزای صنعت ورزش را براساس نوع فرآورده مرتبط با آنها به سه گروه تقسیم می‌کنند که شامل اصل عملکرد ورزشی، تولیدات ورزشی و

دانش بازاریابی ورزشی در سال‌های اخیر اهمیت بسزایی برای سازمان‌های ورزشی پیدا کرده است، تا حدی که می‌توان آن را از اجزای مهم بقای فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی می‌توان به‌شمار آورد (۱). از آنجا که فدراسیون‌ها برای جذب سرمایه‌گذاری و تأمین نیازها در امر توسعه و فراگیر کردن ورزش از منابع داخلی کشور به‌خصوص اعتبارات متمرکز از سوی دولت با مشکلات زیادی روبه‌رو هستند و پاسخگوی نیازها، خواسته‌ها و تقاضای هواداران و مشتاقان جامعه ورزش کشور نیستند، و از سوی دیگر عملکرد فدراسیون‌ها در جذب و توسعه درآمد، رضایت‌بخش نبوده است، از این‌رو رفع معضل مالی فدراسیون‌ها، شناخت، توسعه و جذب منابع عظیم درآمد در سایه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی ضرورت پیدا می‌کند (۲). همان‌طور که در اصل ۴۴ قانون اساسی ج.ا.ا آمده است: برای توسعه و رشد بخش‌های مختلف ورزشی که خود مقوله‌ای فرهنگی-اجتماعی است، جذب درآمد از طریق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی راه‌حل قطعی و مؤثر به‌شمار می‌رود (۳).

امروزه رویدادهای ورزشی به‌خصوص بازی‌های المپیک تنها سرگرمی نیست، بلکه شغل‌هایی با درآمدزایی بالا به‌شمار می‌روند و بهره‌برداری اقتصادی از آن نقش بسزایی در توسعه و گسترش منابع مالی و تحقق اهداف فدراسیون‌های ورزشی دارد (۴). از این‌رو، جلب مشارکت بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری، اعم از داخلی یا خارجی در حوزه ورزش به‌منظور توسعه درآمد در پوشش منابع متعددی از درآمد مانند حامیان مالی، تبلیغات، تولید لوازم و تجهیزات، صدور مجوز، برند، صحنه‌گذاری، خرید و فروش بازیکن و موارد دیگر متجلی می‌شود (۵). ورزش که

را مرتفع سازد (۸). در تبیین اهمیت منابع درآمدی، پخش تلویزیونی از بخش‌های پردرآمد در صنعت ورزش معرفی و عنوان می‌شود گردانندگان شبکه‌های تصویری و سازمان‌های ورزشی در تعاملی دوسویه با استفاده از رسانه دیداری و تصویری و روش‌های متعدد ترویج و تبلیغ، سود و بهره زیادی به دست می‌آورند (۱۶). همچنین پشتیبانی مالی یکی دیگر از منابع اصلی درآمد است که صاحب‌نظران آن را ابزار مهم بازاریابی می‌دانند که اغلب توسط شرکت‌ها برای رسیدن به گستره‌ای از مخاطب در سطح جهان استفاده می‌شود، به گونه‌ای که این شرکت‌ها ضمن بالا قرار گرفتن از رقبای، سبب درآمد و سود زیاد در ورزش می‌شوند (۱۷). به هر حال مهم نیست که حمایت مالی در کدام یک از ورزش‌ها صورت می‌گیرد، مسئله بااهمیت نقش حیاتی درآمد در رشد و توسعه ورزش است (۵). 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. بنابراین سرمایه‌گذاری در ساخت و راه‌اندازی استادیوم‌ها راه‌های درآمدزایی متعددی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد (۷). بدین سبب ساختار استادیوم‌ها، رفاه و امکانات آن با میزان علاقه‌مندی هواداران و افزایش درآمد سازمان‌های ورزشی رابطه معنادار و مثبت دارد (۱۸). از سوی دیگر، منابع مالی و راه‌های توسعه و تأمین آن برای حیات و پابرجا 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 پخش تلویزیونی، حامیان مالی، فروش محصولات ورزشی، تبلیغات، صحنه‌گذاری، کپی‌رایت، اینترنت و... به طرق مختلف ظاهر می‌شوند (۵). در ضمن فدراسیون‌ها می‌توانند به منظور افزایش توان مالی خود از موارد دیگر مانند حامیان غیرمالی، خرید و فروش بازیکنان حرفه‌ای، طراحی و ساخت

توسعه و فراگیر کردن ورزش در جامعه است. بر همین اساس و در مطالعه‌ای دیگر با عنوان «محصولات ورزشی کدام‌اند و چه کسی آنها را خریداری می‌کند؟» خریداران محصولات ورزشی به چهار گروه مختلف هواداران و تماشاگران، سازندگان ورزشگاه‌ها، تلویزیون و رسانه‌ها و حامیان مالی تقسیم می‌شوند. در این صورت روشن است ورزش‌های حرفه‌ای به عنوان تجارت پرمفعت، فرصت‌های زیادی را برای بازاریابی ورزشی فراهم می‌آورد تا درآمدزایی کنند (۱۲). پس می‌توان گفت کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی توجه به بازاریابی ورزشی برای کسب درآمد است که در صورت اجرای مناسب و صحیح، مزایای انکارناپذیری خواهد داشت و شکوفایی ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش مشارکت ورزشی، کاهش وابستگی به اعتبارات مالی متمرکز از سوی دولت، احداث اماکن و غیره از جمله این مزایا محسوب می‌شود (۱۳).

بدیهی است گرایش رو به رشد مردم در ورزش، مصرف کالاها و خدمات ورزشی را افزایش داده و این خود سبب شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی بی‌سابقه‌ای را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورهای جهان ایفا کند (۱۴). و در حال حاضر ایران ظرفیت مناسبی دارد تا بعد از صنعت نفت، صنعت ورزش از بزرگ‌ترین و سودآورترین صنایع محسوب شود (۱۵). در این زمینه نتایج پژوهشی نشان داده است که سازمان‌های ورزشی با گسترش راه‌های مختلف درآمدزایی در رقابتی فزاینده سطح عایدی و سود خود را افزایش می‌دهند و با استقلال مالی منابع ملی، رشد و پیشرفت همه‌جانبه ورزش را سبب می‌شوند و در این صورت 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 مؤثر، ارزش‌گذاری، قیمت و... چالش بزرگی به نام کسری بودجه

