Open Access

Applied Research of Sport Management

Vol. 13(2), (Series 50): 49-58/2024

DOI: 10.30473/arsm.2024.68499.3785

ORIGINAL ARTICLE

Identifying Sustainable Revenue Generation Strategies for Selected Sports Federations

Ghodsiyeh Sangtarash[1], Vahid Saatchian[2*], Javad Mohammadkhani[3], Mohammad Kashtidar[4]

1. Ph.D. Student, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
2. Assistant professor, Department of Sports Management , Faculty of Physical Education and Sport Sciences Imam Reza International University, Mashhad, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
4. Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sport Sciences, University of Ferdowsi, Mashhad, Iran.

Correspondence:
Vahid Saatchian
Email:V.Saatchian @imamreza.ac.ir

Received: 09 July 2023
Accepted: 25 July 2024

How to cite
Sangtarash, G., Saatchian, A., Naami, V., Mohammadkhani, J. & Kashtidar, M. (2024). Identifying Sustainable Revenue Generation Strategies for Selected Sports Federations. *Applied Research of Sport Management*, 13(2), 49-58. (DOI: 10.30473/arsm.2024.68499.3785)

ABSTRACT

The aim of this study was to identify sustainable revenue generation strategies for selected sports federations (karate, judo, wrestling, taekwondo, and canoeing, shooting and equestrian federations). It has provided solutions to provide and strengthen financial resources. The present research is an applied type in terms of purpose and an exploratory analysis in terms of method, and also this research is based on the type of operations used of the combined type. The statistical population of the study includes professors of sports management and managers of karate, judo, wrestling, taekwondo, rowing, shooting and equestrian federations and the National Olympic Committee. And based on the collected information, 22 people were examined. In the Delphi stage, the components and subcomponents of the research were determined. Then extracted factors were leveled by using Q modeling. The findings showed that the most important revenue-generating factors of selected federations include providing non-sporting products used by athletes by the federation, athlete sponsors, revenues from the World Federation for the development of basic sports, revenues from world competitions, annual contributions of the World Federation, Income from coaching classes, membership fees for basic teams, annual contributions from the Ministry of Sports, and income from participation in world competitions. Therefore, it can be concluded that economic activities under the supervision of the federation to provide products and services needed by athletes and rely on sponsors, as well as external support such as the World Federation and government assistance are the most important sources of permanent funding for federations.

KEYWORDS

Revenue, Sustainable Income, Sport Federations.

Copyright © 2024 The Authors. Published by Payame Noor University

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

نشریه علمی

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال سیزدهم، شماره دوم، پیاپی پنجاهم، پاییز ۱۴۰۳ (۵۸-۴۹)

DOI: 10.30473/arsm.2024.68499.3785

«مقاله پژوهشی»

شناسایی راهبردهای درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌های ورزشی منتخب

قدسیه سنگتراش[۱]، وحید ساعت‌چیان[۲*]، جواد محمدخانی[۳]، محمد کشتی‌دار[۴]

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
۳. استادیار ، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
۴. استادف گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نویسنده مسئول: وحید ساعت‌چیان
رایانامه:
V.Saatchian @imamreza.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۴

استناد به این مقاله:
سنگتراش، قدسیه؛ ساعت‌چیان، وحید؛ محمدخانی، جواد و کشتی‌دار، محمد (۱۴۰۳). شناسایی راهبردهای درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌های ورزشی منتخب. *فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱۳(۲)، ۴۹-۵۸.
(DOI:10.30473/arsm.2024.68499.3785)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی راهبردهای درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌های ورزشی منتخب (فدراسیون‌های کاراته، جودو، کشتی، تکواندو، قایق رانی، تیراندازی و سوارکاری) انجام شده است و راهکارهایی برای تأمین و تقویت منابع مالی ارائه داده است. تحقیق حاضر از حیث هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحلیلی ـ اکتشافی است؛ همچنین، از لحاظ عملیات بکار رفته از نوع آمیخته یا ترکیبی است. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران فدراسیون‌های منتخب و کمیته ملی المپیک است که بر اساس تجارب قبلی به روش نمونه گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی تا حد اشباع مورد بررسی قرار گرفتند. تعداد نمونه آماری ۲۲ نفر تعیین شد. در مرحله دلفی، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های تحقیق تعیین شدند. سپس، عوامل استخراج‌شده با استفاده از مدل‌سازی کیو سطح‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین عوامل درآمدزایی فدراسیون‌های منتخب شامل ارائه محصولات غیر ورزشی مورد استفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، حامیان مالی ورزشکاران، درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی، درآمدهای کلاس‌های مربیگری، شهریه عضویت در تیم‌های پایه، کمک‌های سالانه وزارت ورزش، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت فعالیت‌های اقتصادی با نظارت فدراسیون برای ارائه محصولات و خدمات مورد نیاز ورزشکاران و تکیه بر حامیان مالی و همچنین حمایت‌های بیرونی مانند فدراسیون جهانی و کمک‌های دولتی مهم‌ترین منابع تأمین مالی دائمی فدراسیون‌ها بوده و برای افزایش باید برنامه‌ریزی کرد.