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و از لحاظ هدف، کاربردی است. یافته‌های پژوهش کیفی با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی شدن به دست آمده‌اند (۲۱). به بیان دیگر، داده‌ها در پژوهش کیفی با واژه‌ها (نه ارقام) به توصیف واقعیت می‌پردازند (۲۲). جامعه آماری پژوهش، صاحب‌نظران در حیطه بازاریابی و منابع مالی از سه حوزه علمی، اجرایی و ورزشی بودند که نمونه‌هایی از آنها به روش گلوله‌برفی برای مصاحبه انتخاب شدند. به منظور ارائه راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌ها در ابتدا، منابع درآمدزایی فعلی و سپس موانع توسعه مالی مدنظر قرار گرفت و به منظور جمع‌آوری اطلاعات مذکور از مصاحبه کیفی نیمه‌ساختاریافته و عمیق استفاده شد. مصاحبه از نمونه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. بنابراین با توجه به اصل کفایت داده‌ها، تا جایی ادامه می‌یابد که حجم نمونه طی فرایند تحقیق و براساس حصول کفایت یا اشباع اطلاعاتی یا نظری تعیین شود. در این پژوهش با توجه به ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه و خبرگان، فهرستی از مصاحبه‌شوندگان تهیه شد که در نهایت ۴۷ مصاحبه کیفی انجام گرفت و بنابر ضرورت، از برخی مصاحبه‌شوندگان بیش از یک مصاحبه به عمل آمد که حجم نمونه آماری این پژوهش و مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آمده است.

تجهیزات و لوازم، اجاره‌بهای تأسیسات و اماکن، آموزش و موبایل رایت بهره گیرند (۱۹).

با وجود پیشرفت علم و فناوری که ترویج، فروش، ارتباطات و نحوه کسب درآمد برای سازمان‌های ورزشی را به کلی متحول کرده است (۲۰)، اما فدراسیون‌ها در ایران نتوانسته‌اند به خوبی از این راهبردها به منظور تأمین نیازهای مالی خود بهره کافی ببرند. بدین لحاظ عقب‌افتادگی از رقبا و نبود جایگاه شایسته در گستره جهان و همچنین عدم موفقیت در سطح ملی بر ناتوانی مالی و خواسته‌های تأمین‌نشده آنها دلالت دارد. با این همه استفاده از تمامی فرصت‌های اقتصادی و مدیریت بازاریابی به منظور افزایش درآمد فدراسیون‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. با در نظر گرفتن موارد مذکور و نقش سازنده پژوهش در توسعه همه‌جانبه، مطالعه حاضر به شناسایی وضع موجود، موانع و ارائه راهکارهای مؤثر در توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. به نظر می‌رسد شناسایی وضع فعلی و موانع اصلی و بحث و بررسی درباره آنها بتواند منشأ راهکارهای ضروری برای تغییر وضعیت موجود به مطلوب باشد.

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی جامعه و نمونه آماری تحقیق

تعداد مصاحبه‌ها	تعداد افراد مصاحبه‌شده	تعداد	گروه
۶	۴		اقتصاددان آشنا به مسائل مالی فدراسیون‌ها
۲۸	۲۱		مدیران عالی و اجرایی ورزش
۷	۷		اعضای هیأت علمی با گرایش بازاریابی ورزش
۶	۶		قهرمانان و مربیان و رئیس هیأت ورزشی
۴۷	۳۸		کل

شد و هر کدام از آنها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط محقق دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمایی برای ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه‌اند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی به ترتیب زیر است (۱۹):

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این تحقیق برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول ۲ آمده است.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها که توسط محقق در دو بازه زمانی به ثبت رسید، برابر ۹۲ نشان بود، تعداد کل توافقات بین این کدها ۷۲ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۰ بود. پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های صورت گرفته با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۸ درصد بود و با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب بود.

محققان روش کیفی، به جای سنجش پایایی و روایی، مقولاتی مانند مقبولیت، قابلیت انتقال و تأییدپذیری را پیشنهاد می‌کنند که در این تحقیق به کار رفت.

مقبولیت: مقبولیت به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و برای زمینه‌ای که این تحقیق در آن انجام گرفته است. در این زمینه، محقق از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع‌آوری داده‌های تحقیق پرداخت.

قابلیت انتقال: انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، بیانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. هرچند این امر خارج از توان پژوهشگر کیفی است، اما می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا حد ممکن) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد.

قابلیت تأییدپذیری: تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر محققان بتوانند به روشنی مسیر تحقیق و اقدامات انجام گرفته توسط محقق را دنبال کنند. به همین دلیل تمامی مصاحبه‌ها از طریق دستگاه ضبط صدا جمع‌آوری و جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد. در این تحقیق به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه علاوه بر یادداشت‌برداری از دستگاه ویژه ضبط صدا استفاده شد و به دلیل رعایت اصول اخلاقی در پژوهش، محقق قبل از شروع هر مصاحبه، برای ضبط از مصاحبه‌شونده کسب اجازه می‌کرد. مدت زمان مصاحبه متفاوت و مکان مصاحبه در محل مورد توافق مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده بود.

پایایی بازآزمون: برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته سه مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون
۱	۳۲	۲۶	۶	۸۱٪
۲	۲۹	۲۱	۸	۷۲٪
۳	۳۱	۲۵	۶	۸۰٪
کل	۹۲	۷۲	۲۰	۷۸٪

روش تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از جمله مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه‌ها از روی صوت ضبط شده و مطالب برگرفته از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل شد. یافته‌های تحقیق از طریق روش کدگذاری در سه مرحله؛ تعیین گزاره‌های کلومی، کدگذاری باز و کدگذاری محوری تحلیل شد. در این روش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نظریه احتمالی نهایی، با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند و محقق به جای پیش‌فرض گرفتن یک نظریه، با ورود به حوزه مورد مطالعه جمع‌آوری داده‌ها و سپس تجزیه و تحلیل آنها، نظریه یا الگوی مناسب را به وجود می‌آورد (۱۲). با توجه به اینکه محقق در بررسی پیشینه تحقیق به الگو یا مدل مفهومی جامعی متناسب با توسعه مالی فدراسیون‌ها برخورد نکرد و همچنین به دلیل نبود متغیرهای جامع مشخص و تأیید شده در پیشینه تحقیق و پژوهش در محیط واقعی فدراسیون‌های ورزشی، محقق بر آن شد تا با مصاحبه‌های هدفمند و به صورت کیفی، خود به شناسایی متغیرهای تأثیرگذار و راهکارهای مهم بپردازد. بنابراین مصاحبه‌ها طی دو مرحله مطابق نظریه زمینه‌ای^۱ (۲۳)، کدگذاری باز و کدگذاری محوری تجزیه و تحلیل شد. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست

(کدگذاری باز). کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند، کدگذاری به این بستگی خواهد داشت که کدها بیشتر داده‌محورند یا نظریه‌محور که در این تحقیق تمرکز روی نظریه بود. در مرحله دوم داده‌هایی کدگذاری شدند که از دیدگاه نظری با نقاط مورد توجه تحقیق یعنی راهکارهای درآمدزایی در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل همخوانی دارند. در این پژوهش، هدف کدگذاری مجموعه داده‌ها نبود، بلکه ویژگی‌های خاصی از داده‌های حاصل از مصاحبه که با راهکارهای توسعه مالی فدراسیون‌ها ارتباط داشته‌اند، بوده است و در مرحله دوم کدگذاری شده‌اند. همچنین در این تحقیق کدگذاری به روش دستی انجام گرفت. پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرد. پس از نوشتن نکات مهم مصاحبه‌ها و تعیین کدهای هر مصاحبه، شماره‌گذاری شد. برای نمونه در زیر کدگذاری باز برای یکی از مصاحبه‌ها ارائه می‌شود. «بخشی از درآمد فدراسیون مربوط به کمک‌های مالی دولت است که هزینه‌های فدراسیون را پوشش نمی‌دهد» (AP1-5). «بدون درآمد هیچ کاری نمی‌توان انجام داد و تمام فعالیت‌های برنامه‌ای و اجرایی فدراسیون نیازمند منابع مالی است» (BP1-7). «استفاده از مدیران کارآمد، علمی و باتجربه توسعه درآمدزایی را به دنبال دارد» (EP4-16)، این کدها بیانگر سه بخش مختلف است؛ حرف اول لاتین نوع سؤال تحقیق در مصاحبه است که با حرف A درآمد فعلی، B موانع و حرف E راهکارها علامت‌گذاری شدند. حرف دوم لاتین

۴. منظور نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده است که در جریان پژوهش به صورت منظم گردآوری و تحلیل شده‌اند.

کدگذاری محوری شد. در این مرحله وظیفه پژوهشگر دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج‌شده از بطن داده‌هاست. در این مرحله نظرها و مفاهیم در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند و در نهایت راهکارهای توسعه مالی و درآمدزایی در مؤلفه‌های کلی (اصلاحات قانونی، اصول و مبانی مدیریت، رویکرد اقتصادی، بازسازی مستمر زیرساخت‌ها و تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای) تقسیم‌بندی و شناسایی شدند.

یافته‌های پژوهش

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران از طریق کدگذاری باز ۹۲ نشان و در مرحله بعد ۲۰ مقوله شناسایی شد و در این فرایند کدهای مؤثر در کدگذاری محوری شناسایی شد.

مربوط به کد مصاحبه است و عدد آخر شماره کد را نشان می‌دهد.

مرحله بعد، کدگذاری محوری است و هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز است و در این مرحله پدیده مرکزی شناسایی و تفسیر می‌شود. چنانکه در نمونه مشاهده شد، از سه کد شناسایی‌شده دو کد مربوط به درآمد حال حاضر و موانع موجود و کد دیگر در قالب راهکار پیشنهادی جهت توسعه درآمدزایی فدراسیون‌هاست. بدین طریق تمامی کدهای شناسایی‌شده در قالب محور راهکارهای توسعه مالی و درآمدزایی فدراسیون‌ها بررسی و تفسیر شدند. در نهایت در مرحله آخر محورهای به‌دست‌آمده در خصوص راهکارهای توسعه مالی دسته‌بندی و سپس اقدام به تکوین مفاهیم درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی

جدول ۳. کدگذاری باز و محوری - وضعیت درآمدزایی فدراسیون‌ها

ردیف	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	تکرار
۱	درآمد فضای مجازی	اینترنت، سامانه هواداری و موبایل رایت	۲۲
۲		صحه‌گذاری، صدور مجوز و گواهینامه ارتقا	۲۴
	خدماتی و آموزشی	حق عضویت و دوره‌های آموزش	۴۲
		اجاره‌بهای اماکن و تأسیسات	۱۰
۳	برگزاری رویداد	ورودی مسابقات و فروش بلیت	۲۳
		میزبانی و برگزاری رویداد و گردشگری	۱۱
۴	کمک دولت و نهادهای وابسته	اختصاص بودجه وزارت ورزش و جوانان	۳۴
		بودجه و کمک‌های کمیته ملی المپیک	۲۵
۵	کمک‌های مردمی و خصوصی	سازمان‌های خصوصی و مردم‌نهاد و خیرین	۱۷
		کمک مجامع بین‌المللی مثل فدراسیون جهانی و آی. او. سی	۱۲
۶	درآمد تجاری و بازرگانی	حامی مالی، خریدوفروش لوازم، انتقالات بازیکن و شبکه بانکی	۳۴
۷	تبلیغات رسانه‌ای	پخش مسابقات و تبلیغات تلویزیونی و رسانه‌ای	۲۰

نشان می‌دهد تمامی فدراسیون‌های ورزشی مورد مطالعه دارای بودجه‌های دولتی‌اند و بخش مهم درآمد فعلی آنها، از این راه تأمین می‌شود و بخش دیگر درآمدزایی متناسب با رشته ورزشی است که حامیان مالی و سپس آموزش و دوره‌های مربوط به آن پس از کمک‌های دولت، بیشترین درآمد را به خود اختصاص داده‌اند.

همان‌طورکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ۱۲ نشان مرتبط با وضعیت درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شده‌اند. در ادامه ۷ کد محوری مرتبط با مقوله اصلی تعیین شده‌اند که درآمد فضای مجازی، خدماتی و آموزشی، برگزاری رویدادها، کمک‌های دولتی، مردمی و خصوصی، تجاری و بازرگانی و تبلیغات هستند که نتایج

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری - موانع توسعه درآمدزایی فدراسیون‌ها