واژه‌های کلیدی

درآمدزایی، درآمد پایدار، فدراسیون‌های ورزشی.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۳ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مقدمه

در اغلب کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه سرمایه‌گذاری در ورزش عمدتاً توسط بخش دولتی و تا حدودی توسط بخش خصوصی انجام می‌شود (۱). امروزه می‌توان مشاهده نمود که در کشورهای توسعه‌یافته که ورزش حرفه‌ای در آنها توسعه چشمگیری داشته است باشگاه‌های ورزشی به صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و تلاش در افزایش سود و عایدی سهام باشگاه از طریق جذب بازیکنان مطرح، افزایش هواداران و حامیان مالی و فعالیت‌های فرهنگی و اقتصادی خود دارند از این طریق توسعه ورزش حرفه‌ای نیز به شکل موثری انجام شده است (۲). با این‌حال، در کشورهای در حال توسعه مانند کشور ما وابستگی بیش از حد به منابع دولتی وجود دارد و دولت حامی و پشتیبان اصلی ورزش و سازمان‌های ورزشی است و بدون حمایت دولت بسیاری از ورزش‌ها امکان رقابت در سطح حرفه‌ای را ندارند. همچنین، این وابستگی سبب شده است سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش پایین باشد و دسترسی به ورزش برای توده جامعه دشوار باشد و در بخش ورزش حرفه‌ای نیز کمبود منابع مالی مشکلات زیادی برای ورزش حرفه‌ای ایجاد کند (۳).

باید در نظر داشت که در شرایط کنونی سازمان‌های ورزشی اعم از دولتی و غیرانتفاعی به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه تحت تأثیر عوامل متعددی بوده و رکود اقتصادی و مشکلات ارزی و تحریمی می‌تواند اثرات مخربی را بر ورزش حرفه‌ای داشته باشد (۴). همچنین، مشکلات ساختاری داخلی از جمله رویه‌های بروکراتیک و قوانین دست و پا گیر می‌تواند برای توسعه ورزش حرفه‌ای مشکلات متعددی را ایجاد کند (۵) و در چنین شرایطی سازمان‌های ورزشی باید برای کسب درآمد تلاش کرده و سعی کنند با افزایش منابع مالی ارزی و ریالی زمینه توسعه پایدار در ورزش را فراهم کنند (۶).

به طور کلی، رمز موفقیت کلیه سازمان‌ها اعم از ورزشی و غیرورزشی کسب درآمد پایدار است که می‌تواند بقا و دوام سازمان و همچنین موفقیت در دستیابی به اهداف را تأمین کند (۷). درآمد عبارت است از یک منبع مالی که به طرق مختلف به سازمان تزریق شده و سازمان می‌تواند از طریق آن به تولید کالا و ارائه خدمات بپردازد. درآمد پایدار و کافی می‌تواند امکانات لازم برای رویارویی با مخارج و هزینه‌های سنگین در ورزش را تأمین کند و موتور محرک توسعه و برنامه‌ریزی مؤثر برای حفظ استقلال و عملکرد مناسب فدراسیون‌ها می‌باشد (۸). منابع مالی برای سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه سازمان‌های ورزشی غیر انتفاعی و فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها حیاتی هستند و سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی برای بقا و ادامه فعالیت به حمایت دولت نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند که به صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازماندهی کنند و درآمدهای مستقل از دولت را برای خود ایجاد کنند (۲).

اگرچه در ورزش و خارج از ورزش هدف سازمان‌های غیرانتفاعی سوددهی نبوده ولی این سازمان‌ها نیز برای بقا و دستیابی به اهداف خود نیاز به کسب درآمد داشته و دغدغه‌های اقتصادی خود را دارند. از این‌رو، به دنبال راه‌هایی برای کسب درآمد هستند که در چارچوب قانون و بر اساس اختیارات موجود اقدام به کسب درآمد می‌کنند. در کشور ما سهم دولت در تأمین مالی و هزینه کرد در ورزش بیش از همه بخش‌ها بوده در این زمینه خلاءهایی برای تأمین مالی غیردولتی مشاهده می‌شود (۹). بدیهی است که سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه فدراسیون‌ها روز به روز نیاز مالی بیشتری خواهند داشت و باید در مسیر توسعه و پیشبرد امور و همچنین دستیابی به اهداف خود، راهکارهای موثری را شناسایی و اجرا کنند تا بتوانند از پس هزینه‌های ورزش حرفه‌ای به خوبی برآیند و به سمت اهداف تعیین شده حرکت کنند. به عبارتی، چنانچه فدراسیون‌های ورزشی فقط متکی به کمک‌های دولتی باشند قادر به مدیریت به شکل مطلوب نخواهند بود و برای دستیابی به اهداف خود به‌ویژه در بخش ورزش قهرمانی دچار مشکلات متعددی خواهد شد (۱۰،۱۱).