ردیف	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	تکرار
۱	تفاوت رشته‌ها و میزان محبوبیت	تفاوت در رشته‌های مختلف و میزان محبوبیت	۱۴
		عدم ملزومات شادی و نشاط در برخی رشته‌ها و هواداران	۴
۲	زمینه‌های فرهنگی	محدودیت فعالیت‌ها، گرانی و عدم دسترسی بعضی رشته‌ها	۸
		شرایط فرهنگی و ایدئولوژیک مانند حضور بانوان در ورزشگاه بی‌توجهی رسانه‌ها به ورزش	۹ ۶
۳	نقش رفتاری مدیران	کپی‌کاری و عدم شناسایی راهکارهای خلاقانه از سوی مدیران	۱۵
		سوءمدیریت، عدم تلفیق دانش و تجربه مدیران	۱۷
		ناتوانی در هموار کردن شرایط پخش تلویزیونی و ویژگی‌های فردی و اخلاقی مدیر مانند خوشرویی	۳ ۵
۴	نقش دولت در عدم توسعه درآمد	تصدی‌گری و دخالت دولت در تصمیم‌سازی و عزل و نصب	۸
		درجه اهمیت و بی‌توجهی جدی دولت و مجلس به ورزش	۲۰
		کمبود زیرساخت‌ها و اماکن و عدم بهره از فناوری نوین	۱۸
		وابستگی شدید فدراسیون و باشگاه‌ها به منابع مالی دولت	۲۳
		عدم خواست دولت و اراده دولتمردان برای استقلال فدراسیون	۲۴
		مشکلات و معضلات اقتصادی کشور مثل تحریم، رکود و تورم	۵
		عدم ثبات مدیریتی در فدراسیون	۷
۵	موانع و خلأهای قانونی	تبعیض و رقابت نابرابر دولت و بخش خصوصی در اقتصاد دولتی	۱۳
		نگرش سیاسی ورزش با حضور مدیران دولتی و سیاسی	۷
۶	توسعه و ترویج	عدم توسعه تبلیغات و پخش تلویزیونی	۷
		بی‌توجهی به منافع سازمانی با چارت‌های سازمانی فعلی ارتباط ضعیف با مجامع بین‌المللی	۱۶ ۲
۷	نقش مدیریتی	عدم بهره‌گیری از برنامه تبلیغاتی و ترویجی	۱۰
		نزول سطح کمیت و کیفیت رشته‌های ورزشی	۴
		نبود برنامه آموزشی برای توسعه پایدار	۶
۸	نقش راهبردی و اقتصادی	نبود واحد روابط عمومی قوی و توانمند	۲
		عدم بهره‌گیری از علم مدیریت نوین و فناوری روز	۱۱
		عدم استفاده از قوانین موجود مؤثر بر درآمدزایی	۳
		عدم بهره‌گیری از برنامه مدون بازاریابی و توسعه درآمد	۱۶
		قائم به شخص، عدم تخصص و ناتوانی مدیران در توسعه درآمد	۳۴
۹	نقش راهبردی و اقتصادی	نبود کمیته بازاریابی و اقتصادی توانمند	۶
		شرایط نامطمئن برای حامیان مالی از سوی فدراسیون	۱۰
		نبود شرایط رقابتی و واگذاری به بخش خصوصی	۱۲
		ناتوانی مالی و عدم تعامل و ارتباط با صنعت و تولید لوازم	۱۷

زمینه‌های فرهنگی، تفاوت در رشته‌ها و میزان محبوبیت، توسعه و ترویج، نقش مدیریتی و رفتاری و عوامل راهبردی و اقتصادی مؤثرترین عوامل به‌عنوان موانع پیش روی فدراسیون‌ها در توسعه درآمدزایی است.

همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌های گردآوری‌شده براساس کدگذاری‌های باز و محوری، موانع محیطی درونی و بیرونی شامل ۸ مقوله است که نقش دولت، خلأهای قانونی،

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری - راهکارهای توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی

تکرار	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	ردیف
۱۰	اصلاح ساختار سازمانی برای توسعه درآمدزایی	اصلاحات قانونی	۱
۱۳	اجرای قانون کی‌رایت و تسهیل قوانین مالیاتی و گمرکی		
۱۸	دستیابی به حق پخش تلویزیونی		
۸	ارائه راهکار مجمع فدراسیون‌ها برای رفع و اصلاح موانع قانونی		
۲۰	اصلاح و ایجاد قوانین پویا و بروز و تعیین حوزه مسئولیت		
۳	به رسمیت شناختن حق انحصاری فدراسیون جهت ورود به بورس		
۱۶	خصوصی‌سازی بخش‌های اجرایی و باشگاه‌ها		
۵	ثبات مدیریتی و استقلال با افزایش اختیار رئیس فدراسیون		
۳	توسعه و بهره‌مندی از مزیت رقابتی (رونق کسب‌وکار)		
۷	تصدی‌گری کمتر دولت و نظارت بیشتر بر درآمدزایی فدراسیون‌ها		
۴	ارزیابی عملکرد و پاسخگویی مدیر از سوی دولت	تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای	۲
۵	دریافت پارانه از دولت برای جبران عقب‌ماندگی		
۵	آموزش و اقدامات پایه‌ای و بلندمدت		
۳	شناسایی و بهره‌مندی از راهکارهای خلاقانه و جدید		
۵	توسعه تبلیغاتی و رسانه‌ای برای توسعه فرهنگی		
۷	توسعه برگزاری رویدادها و همکاری با مجامع بین‌المللی		
۱۱	توسعه گردشگری و تبلیغات با استفاده از ستاره‌ها برای درآمد		
۱۳	طراحی برنامه مدون و راهبردی درآمدزایی		
۱۲	توجه به هواداران برای توسعه کمی و کیفی باشگاه‌ها		
۶	تلاش در ایجاد اراده مسئولین و توسعه ورزش بانوان بر درآمد		
۹	توسعه رشته‌های ورزشی و چندرشته‌ای کردن باشگاه‌ها	رویکرد اقتصادی و درآمدزایی	۳
۳	تجزیه و تحلیل محیطی برای خلق برنامه با توجه شرایط جامعه		
۲	توسعه جذابیت و تفریح در رشته‌های ورزشی		
۸	شناسایی و بهره‌گیری از فدراسیون‌های موفق		
۵	ایجاد سامانه خیرین در جذب بیشتر کمک‌های مردمی، داوطلبانه		
۵	تعامل و استفاده از خدمات بانکی برای توسعه درآمد		
۴	اخذ حق عضویت و کاربرد بیشتر و افزایش شرایط صدور مجوز		
۸	خرید یا اجاره زمان پخش تلویزیونی		
۲	بهره‌گیری بیشتر از صحنه‌گذاری قهرمانان		
۱۵	استفاده از بازاریابان اقتصادی قوی		
۱۰	ارتباط و تعامل با صنعت برای تولید تجهیزات ورزشی	اصول مدیریت در ایجاد درآمد	۴
۷	ایجاد کمیته بازاریابی و اقتصادی مستقل در فدراسیون		
۴	ایجاد مرکز فروش لوازم اختصاصی رشته‌های ورزشی		
۱۱	راه‌اندازی و استفاده از سامانه پیامکی و هواداری		
۴	الزام دولت بر درآمدزایی و استقلال مالی فدراسیون‌ها		
۹	راه‌اندازی شبکه ماهواره‌ای و تلویزیون خصوصی		
۳	وجود روابط عمومی قوی برای جذب و تأمین منافع اسپانسر		
۸	مدیریت هزینه و تمرکز در رشد آرام و پیوسته		
۳۰	به‌کارگیری مدیران کارآمد، متخصص، دلسوز و باتجربه		
۳	تحلیل محیطی برای رفع موانع درآمدزایی		
۱۳	بهره‌گیری از نیروی نخبه و باتجربه و اعضای هیأت رئیسه		
۶	به‌کار نگرفتن مدیران سیاسی و دولتی		
۴	استفاده از روش‌های مبتنی بر عقلانیت		
۶	تغییر ساختار ذهنی، آموزش و ارتقای مهارت درآمدزایی مدیران	نوسازی مستمر زیرساخت‌ها	۵
۱۸	توسعه امکانات و زیرساخت‌ها و به‌روز کردن آنها توسط دولت		
۷	بهره‌گیری از فناوری روز و مدرن برای نوسازی و بسط زیرساخت‌ها و استادپوم‌ها		