در کشور ما نیز با توجه به دولتی بودن اقتصاد در سطح خرد و کلان و افزایش شدید تحریم‌های اقتصادی و مشکلات مربوط به صادرات نفتی و غیر نفتی در بازارهای بین‌المللی میزان هزینه کرد دولت در ورزش کاهش یافته و ورزش به اولویت‌های چندم و غیر مهم تبدیل شده است و از این‌رو بودجه دولت کفاف هزینه‌های ورزش حرفه‌ای در فدراسیون‌های ورزشی را نمی‌دهد و مسئولین ورزش کشور برای خودکفایی و داشتن درآمد پایدار در ورزش کشور تلاش می‌کنند. در این وضعیت، لازم است مدیران ورزشی با

برنامه‌ریزی مناسب بتوانند به تدریج وابستگی‌های خود به بودجه و کمک دولتی را کم کنند و منابع درآمدی برای خود را ایجاد کنند. با این حال، این امر نیازمند تغییرات کلان و راهبردی و سیاست‌گذاری‌های مطلوب مالی است و مستلزم بسترسازی برای خودکفایی مالی در آنهاست و مشکلاتی زیادی در این زمینه در سر راه فدراسیون‌ها قرار دارد که باید رفع شود تا زمینه استقلال مالی آنها فراهم شود (۶، ۷). در این زمینه، مشکلات و چالش‌های متعددی وجود دارد و ساختار ورزش ایران ساختاری بسیار پیچیده بوده و محیط حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی اعم از محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی دارای پیچیدگی‌های بسیار زیادی است و موارد غیرقابل پیش‌بینی زیادی در این محیط وجود دارد. فدراسیون‌های ورزشی با اینکه طبق قوانین بین‌المللی و اساسنامه‌های مصوب داخلی سازمان‌های غیرانتفاعی بوده و به دولت وابستگی ندارند برای تأمین منابع مالی دارای وابستگی شدید به دولت بوده و دولت نیز نظارت‌ها و دخالت‌های متعددی را در تمامی ابعاد فدراسیون‌های ورزشی می‌کند و، از این‌رو، بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی بدون کمک‌های دولتی که بالطبع دخالت‌های دولتی را می‌طلبد قادر به ادامه فعالیت خود نیز نیستند و موفقیت و دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی نیز بدون کمک دولتی کاملاً غیرممکن است (۱۲، ۱۳، ۱۴).

از طرفی رقابت در عرصه‌های بین‌المللی و بهره‌مندی از فواید گوناگون ورزش در حوزه‌های اجتماعی و سیاسی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک در تمامی ابعاد ورزش است که بتواند با بسیج منابع و امکانات از حداقل منابع بهترین خروجی را به دست آورد (۱۵، ۱۶). به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروزه ورزش کشور نیازمند آن است سیاست‌گذاری صحیح اقتصادی در راستای تبلور ظرفیت‌های جامعه علمی و اجرایی ورزش در عرصه‌های بین‌المللی است و این مساله در فضای رکود و تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های داخلی و بین‌المللی بیش از پیش حائز اهمیت است (۶).

تحقق عدالت اجتماعی و کسب اقتدار بین‌المللی علاوه بر اینکه به صورت مستقیم تحت تأثیر بازنگری در نظام اولویت‌گذاری و سیستم مدیریت اقتصادی است به صورت غیرمستقیم و به شدت تحت تأثیر زیرساخت‌هایی است که باید قبل از برنامه‌ریزی به آنها توجه داشت (۱۷،۱۸). این زیرساخت‌ها علاوه بر جنبه‌های سیاسی ابعاد فرهنگی و اقتصادی جامعه را شامل می‌شود و اهداف اقتصادی بلندمدت نیازمند راهبردهای کلانی است که بر تحقق اهداف مالی تاکید کند (۱۹، ۲۰). نگاهی به کشورهای موفق در عرصه بین‌المللی ورزش نشان می‌دهد اکثر کشورهای اروپایی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی را در دستور کار خود قرار داده‌اند و رشته‌های ورزشی در سطح آماتوری و حرفه‌ای در این کشورها از اهمیت بسزایی برخوردار است. اما در نظام ورزش ایران توجه مناسبی به ورزش همگانی و ساختار مناسبی برای ورزش قهرمانی مشاهده نمی‌شود و بی‌نظمی و عدم ساختار در ورزش ایران مشاهده می‌شود (۳).