جدول ۵ نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها، پنج مؤلفه پیشنهادی و راهکارهای برگرفته از تحلیل نشان داده شده است، مقوله‌های اصلاحات قانونی، کاربرد اصول و مبانی مدیریت، رویکرد اقتصادی و درآمدزایی، بازسازی مستمر زیرساخت‌ها و تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای از جمله راهبردهای مؤثر در توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد وضعیت منابع درآمدزایی موجود فدراسیون‌های ورزشی با کمبود و محدودیت زیادی مواجه است که موانع مختلفی سبب عدم توسعه درآمدزایی سازمان‌های مذکور شده است. بعضی از این موانع، بیرونی و بعضی درونی‌اند که برخی از آنها در ساختار اقتصادی، حقوقی و مدیریتی کشور ریشه دارند و با راهکارهای مناسب می‌توان آنها را از میان برداشت. از این رو ارائه راهکارهای توسعه منابع درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ضرورت و اهمیت پیدا می‌کند. از تحلیل داده‌ها به منظور توسعه منابع مالی فدراسیون‌ها پنج راهکار اساسی شناسایی شد. اصلاحات و رفع خلأهای قانونی، اولین راهکار شناسایی شده در مطالعه حاضر است. همان‌طور که در اصل ۴۴ قانون اساسی آمده، توسعه و رشد بخش‌های مختلف ورزشی که خود مقوله فرهنگی - اجتماعی است، جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به عنوان راه حل قطعی و مؤثر تعیین شده است، ولی تاکنون گامی اساسی از طرف دولت در این جهت برداشته نشده است و طرح راهکار با ارائه لایحه به دولت و مجلس برای حل مشکل قانونی ضروری به نظر می‌رسد. در این زمینه توسعه ورزش، پیشرفت و تسری آن در جامعه مستلزم شناسایی و بهره‌گیری از روش‌های درآمدزایی سازمان‌ها و متولیان امر ورزش است (۳). دریافت حق پخش رسانه‌ای در بیشتر کشورهای جهان، منبع درآمد عمده‌ای برای صنعت ورزش محسوب می‌شود، ولی این موضوع هنوز در کشور ما و جاهت قانونی و اجرایی لازم را نیافته است. استفاده از شبکه‌های خصوصی و رفع انحصار سازمان صداوسیما به عنوان مشکل اساسی در این زمینه باید مدنظر قرار گیرد (۲۴). با وجود تأکید قانون بر خصوصی بودن، اما ماهیت دولتی یا حکومتی فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی، اجرایی نشدن قانون حق مؤلف در کشور مهم‌ترین عامل بازدارنده درآمدزایی محسوب می‌شود

که اصلاح و رفع خلأ قانونی، امری بدیهی است (۳). به هر حال، جدی گرفتن مقوله خصوصی‌سازی از سوی مدیران و الزامات قانونی آن و مقایسه آن با وضعیت موجود نشان می‌دهد که بسیاری از قوانین اجرایی نشده است؛ از جمله بند «ز» ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم برای اجرای این بند قانونی گام‌های اساسی برداشته نشده است (۲۵).

بدون تردید وجود برنامه راهبردی و بلندمدت نقش کلیدی در توسعه منابع درآمدزایی دارد که راهکار دیگر شناسایی شده در افزایش منبع مالی فدراسیون‌هاست. نبود برنامه راهبردی و بلندمدت برای کسب درآمد کافی از سوی سازمان‌های ورزشی و به خصوص فدراسیون‌ها مهم‌ترین مانع توسعه درآمد به شمار می‌رود و همواره از موضوعات مورد توجه پژوهشگران در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی بوده است، این ارتباط با اثر تحقیقی رابینسون (۲۰۱۰) که بیان می‌کند درآمدزایی در ورزش سیر صعودی به خود گرفته و بی‌شک حاصل برنامه‌های فدراسیون‌های جهانی و ملی است، قابل تفسیر است. در بخشی از گزارش مطالعه‌ای بیان می‌شود، فدراسیون جهانی فوتبال (فیفا) درآمدی سالانه بیش از ۷۰۰ میلیون دلار دارد که این منبع مالی کلان، نتیجه پخش تلویزیونی، تبلیغات، مجوز یا برنامه‌های تفریحی، امتیاز میزبانی و فروش بلیت است. هرچند راهکارها و پیشنهادهایی که گسترش درآمدهای مذکور را ایجاد کند در این گزارش به چشم نمی‌خورد، ولی به نظر می‌رسد همسو با برنامه اصولی و موفق بر درآمدزایی این تحقیق باشد و لازم است فدراسیون‌های ایران در توسعه مالی خود از راهبردهای آن بهره‌برداری کنند (۲۶).

حیات و پابرجا بودن فدراسیون‌ها وجود منابع مالی و راه‌های گسترش آن است که در قالب‌های گوناگون مانند پخش تلویزیونی، حامیان مالی، فروش محصولات، تبلیغات، صدور مجوز و... ظاهر می‌شوند. این پژوهش تصریح می‌کند برای دستیابی به این منابع، تدوین برنامه راهبردی با هدف

همخوانی دارد، راهکاری مؤثر در جهت ایجاد ارزش افزوده برای گسترش درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ارائه نشده است. الهی نیز نقش شناخته‌شده بازاریابی ورزشی را در اقتصاد جهانی و ملی و منطقه‌ای مهم دانسته و جدیت همراه با تلاش برای به‌کارگیری روش‌های این دانش در توسعه مالی و فنی سازمان‌های ورزشی و مشخصاً فدراسیون‌ها را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌داند (۲۷) که به‌نظر می‌رسد در راستای برنامه و رویکرد اقتصادی پژوهش پیش رو به نتیجه‌گیری یکسان منجر شود. بدیهی است به‌کارگیری مدیریت بازاریابی و تمرکز بر روش‌های اقتصاد سالم با توجه به اراده مسئولان راهگشای مشکلات خواهد بود. بنابراین فرصت‌های اقتصادی در ورزش برای توسعه منابع درآمدزایی و مالی گسترده است که با راهکارهای اقتصادی و بازاریابی این مطالعه و نتایج تحقیق همخوانی دارد (۱۲). در پژوهشی اذعان شده است، در حال حاضر صنعت ورزش بعد از صنعت نفت، می‌تواند از بزرگ‌ترین و سودآورترین صنایع محسوب شود و فدراسیون‌ها با توجه به ویژگی رشته‌ها و ظرفیت جامعه قادر به کسب درآمد بهتر خواهند بود. در این بین موتومورا^۱ در مطالعه خود، خرید بازیکن بین‌المللی توسط انجمن تیم‌های ملی بسکتبال را قدم به سمت پیروزی و کسب درآمد بیشتر می‌داند که هم‌جهت با برنامه اقتصادی و توسعه‌ای این مطالعه است (۲۸). بر همین اساس و در پژوهشی همسو، پیامدهای مثبت اقتصادی که توسعه درآمد را به‌همراه دارد، بر پرداخت پول بیشتر برای خرید بازیکن تأکید شده است (۲۹). در مطالعه‌ای دیگر عنوان شده معاملات اقتصادی ورزش، همانند معاملات سهام درآمدزا هستند که برای موفقیت، به کار زیاد نیاز دارد، چراکه یک مهارت است و برنامه و پرورش در آن یک ضرورت است (۳۰).

توسعه درآمد، ضرورت دارد (۵). همچنین اهمیت برنامه‌ریزی در گسترش منابع درآمدزایی مذکور و روش‌های آن در حل مشکلات مالی فدراسیون‌ها از سوی فولرتون (۲۰۰۸) مورد تأکید قرار گرفته است که با راهکار تدوین برنامه مدون و راهبردی این تحقیق در یک راستا قرار دارد. رویکرد اقتصادی و درآمدزایی از راهکارهای دیگر شناسایی‌شده در این پژوهش است. بدین‌سبب برای ارائه راهکارهای راهبردی در جهت توسعه درآمدزایی، شناسایی موانع موجود پیش روی فدراسیون‌ها به‌منظور توسعه مالی، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، بنابراین در تحلیل کیفی حاصل از داده‌ها، نقش برنامه راهبردی و اقتصادی این تحقیق با مطالعاتی که با عنوان تجارت و گردش مالی، صنعت ورزش جهان را سالانه تا ۶۲۰ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند، همخوانی دارد (۱۳)، البته فدراسیون‌ها می‌توانند نیازهای مالی ورزش را از طریق برنامه راهبرد اقتصادی پوشش دهند. نتایج بررسی تحقیقی دیگر بیان می‌کند، در دنیای امروز فعالیت‌های ورزشی صنعتی است که پایه‌های این صنعت تیم‌ها هستند و محصول آن تفریح و سرگرمی بوده که درآمد دریافتی این صنعت شاخصی از میزان تفریح تولیدشده همین صنعت است. بنابراین تفاوت رشته‌های ورزشی و میزان محبوبیت آنها در ایجاد تفریح و جذابیت آن است که می‌بایست این ویژگی را به‌عنوان عاملی مؤثر بر درآمدزایی و توسعه اقتصادی قلمداد کرد و انتظار داشت فدراسیون‌ها با افزایش رویکرد و شیوه‌های درآمدزایی برای رشته‌های مختلف با رفع موانع شناخته‌شده زمینه آن را مهیا کنند (۷). مولین (۱۹۸۳) تأکید می‌کند صنعت ورزش موجبات افزایش ارزش افزوده کالا و خدمات را فراهم می‌سازد و این خود فرصتی مناسب است برای کسب درآمد و افزایش منابع مالی که راهبردهای اقتصادی را مورد توجه قرار داده است. اگرچه نتیجه پژوهش مذکور با این تحقیق

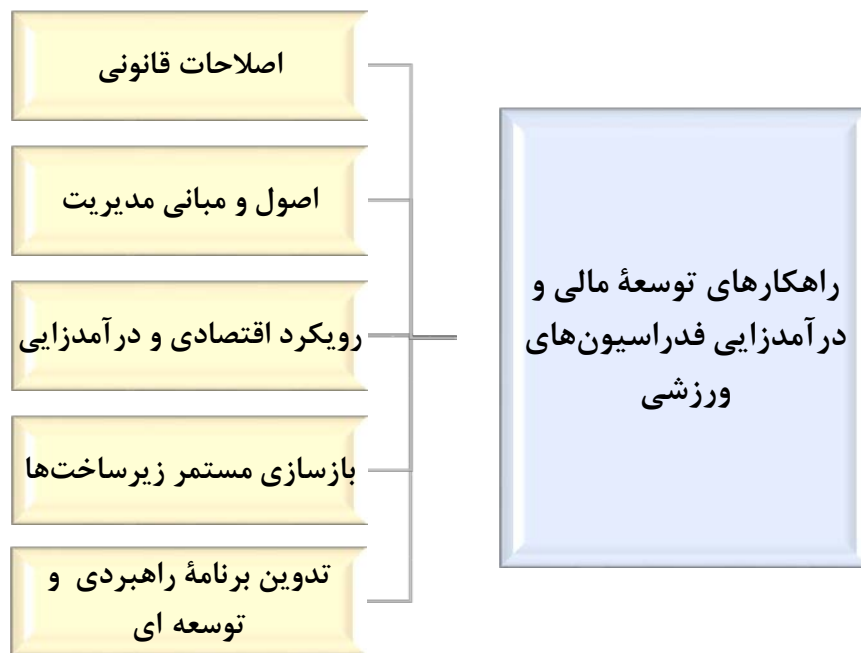
یکی دیگر از راهکارهای توسعه درآمدزایی فدراسیون‌ها در این مطالعه اصول و مبانی مدیریت است که شناسایی شده است. یافته‌های بررسی و مطالعه روند خصوصی‌سازی و تأثیرات اقتصادی آن که در بین هشت کشور جهان در سال ۱۹۹۵ از جمله انگلستان، کانادا، استرالیا، نیوزلند، هنگ‌کنگ و اسکاتلند انجام گرفته است، نشان می‌دهد ایالات متحده با ۱۵۲ میلیارد دلار بیشترین و ایران با ۱۵۲ میلیون دلار کمترین سطح درآمد از ورزش را داشته‌اند، آمار مذکور ناتوانی مدیران ورزشی کشور در استفاده از فرصت‌ها را نمایان می‌سازد که با نقش مدیریتی در توسعه درآمدزایی فدراسیون‌ها همخوانی دارد و طبیعتاً فدراسیون‌ها با استفاده از مدیران باتجربه و علمی در توسعه درآمدزایی موفق خواهند شد. مرادی و همکاران (۱۳۹۶) (۳۱) نیز اعتقاد دارند در میدان رقابت نوین جهانی، فدراسیون‌های ورزشی کشور نیاز جدی به تأمین منابع مالی کافی دارند و این اتفاق با مدیریت مؤثر بازاریابی، تدوین قوانین و ایجاد آژانس‌های تخصصی بازاریابی مرتبط با نقش مدیریت و راهبرد اقتصادی تحقیق پیش رو قابل تفسیر است. همچنین الهی، گودرزی و خبیری (۱۳۸۵) ضمن نکوهش مدیریت بازاریابی در لیگ حرفه‌ای، بر ایجاد واحدی تخصصی و به‌کارگیری نیروی متخصص در سازمان‌های ورزشی تأکید کرده‌اند (۲۴). معماری (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی دیگر نحوه مدیریت بازاریابی در ورزش ایران را نقد کرده و بر لزوم به‌کارگیری متخصصان بازاریابی و مدیریت مؤثر در ورزش تأکید کرده است که با راهکار بهره‌گیری از اصول و مبانی مدیریت تحقیق حاضر همخوانی دارد. بنابراین درآمدزایی بخش مهم در عملکرد فدراسیون‌ها به‌شمار می‌رود، از این رو بهبود سطح مدیریت اجرایی و بازاریابی نقش باارزشی در موفقیت و تحقق اهداف فدراسیون‌ها دارد (۳۲). آنچه در این شرایط می‌تواند در توسعه درآمدزایی آنها مفید واقع شود، به‌کار نگرفتن مدیران