درآمدهای سازمان‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند وابستگی‌های این سازمان‌ها را به دولت کاهش دهد و در نتیجه میزان دخالت‌های نابجا و سلیقه‌ای عمل کردن دولت‌ها در ورزش کاهش می‌یابد. البته، این مساله نیازمند ایجاد درآمدهای پایدار و کافی برای سازمان‌هاست تا از میزان وابستگی آنها به دولت کم شود و بتوانند برای فعالیت‌های خود برنامه‌ریزی مناسبی را داشته باشند (۲۱). برخی از فدراسیون‌های ورزشی با توجه به ماهیت و نگاه عمومی نسبت به آنها توانایی کشب درآمد و جذب حامیان مالی بالاتری دارند ولی در برخی از فدراسیون‌ها اقبال عمومی کمتری وجود دارد و رسانه‌ها نیز پوشش کمتری برای آن ورزش دارند (۱۲). توسعه درآمدهای پایدار و مدل درآمدزایی مداوم در فدراسیون‌های ورزشی باید به تفکیک و برای هر فدراسیون به صورت اختصاصی تدوین شود و مدل مطلوب آن بر اساس ساختار موجود طراحی شود. لکن تا کنون تحقیقی انجام نشده است که برنامه راهبردی مناسب و مدلی را برای درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ارائه کند. بنابراین، لازم است ابتدا به صورت کلان و راهبردی مدلی برای درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی و راهبردهای مناسب برای این درآمدزایی شناسایی شود تا زمینه‌ساز ارائه مدل‌های تخصصی برای فدراسیون‌ها شود و راهگشای این عمل شود. بنابراین، لازم است مدل راهبردی توسعه درآمد زایی و ایجاد درآمد پایدار در ورزش ایران برای فدراسیون‌های ورزشی تهیه شود و راهبردهای مؤثر برای درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی تدوین شود.

تاکنون برای درآمدزایی سازمان‌های غیرانتفاعی و ورزشی و غیر ورزشی مدل‌هایی تدوین شده است. چیت‌سازان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی، عوامل پیش‌برنده استفاده از تأمین مالی جمعی از دیدگاه جویندگان سرمایه را می‌توان در قالب شش محور طبقه‌بندی کردند که عبارتند از: عوامل مرتبط با جویندگان سرمایه، عوامل مرتبط با تأمین‌کنندگان سرمایه، عوامل مرتبط با پلتفرم، عوامل مرتبط با پروژه و ایده (۲۲). قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند شهرداری ارومیه زمانی به سطح مناسبی از درآمدهای پایدار دست می‌یابد که بتواند بسته پیشنهادی ارائه‌شده در این پژوهش را در کانون توجه قرار دهد (۲۳) و حجازی و همکاران (۱۳۹۸) رابطه معناداری بین سرمایه در گردش و ارزش بنگاه با توجه به محدودیت تأمین مالی شرکت‌ها، در شرکت‌های مورد بررسی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران مشاهده نکردند (۲۴). قلی‌پور و رامتین نیا (۱۳۹۸) معتقدند پس از کنترل تأثیرات اندازه شرکت‌ها و نیز قابلیت سودآوری آن‌ها، رابطه معکوس معناداری بین فرصت‌های سرمایه‌گذاری و رشد و استفاده از بدهی در ساختار سرمایه شرکت‌های مورد بررسی وجود دارد (۴).

با توجه به آنچه ارائه شد می‌توان مشاهده کرد که در ورزش ایران تاکنون مدل‌هایی برای درآمدزایی ارائه شده است ولی مدلی برای درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ارائه نشده است. بنابراین، با توجه به اهمیت حفظ و ارتقا درآمدزایی برای توسعه و موفقیت سازمان‌های غیرانتفاعی در ورزش لازم است مدلی برای توسعه درآمدزایی پایدار در ورزش حرفه‌ای تدوین شود. هدف این تحقیق این است به این سؤال پاسخ دهد که مدل راهبردی درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌های منتخب چگونه است؟

یافته‌های تحقیق

در ابتدا روش دلفی بکار گرفته شد و مراحل دلفی برای تعیین گویه‌ها و مؤلفه‌های تحقیق به‌کار رفت. پس از آنکه گویه‌ها تلخیص و نمره داده شدند و گویه‌های مشابه و گویه‌های با امتیاز پایین‌تر حذف شدند در نهایت با نظر خبرگان گویه‌ها و مؤلفه‌های تحقیق شناسایی شدند و خروجی نهایی این مرحله شناسایی شد.

جدول ۱. شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های منتخب

گویه	مؤلفه‌ها	ابعاد
شهریه عضویت در تیم‌های پایه	حق عضویت باشگاه‌ها	ورزشکاران و مربیان
شهریه عضویت باشگاه‌های دارای مجوز		
حق عضویت فدراسیون‌ها و هیات‌ها		
حق عضویت مربیان		
هزینه ثبت شرکت‌کنندگان لیگ‌ها	درآمدهای ثبت بازیکنان	
درآمدهای کلاس‌های مربیگری		
درآمدهای دوره‌های داوری و توجیهی		
درآمدهای تأیید احکام و درجه‌ها	حق امضای فدراسیون و هیات‌ها	
درآمدهای تأیید احکام قهرمانی		
درآمدهای ورودی مسابقات		
درآمدهای تأیید مدارک و لایسنس‌های فعالیت		
کمک‌های سالانه وزارت ورزش	بودجه وزارت ورزش	دولت
هزینه‌های حضور در مسابقات دریافتی از وزارت ورزش		
پاداش‌های مربوط به وزارت ورزش		
کمک‌های ریاست جمهوری به فدراسیون	کمک مستقیم دولت	
پاداش‌های ریاست جمهوری به ورزشکاران		
کمک‌های وزارت کشور، وزارت صنعت و وزارت نفت در سرمایه‌گذاری‌های ورزشی	سازمان‌های دولتی غیر ورزشی	
درآمدهای تهاتری با سازمان‌های فرهنگی اجتماعی		
منابع تهاتری با سازمان‌های خصولتی مانند تأمین اجتماعی، پتروشیمی و ...		
کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی	فدراسیون جهانی	مراجع بین‌المللی