دولتی، استقلال مدیران و آموزش‌های تکمیلی در حوزه بازاریابی برای افزایش منابع مالی است. بر همین مبنا و مؤثر شمردن درآمد در مطالعه‌ای با عنوان «بازاریابی در عصر جدید» اظهار شد استفاده از مدیریت بازاریابی برای توسعه درآمد و شکوفایی ورزش کشور مزایای انکارناپذیری دارد که کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی در ایران است (۳۳)، البته ارتباط مستقیم و قابل فهمی با راهکار مدیریتی، عدم وابستگی مالی و تحقق اهداف مرتبط با توسعه درآمدزایی این تحقیق دارد.

نوسازی مستمر زیرساخت‌ها، پنجمین راهکار شناسایی‌شده توسعه منابع مالی در این مطالعه است. درآمدزایی و تأمین مالی به‌منظور برگزاری رویدادها توسط فدراسیون به‌منظور پوشش هزینه‌های زیاد آن با هدف توسعه ورزش یک تصمیم ناگزیر است و وجود اماکن، نوسازی و گسترش زیرساخت‌ها با فناوری جدید، رشد کمی و کیفی و افزایش درآمد را برای فدراسیون‌ها در پی خواهد داشت و این در راستای نتایج یافته‌هایی است که در آن تأکید می‌شود، سرمایه‌گذاری در ساخت و راه‌اندازی ورزشگاه‌ها راه‌های درآمدزایی متعددی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد (۷). در پژوهشی دیگر بیان شده است کمک‌هزینه‌های دولت قسمت بزرگی در توانمندسازی استادایوم‌هاست، این یافته تأیید می‌کند یارانه‌ها رفاه ورزشگاه‌ها را افزایش می‌دهد و سبب توسعه درآمد می‌شود و مطالعات مذکور در جهت راهکار بازسازی سازه‌های این پژوهش است و بر آن تأکید می‌شود (۱۰).

حسن‌زاده ضمن نکوهش ورود تجارت در ورزش و بحث درآمدزایی فراوان آن، اعتقاد دارد هویت ملی تضعیف می‌شود و ترویج نتیجه‌گرایی بر ماهیت ورزش اثر سوء می‌گذارد که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی ندارد. اما می‌توان انتظار داشت فدراسیون‌ها با رعایت تعادل در رویکرد اقتصادی و عدم افراط، قادر به درآمدزایی و حفظ

هویت و ماهیت ورزش باشند (۳۴).



شکل ۱. الگوی راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌ها

استفاده بیشتر از فناوری نوین و به‌خصوص فضای مجازی و تعامل و ارتباط با صنعت برای ارائه دانش فنی و تولید تجهیزات اختصاصی، از راهکارهای مؤثر دیگر در توسعه درآمدزایی فدراسیون‌ها هستند و در نهایت پنجمین راهکار شناخته‌شده از تحلیل یافته‌های پژوهش، توسعه و عمران زیرساختی مستمر با فناوری نوین است که در دو بخش عمده، ساخت و توسعه ورزشگاه‌ها و تعمیر و نگهداری متناسب با شرایط روز، رفاه هرچه بیشتر هواداران را مدنظر قرار می‌دهد.

به‌نظر می‌رسد مقوله‌های اصلاحات قانونی، به‌کارگیری اصول و مبانی مدیریت با رویکرد اقتصادی و درآمدزایی، نوسازی و توسعه زیرساخت‌های ورزشی و در نهایت تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای به‌عنوان راهکارهای اساسی در توسعه مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای دارند. در ادامه و با توجه به درآمدزایی فعلی و وجود موانع و راهکارهای شناسایی‌شده در مطالعه حاضر پیشنهاد می‌شود توسعه باشگاه‌ها و حمایت از آنها

مقولات محوری به‌عنوان راهکارهای اساسی شامل اصلاحات قانونی، اصول و مبانی مدیریت، رویکرد اقتصادی و درآمدزایی، بازسازی مستمر زیرساخت و سازه‌ها با بهره‌گیری از فناوری نوین و تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای تماماً راهکارهای توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی است. بر این اساس، مقوله اصلاحات قانونی از تحلیل پیشنهادی صاحب‌نظران در طول تحقیق بود که رفع خلأهای قانونی برای دستیابی به حق پخش تلویزیونی، رفع موانع گمرکی و تسهیل قوانین مالیاتی شرکت‌ها در پشتیبانی از ورزش، حمایت از سرمایه‌گذاران و حامیان خارجی، جدیت در برون‌سپاری بخش‌های اجرایی و باشگاه‌ها، کاهش تصدی‌گری دولت بر ورزشگاه‌ها و اصلاح ساختار سازمانی فدراسیون‌ها در توسعه مالی را برشمردند. تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای نیز راهکاری است که از پیشنهاد نخبگان و مدیران اجرایی ورزش کشور در طول تحقیق شناسایی شد. همچنین، پیروی از دانش، اصول و مبانی مدیریت، رویکردهای اقتصادی و درآمدزایی و

خودکفایی مالی بازشناسی شود. همچنین مطالعه برای فراهم کردن شرایط استقلال باشگاه‌ها و تیم‌ها مورد تأکید این تحقیق است.

تشکر و قدردانی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی دانشگاه تهران است؛ از همکاری تمامی فدراسیون‌های ورزشی و استادان گرانقدر راهنما، مشاوره و... کمال تشکر و قدردانی را داریم.

مدنظر قرار گیرد، همچنین به تقویت واحد یا ایجاد سازمان اقتصادی و بازاریابی مستقل برای کشف راه‌های درآمدزایی و ارائه راهکاری مؤثر در فدراسیون‌ها و ایجاد فضای رقابتی از سوی مسئولان ورزش کشور اهتمام شود. آنچه در تحلیل یافته‌ها مشخص شد تفاوت در ویژگی رشته‌ها، میزان جذابیت و محبوبیت و عدم دسترسی آسان به آنهاست که از محدودیت‌های پژوهش است و در مجموع به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود، تحقیق و بررسی موردی براساس ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، انسانی و اقتصادی متناسب با خصوصیات هر یک از رشته‌های ورزشی به‌منظور