گویه	مؤلفه‌ها	ابعاد
درآمدهای حضور در مسابقات جهانی		
درآمدهای فدراسیون جهانی برای توسعه و تجهیز امکانات		
درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه		
درآمدهای حضور در مسابقات آسیایی		
درآمدهای ناشی از کمک‌های سالانه کنفدراسیون آسیا		
کمک‌های سالانه کمیته بین‌المللی و کمیته ملی المپیک	کمیته بین‌المللی المپیک	
اسپانسرهای دائمی و سالانه فدراسیون		
اسپانسرهای مسابقات کشوری و استانی	حامیان مالی فدراسیون	
اسپانسرهای دوره‌ای		
اسپانسرهای تلویزیونی		
اسپانسرهای ورزشکاران		
اسپانسرهای تیم‌ها	حامیان مالی ورزشکاران	اسپانسر و منابع غیر دولتی
اسپانسرهای همراه برخی از مربیان		
اسپانسرهای تیم‌ها در رویدادهای دارای پخش تلویزیونی		
کمک‌های خیرین ورزشی		
کمک‌های شرکت‌های خصوصی با منافع مشترک با فدراسیون	خیرین و کمک‌های متفرقه	
کمک‌های خانواده‌های ورزشکاران		
تولید محصولات ورزشی با برند فدراسیون		
ارائه محصولات برندهای معتبر توسط فدراسیون	تولیدات و خدمات فدراسیون‌ها	
ارائه محصولات غیر ورزشی مورد استفاده ورزشکاران توسط فدراسیون		کالاها و خدمات
بلیط فروشی مسابقات ورزشی		
وجود قرعه کشی برای تماشاگران برای افزایش استقبال	خدمات مربوط به مسابقات	
خدمات مطلوب حاشیه مسابقه		

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر حسب هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، تحلیلی اکتشافی است. همچنین، این پژوهش بر اساس نوع عملیات بکار رفته از نوع آمیخته یا ترکیبی است. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران فدراسیون‌های کاراته، جودو، کشتی، تکواندو، قایق‌رانی، تیراندازی و سوارکاری و کمیته ملی المپیک هستند که بر اساس تجارب قبلی به روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله‌برفی تا حد اشباع مورد بررسی قرار گرفتند و بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده تعداد ۲۲ نفر مورد بررسی قرار گرفتند که در نهایت داده‌های تحقیق در این بخش به اشباع نظری رسید و بخش مدل‌سازی کیو نیز به وسیله همین افراد، انجام شد. در مرحله دلفی با مراجعه به افراد جامعه آماری با ارائه اطلاعات پیرامون موضوع و خلاصه‌ای از مطالعات اینترنتی و کتابخانه‌ای از نخبگان خواسته شد تا گویه‌ها و عوامل مؤثر بر روش‌های درآمدزایی در ورزش حرفه‌ای ایران را معرفی کنند و عوامل مورد نظرشان را ارائه کنند. در انتها با جمع‌آوری نظرات خبرگان در مجموع گویه‌های تحقیق در مرحله اول شناسایی شد. در مرحله بعد، با ارائه گویه‌ها از خبرگان خواسته شد به گویه‌ها وزن بدهند و گویه‌های مهم‌تر شناسایی شدند و گویه‌هایی که میانگین کمتر از حد متوسط (۲,۵) کسب کردند از ابزار نهایی حذف شدند و در نهایت گویه‌های دارای امتیاز بالاتر از ۲,۵ باقی ماندند. در مرحله سوم خبرگان مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های گویه‌ها را شناسایی کردند و در نهایت در مؤلفه‌ها و زیرمولفه‌های تحقیق تعیین شدند. سپس، عوامل استخراج‌شده با استفاده از مدل‌سازی کیو سطح‌بندی شدند. این روش برای مشخص کردن مجموعه‌ای از اندیشه‌های فلسفی، روانشناختی، علوم سیاسی و ارتباطات ابداع شده است که به پژوهش در مورد فرد معطوف است. با بهره‌گیری از روش کیو، می‌توان اطلاعات مورد نیاز را از مسئولان و نخبگان جامعه بدست آورد. در این تحقیق

مراحل تدوین گویه‌ها و عبارات توسط روش دلفی تعیین شد که مراحل اولیه روش تحقیق کیو را ساده‌سازی می‌کند و در نتیجه مراحل جمع‌آوری گویه‌ها و انتخاب دسته کیو انجام شده تلقی می‌شود. از این رو، گویه‌های تعیین‌شده وارد مرحله مرتب‌سازی یا مرحله اصلی کیو شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در این گام، بعد از آنکه تمام عبارت‌ها بر روی کارت‌ها تایپ شد مشارکت‌کنندگان روی نمودار کیو محتوای کارت‌ها را با هم مقایسه کرده و برای هر کارت درجه‌ای مناسب از طیف تعیین می‌کنند و روی نمودار کیو قرار می‌دهند. در این تحقیق با توجه به اینکه گویه‌های نهایی شامل ۴۳ گویه بودند نمودار کیو از ۵- تا ۵+ تهیه شد و رتبه‌بندی در این مقیاس انجام شد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد سه دیدگاه متفاوت در رابطه با منابع تأمین مالی پایدار فدراسیون‌های ورزشی وجود دارد و در ابعاد مختلف نظرات خبرگان تفاوت‌هایی دارد که علت آن را می‌توان در تفاوت‌های موجود در بین برخی از رشته‌های ورزشی و منابع درآمدی مرسوم آنها دانست. در دیدگاه اول مهم‌ترین عوامل شناسایی‌شده برای درآمدزایی پایدار فدراسیون‌های ورزشی شامل بلیط فروشی مسابقات ورزشی، درآمدهای تأیید احکام و درجه‌ها، درآمدهای تهاتری با سازمان‌های فرهنگی اجتماعی، درآمدهای ناشی از کمک‌های سالانه کنفدراسیون آسیا، منابع تهاتری با سازمان‌های خصولتی مانند تأمین اجتماعی، پتروشیمی و غیره، ارائه محصولات غیرورزشی مورد استفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، شهریه عضویت باشگاه‌های دارای مجوز است. رشته‌های تحت بررسی پایدار فدراسیون‌های کاراته، جودو، کشتی، تکواندو، قایق‌رانی، تیراندازی و سوارکاری بوده و تفاوت‌هایی در منابع درامدی هرکدام از این رشته‌ها وجود دارد. بلیط‌فروشی مسابقات ورزشی در این رشته‌ها با توجه به کمبود تماشاگر دشوار بوده ولی در برخی از مسابقات و با دوره‌ای برگزار کردن این مسابقات می‌توان منابع پایدار درامدی را ایجاد کرد. در رشته ورزشی کشتی لیگ کشتی دارای تماشاچیان زیادی بوده و فضای مطلوبی برای بلیط‌فروشی است و این امر در رشته‌های جودو و سوارکاری نیز صادق است. در بخش احکام و درجه‌ها نیز در رشته‌های ورزشی رزمی مهم‌ترین منبع درامد بوده و رشته‌های کاراته و جودو درآمد قابل توجهی از این بخش دارند. با توجه به تعداد زیاد سبک‌ها و ورزشکاران این روش درآمدزایی در کاراته منبع درآمد پایدار و مطلوبی بوده و بخش مهمی از درآمد سالانه فدراسیون را تشکیل می‌دهد. درآمدهای تهاتری نیز با رایزنی‌های مدیران فدراسیون‌ها قابل اکتساب است و ایجاد قراردادهای چندساله می تواند درآمدهای دائمی را برای فدراسیون‌ها ایجاد کند. تأمین بیمه مربیان از طریق تأمین اجتماعی، قراردادهای بلندمدت اسپانسری با شرکت‌های نیمه‌دولتی و منابع و بودجه‌های فرهنگی نمونه‌هایی ازین نوع از درامدزایی هستند. کمک‌های فدراسیون‌ها در بخش‌های مختلف به‌ویژه جوایز قهرمانی‌ها در رشته‌هایی که کشورمان مدعی قهرمانی است با برنامه‌ریزی مناسب و قهرمان پروری می‌تواند به عنوان روشی برای درآمدزایی پایدار تبدیل شود. روش دیگر درآمدزایی شناسایی‌شده توسط خبرگان نیز ارائه شد. این روش کمتر مورد استفاده فدراسیون‌ها بوده و عمدتاً درآمدهای خارج فدراسیون را افزایش می‌دهد. این محصولات با همکاری شرکت‌های دیگر و تولیدکنندگان محصولات مانند نوشابه‌های انرژی‌زا و تفاهم با آنان امکان‌پذیر است و می‌تواند درآمدهای خارج از ورزش را نیز برای فدراسیون‌ها ایجاد کند و این منبع درآمد می‌تواند نقش مهمی در تأمین و حفظ بودجه فدراسیون‌ها داشته باشد.

دیدگاه دوم شناسایی‌شده در ماتریس کیو نشان داد مهم‌ترین منابع تأمین مالی و درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌ها شامل عوامل ارائه محصولات غیرورزشی مورد استفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای ورزشکاران، درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی، درآمدهای کلاس‌های مربیگری، شهریه عضویت در تیم‌های پایه است. ارائه محصولات غیرورزشی مورد استفاده ورزشکاران توسط فدراسیون مورد تأیید هر سه گروه خبرگان است و می‌توان گفت عاملی است که بیشتر از هر عامل دیگری مورد تأیید خبرگان است و تنها عامل مشترک از دید هر سه گروه است. اسپانسرهای ورزشکاران را نیز می‌توان جزو درآمدهای پایدار فدراسیون دانست و به‌ویژه در رشته سوارکاری قهرمانان