منابع و مآخذ

1. Smaeilzadeh. M ea. Study nongovernmental sponsors in the sports sector. First international seminar sports management. 2008;22.(in Persian).
2. Abdolhamid M. Investigating the process of privatization in the development of the country's sport and its methods of strengthening, the organization of physical education, the National Center for National Exercise Management and Development., 2004;56- 24.(in persian).
3. Detailed document of the comprehensive system for the development of physical education and sport in Iran. Sports Sciences. 2004;(in persian).
4. Robinson L. "The sport and society." P.A Age, 13 (PP307-327). 2008.
5. Elahi A. [Obstacles and Solutions to the Economic Development of the Football Industry of the Islamic Republic of Iran.(in persian).] Ph.D., Faculty of Sport. University of Tehran. 2008;57.
6. Moulin. The strategy of social choice: north, Holland, advanced textbook in economics. 1983; No, 18,21.
7. Richard Shannon J. Sports marketing: an examination of academic marketing publication", Associate professor of marketing, Department of economics and marketing, western Kentucky university, bowling green, Kentucky, USA. 2017;24.
8. Rotten Berg S. Resource allocation and income distribution in professional team sports. Journal of sport economics. 2000;34.
9. Fullerton SRMG. The four domains of sports marketing": a conceptual framework. Sport marketing quarterly. 2008;17-90 volume, 2,34.
10. Brown N. The size of the sport industry in the United States. journal Firenze Italy EAS. 2002;20-67.

11. Parks J, Zanger B, Quarterman J. Contemporary management in sport. translation by Mohammad Ehsani, First publishing, Tehran: Tarbiat Modares University, CPS., 2004;728 (in persian)
12. Mason DS. "What is the sports product and who busy it the marketing of professional sports leagues" European Gournal of Marketing. 1999;Vol. 33 Issue 3/4, PP 402-418.
13. Rahbari SS, M. Taheri, M. Sports Marketing in the New Age. Isfahan, Iran. 2010;176(in Persia).
14. Androv V, editor. The Economics of Sport, translated by Jazayeri, al-Hurdari. Tehran: Science and Sports - Physical Education. Organization,43-23 (in persian)2002.
15. Mohammad Kazemi R. [Identification of elements of Iranian football marketing mix, comparison with Asian countries and presentation of model. Ph.D., Faculty of Physical Education.]. Kharazmi University. 2010;59 (in persian).
16. Ziygband P, et all. The Sports Market ,Major trands and challenges hn an industry full of passion. A T Kearney. Inc. 2011; 5-11(in Persian).
17. Abiodun OR. The significance of sponsorship as a marketing tools in sport event, degree thesis international business. 2011; 78..
18. Munday MC, A. Jones, C. Assessing the environmental impact of mega 2009;36, 828-837.
19. M GrAM. Acompaire study on the methods of revenues for karate federation of Iran and Japan journal Science – research. 2007; vol 4 (17). P:8(in persian).
20. Schwarz E, & Hunter, J. Advanced theory and practice in sport marketing. Elsevier. 2008.
21. Khaki GR. Research methodology with a grounded approach in dissertation, Fuzhan Publication. 2013;68.
22. Adibhajbagheri. M ea. Qualitative reseach method Tehran, bashari publication. 2003;vol.1(27) (in persian).
23. Strauss.A CJ. Basics of qualitative reseach: techniques and procedures for grounded theory. translation by Ebrahim Afshar. 1396 , 6th publishing , Tehran. 1990; Ney publication, N 34.
24. Elahi. A R GM, Khabiri MThe study of Iran pro league organization performance and comparison with Japan pro- league organization Journal of the faculty of physical education and sport sciences. 2006;vol 27(in persian).
25. The low of the fourth program of economic social of cultural development.
26. How does FIFA make money? Retrieved from <http://www.varzesh11.com/fa/soccer-articles>. . 2014; (in persian).
27. Elahi. A.R ea. Barriers to develop professional football in dustry in Iran. (in Persian). Sport Reseach on sport science management review , seven year. 2010;No 7.
28. Motomura A. Money roundball? The drafting of international players by national basketball association teams. Journal of sports economics. 2016.
29. Krautmann AC. Risk-averse team owners and players' salaries in Major League Baseball. Journal of Sports Economics. 2017;18(1):19-33.
30. Barry C. Betfair trading made simple, a(Abdolhamid 2004)mazon.co.UK. 2018;p: 127.

31. Moradi JM, M. Norouzian, S. Jafari, A. Review of Economic Barriers Effecting the Recruitment of Foreign Investments in the Football Industry of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management*. 2017;No. 17, 147-129. (in persian).
32. Meamari J. Modeling and marketing mix of the country's sports industry with a decision-centered approach, Ph.D., Physical Education and Sport Sciences. University of Tehran. 2007; 89. (in persian).
33. Propheter G. Subsidies and stadia, opulence, *journal of sports economics*. 2017;vol.18 (1): 3-18.
34. Hasanzadeh M. Access <http://www.khalijfarsjudoschool@yahoo.com>. (in persian). 2012.

Strategies for Developing Financial Resources and Income of Sports Federations in Iran: Findings of a Qualitative Study

Majid Vahedizadeh¹ - Najaf Aghaei*²- Alireza Elahi³

1. PhD. Student of Sport Management, Faculty of Physical education and Sport Sciences. Kharazmi University, Tehran, Iran 2., Associate Professor, Faculty of Physical education and Sport Sciences. Kharazmi University, Tehran, Iran, Associate Professor, Faculty of Physical education and Sport Sciences. Kharazmi University, Tehran, Iran
(Received: 2018/10/03; Accepted: 2018/12/01)

Abstract

Federations are the world's leading sports organizers and a sufficient source of funding plays a significant role in achieving the goals of the federations. The purpose of this study was to investigate the status quo and identify strategies for developing financial resources and income generation of sports federations in Iran. For this purpose, a qualitative research method was conducted. The statistical sample included 47 qualitative interviews with experts, executive managers, and faculty members who were selected using the theoretical sampling method and the snowball method. The research instrument for collecting data in this research was basics and scientific documentation and interviews. To analyze the data, including interviews, the theme analysis method, which is widely used in qualitative research, was used. In this method, the interviews were first recorded on the tape and the contents of the interview were implemented and completed using the notes taken during the interviews. Research findings of the coding method in three stages are the determination of verbal statements, open coding, and coding. Ninety-two badges were identified in open coding which was categorized into 20 categories and identified for the purposes of research and data analysis, current income conditions, barriers, and strategies. The study indicated that the categories in the form of strategies are not rooted solely in the dependence of the government's inadequate assistance and the deterrents have an effective role to play in this regard. Government assistance and sponsors are the most significant current source of income, legal vacuum and management role as the major barriers as well as legal reforms, the formulation of a strategic and economic plan, observance of the principles of management, and continuous restoration of the stadiums are identified as the most important solutions in this study. Therefore, due to the lack of financial resources of the federations, the strategic economic approach to the development of income generation may be strengthening and expansion of sports fields in gyms.

Keywords

Environmental barriers, financial resources, income generation, sports federation.

* Corresponding Author: Email: hamidaghae@gmail.com Tel: +9891090879213