اسپانسرهای دائمی دارند و فدراسیون می‌تواند با عقد قرارداد و ایجاد حمایت اسپانسرها از ورزشکاران و اخذ درصدی از قراردادهای اسپانسری درآمدهای پایدار برای فدراسیون ایجاد کنند. همچنین، فدراسیون‌ها همه‌ساله برای توسعه ورزش پایه کمک‌هایی به فدراسیون‌ها ارائه می‌کنند که در صورت ارائه گزارش‌های مؤثر از فعالیت در حوزه پایه می‌توانند سالانه مبالغی را از فدراسیون‌ها دریافت کنند و این درآمد همه ساله و به صورت ارزی دریافت می‌شود. درآمد ناشی از کلاس‌های مربی‌گری و باشگاه‌های تحت نظارت فدراسیون‌ها نیز منابع مورد اعتمادی برای فدراسیون‌ها هستند. کلاس‌های مربیگری در همه رشته‌ها منبع درآمد فدراسیون‌ها هستند و در برخی از رشته‌ها که کلاس‌های تحت نظارت فدراسیون و هیات‌ها بیشتر مورد استقبال قرار می‌گیرند می‌توان به عنوان منبع درآمد قابل قبول فدراسیون‌ها دانست زیرا در رشته‌های کشتی و جودو و کاراته عمدتاً بهترین مربیان در باشگاه‌های تحت نظارت فدراسیون فعالیت دارند و معمولاً شهریه کمتری دریافت می‌کنند و از این رو، همواره بیشتر مورد استقبال بوده و درآمد قابل اعتمادی برای فدراسیون‌ها هستند.

از دید سومین گروه خبرگان مهم‌ترین عوامل شامل کمک‌های خاص نهادهای دولتی به فدراسیون، هزینه ثبت شرکت‌کنندگان لیگ‌ها، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، ارائه محصولات غیرورزشی مورد استفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای دائمی و سالانه فدراسیون، کمک‌های خیرین ورزشی است. کمک‌های سالانه ریاست‌جمهوری که بابت قهرمانی پرداخت می‌شود و حمایت‌های وزارت در رشته‌های پر طرفدار و مدال آور مانند کشتی و کاراته منابع قابل قبولی است که بخشی از مشکلات را برطرف می‌کند و از طرفی با تهاترهای دولتی می‌توان منابع مالی زیادی را کسب کرد. اسپانسرهای دائمی فدراسیون عامل دیگری است که در تمام جهان مورد توجه است و با رایزنی‌های بیشتر در ایران نیز این منبع قابل دستیابی است و فدراسیون‌ها می‌توانند با افزایش فعالیت رسانه‌ای، اسپانسرهای دائمی را برای خود ایجاد کنند. کمک‌های خیرین ورزشی نیاز به فرهنگ‌سازی بیشتر داشته ولی عامل ارائه محصولات و فعالیت‌های اقتصادی عامل اثربخشی است که می‌تواند اعتبارات فدراسیون و درآمدهای پایدار را افزایش معنی داری دهد که در نهایت درآمد بلندمدت برای فدراسیون ایجاد می‌کند.

ضمن توجه به ماهیت متفاوت فدراسیون‌ها در تأمین منابع مالی که بر گرفته از ماهیت ورزش و اقبال جامعه به خصوص نسل جوان به آن ورزش، به طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که فعالیت‌های اقتصادی با نظارت فدراسیون برای ارائه محصولات و خدمات مورد نیاز ورزشکاران و تکیه بر حامیان مالی و همچنین حمایت‌های بیرونی مانند فدراسیون جهانی و کمک‌های دولتی مهم‌ترین منابع تأمین مالی دائمی فدراسیون‌ها بوده و برای افزایش درآمدها باید رایزنی بیشتری برای جذب اسپانسرها و حامیان دولتی و خصوصی کرد و برای افزایش بهره وری اماکن تحت نظارت فدراسیون‌ها نیز برنامه‌ریزی کرد. البته، باید در هر فدراسیون، بر اساس شرایط، مهم‌ترین منابع پایدار درآمدزایی را در اولویت قرار داد و برای افزایش درآمدزایی از آنها برنامه‌ریزی کرد و در کنار آن برای درآمدزایی از سایر روش‌های درآمدزایی نیز استفاده کرد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمانی افرادی که در انجام تحقیق، محققان را همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی کنند.

References

Amini Kamijani, H., Farahani, A., Godarzi, M., & Qurbani, L. (2022). Tourism policy in the development documents of the Islamic Republic of Iran with an emphasis on sports tourism, *Scientific Quarterly of Applied Research in Sports Management*, 11th year, 2(42), consecutive, 1-12

Chen, J., Shi, J., & Liu, J. (2022). Capacity sharing strategy with sustainable revenue-sharing contracts. *Technological and Economic Development of Economy*, *28*(1), 76-100.

Hakimi, S., & Nasiri, Ali. (2022). The role of sisterhood in creating sustainable income of municipalities (with the IS approach). Urban Studies Quarterly, 10(39), 113-124. (In Persian).

Krıl , U. (2020). Taxes as instruments of

health-related sports policy in European countries. *Journal of Physical Education and Sport*, *20*, 1038-1043.

Karami, J., & Rasoulinezhad, E. (2019). A Comparative Study of Long-term Economic Policies in Iran and the Russian Federation. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, *7*(26), 208-225. (In Persian).

MA, L., & Naglaa, A. (2018). The revenue and the cost for applying standards of sustainable development and their impact on listed companies in egyptian stock MARKET. *Journal of Environmental Science*, *42*(3), 323-344.

Farahani, A., Maleki, A., Shajie, R., & Mohammadi Raouf, M. (2019). Comparative study of the state of sports governance in Iran and selected countries, applied researches in sports management, ninth year, 1(33) consecutive, 75-96.

Mondal, C., & Giri, B. C. (2021). Analyzing a manufacturer-retailer sustainable supply chain under cap-and-trade policy and revenue sharing contract. *Operational Research*, 1-36.

Vahidizadeh, M., Aghaei, N., Elahi, A. (2019). Development strategies of financial resources and income generation of sports federations of Iran: findings of a qualitative study. Physiology and Management Research in Sports, 12(4), 153-168. (In Persian).

Zhong, S., Wang, L., & Yao, F. (2022). Effects of special fiscal revenue on industrial pollution and the spatial spillover: evidence from 30 provinces in China. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-18.

Raj, A., Biswas, I., & Srivastava, S. K. (2018). Designing supply contracts for the sustainable supply chain using game theory. *Journal of cleaner production*, *185*, 275-284.

Sodirjonov, M. M. (2020). Education as the most important factor of human capital development. *Theoretical & Applied Science*, (4), 901-905.

Gupta, N., Agarwal, M., Garg, P., & Bansal, M. (2021). Revenue optimization modeling for renewable energy resource mix for sustainable development. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *20*(2), 108-115.

Hall, S., Illian, J., Makuta, I., McNabb, K., Murray, S., O'Hare, B. A. Bar-Zeev, N. (2021). Government revenue and child and maternal mortality. *Open Economies Review*, *32*(1), 213-229.

Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeج, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, *261*, 121201.

Xiao, Q., Chen, L., Xie, M., & Wang, C. (2021). Optimal contract design in sustainable supply chain: Interactive impacts of fairness concern and overconfidence. *Journal of the Operational Research Society*, *72*(7), 1505-1524.

Spenceley, A., Snyman, S., & Rylance, A. (2019). Revenue sharing from tourism in terrestrial African protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(6), 720-734.

Vara-Miguel, A., Sفnchez-Blanco, C., Sفdaba Chalezquer, C., & Negredo, S. (2021). Funding Sustainable Online News: Sources of Revenue in Digital-Native and Traditional Media in Spain. *Sustainability*, *13*(20), 11328.

Tunn, V. S. C., Bocken, N. M. P., van den Hende, E. A., & Schoormans, J. P. L. (2019). Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. *Journal of cleaner production*, *212*, 324-333.

Tear, T. H., Wolff, N. H., Lipsett-Moore, G. J., Ritchie, M. E., Ribeiro, N. S., Petracca, L. S., Steinbruch, F. (2021). Savanna fire management can generate enough carbon revenue to help restore Africaي rangelands and fill protected area funding gaps. *One Earth*, *4*(12), 1776-1791.

Chitsazan, H., Kolji, S., Bagheri, A. (2018). Identification of factors driving the use of crowdfunding by entrepreneurs (case study: tourism industry). *Entrepreneurship Development*, 12(1), 21-40. (In Persian).

Qalipour, R., and Darvishzadeh, M., and Pirannejad, A. (2018). Investigation of methods, sources and obstacles to achieve sustainable urban income (case study: Urmia Municipality). *Public Administration*, 11(1), 151-178. (In Persian).

Hijazi, Rizvan., Nowrozi, Sona., &

Qashqaei, Fatemeh. (2018). The effect of investment in working capital on the company's market value according to the limitation of financing companies. *Financial Accounting and Audit Research*, 11(42), 47-70. (In Persian).

Qalipur Khanqah, Mahdi., & Ramtinnia, Shahin. (2018). The role of investment opportunity set (IOS) in financing policy. *Investment Knowledge*, 8(29), 83-100.7-

Ali, D. A., Deininger, K., & Wild, M. (2020). Using satellite imagery to create tax maps and enhance local revenue collection. *Applied Economics*, *52*(4), 415-429 . (In Persian).

Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Svensson, P. G., & Misener, K. (2020). A community capacity building approach to sport-based youth development. *Sport Management Review*, *23*(4), 563-575.

Olufemi, D. F., & Layi, E. (2021). Improved internally generated revenue and sustainable budget implementation: a comparative study of Lagos and Oyo States. *Governance and Management Review*, *3*(1).

Rogic, S., Radonjic, M., & Djurisic, V. (2018). Sport financing through the gambling revenues in Montenegro. *Sport Mont*, *16*(2), 87-91.

Saatchian, V., Azimkhani, A., Tۀrkmen, M., & Laein, D. D. (2021). Cycling as transportation & Covid-19: advantages of shared bicycles during Epidemics. *Sport Mont*, *19*(1), 51-57.