



## Revenue Model for Selected Sports Federations in Iran

Roghayeh Sarlab<sup>1\*</sup>, Zahra Alipour Nadinluoi<sup>2</sup>, Houriyhe Dehghanpouri<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Science, Urmia University, Urmia, Iran.

<sup>2</sup>Phd Student, Department of Physical Education and Sport Science, Urmia University, Urmia, Iran.

<sup>3</sup>Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

### ARTICLE INFO

**Received:** 07.28.2021

**Revised:** 11.29.2021

**Accepted:** 01.17.2022

#### Keyword:

Revenue  
Sports Federations  
Politics  
Media  
Sponsors

#### \*Corresponding Author:

Roghayeh Sarlab

Email: [rsarlab@yahoo.com](mailto:rsarlab@yahoo.com)

### ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a revenue model for selected sports federations in Iran. The method of the present study was heuristic. The statistical population in this quantitative and qualitative study included all knowledgeable elites in selected federations. In the qualitative part, 16 people were selected by stratified sampling method and in the quantitative part, 100 people were selected by purposive sampling method. The tools used to collect information in the quantitative section included a researcher-made questionnaire. In order to analyze the research data, the content analysis method was used to review the interviews and the structural equation method was used to review the research model. The whole process of data analysis was performed in the form of SPSS software version 22 and PLS software. The results showed that investment and sponsors, government institutions, politics, security, media, fans, government support, characteristics and attractiveness of different sports, human resource management, law, facility development, and scientific research can be the most important sources of income for selected sports federations in Iran. The results of this study can help the managers and officials of sports federations to make their strategic decisions based on financial information in order to have better and more appropriate communication and interaction with shareholders and sponsors, and increase the income of the relevant federation.



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### Introduction

Today, sports events, particularly the Olympic Games, are not only entertainment, but also a source of jobs with high-income generation, and economic exploitation of sports events plays a significant role in the development and expansion of financial resources and the realization of the goals of sports federations. Sports events have been considered as one of the most important tools for the economic development of cities, countries and even continents in recent years. The purpose of this study was to develop a revenue model for selected sports federations in Iran.

### Methodology

In this research, exploratory mixed research designs were used. For this purpose, the researcher first identified the phenomenon and collected qualitative data through exploratory interviews, and then, by formulating a model and collecting quantitative data, tested the extractive model of income-generating sources of selected sports federations in Iran. The interviews in the qualitative phase continued until theoretical saturation, and then using the method of content analysis and coding of the main components, a questionnaire was designed and compiled for this purpose and finally distributed. The output of the statistical process in this research was a model that became the basis of the explanatory model of income-generating sources of selected sports federations of Iran. This model was developed through structural equation modeling (SEM). Considering the executive nature of the work, to conduct field interviews, the statistical population of qualitative research included all the experts who organized sports events of the selected federations, including swimming, diving, water polo federations, lifeguard federations, martial sports associations' federation, archery federation, gymnastics federation, cycling, Medical and Sports Federation and Veterans and Disabled Sports Federation. The statistical population of the qualitative research also included the experts in organizing sports events of the selected federations who were fully familiar with the field of marketing and financial affairs. In the qualitative part, a stratified purposeful sampling method was used. In this section, 16 interviews were conducted with samples and continued until theoretical saturation. The interviewees included 2 experts in organizing sports events from each of the selected federations. The statistical sample of the quantitative research included 150 people from all the experts of the selected sports federations who are aware of the subject, and in this part, the purposeful sampling method was used. Of these, 100 questionnaires were returned correctly and analyzed (Table 3). The tool used to collect information in this research included a researcher-made questionnaire that included 12 variables and 67 items. Content validity was used to determine the validity of the questionnaire, which was achieved by 15 sports management experts: professors of Tabriz University (5 people) and experts from the relevant federations (10 people). Confirmatory factor analysis was used to confirm the validity of the questionnaire structure. The reliability of the questionnaire was also confirmed by conducting a test on 30 people from the research population and calculating Cronbach's alpha ( $\alpha = 0.9$ ). The whole process of data analysis was performed in the form of SPSS software version 22 and PLS software.

## Results and discussion

Descriptive results related to demographic characteristics showed that 63% of the sample were women and 32 were men, 44.8% had a master's degree and 1.3% had a doctorate. In this research, qualitative interviews were used to identify the components of income-generating sources. In this part, the interpretation of 16 interviews conducted with scientific and executive experts in the field of income generation in selected sports federations, including experts in holding sports events in swimming, diving, water polo, lifeguard, combat sports associations, archery, gymnastics, cycling, the Medical and Sports Federation and the Veterans and Disabled Sports Federation were discussed. According to the results of the qualitative study of the current research, the identified revenue-generating strategies in Iran's sports federations included variables such as financial sponsors, government institutions, media, fans, government support, security, sports fields, politics, human resources, laws, facilities development, and scientific research. Table 4 shows the coefficients of factor loadings of items related to different components.

The results showed that investment and sponsors, government institutions, politics, security, media, fans, government support, characteristics and attractiveness of different sports, human resource management, laws, facility development, scientific research can be the most important sources of income for selected sports federations in Iran.

## Conclusion

The results of this study can help the managers and officials of sports federations to make their strategic decisions based on financial information in order to have better and more appropriate communication and interaction with shareholders and sponsors, and increase the income of the relevant federation.

This article was compiled and prepared at the beginning of 2019 and the last days of 2014; Therefore, due to the conditions of the Covid-19 disease and the effects of this disease on various fields, it was difficult to conduct interviews and distribute and receive questionnaires. On the other hand, this study was conducted cross-sectionally and among a number of federations. Therefore, according to the limitations of the current research, it is recommended: (1) this study be also conducted longitudinally, (2) should be conducted in other countries and its results should be compared with the current research, (3) the income sources of other federations should also be examined and the income sources of individual and group sports federations should also be studied in a comparative manner, and (4) finally, to address the research subject with other qualitative methods.



دانشگاه فنی و حرفه‌ای  
تخصصی ورزشی

کارافان

فصلنامه علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

ویژه‌نامه ۱۴۰۱، دوره ۱۹، ۴۱۳-۳۹۱

آدرس نشریه: <https://karafan.tvu.ac.ir/>

doi: [10.48301/KSSA.2022.294982.1620](https://doi.org/10.48301/KSSA.2022.294982.1620)



شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۲۰

شاپای چاپی: ۲۳۸۲-۹۷۹۶

مقاله پژوهشی

## مدل درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران

رقیه سرلاب<sup>۱\*</sup>، زهرا علیپور نادینلوئی<sup>۲</sup>، حوریه دهقانپوری<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
- ۳- استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

### چکیده

هدف تحقیق حاضر تدوین الگوی درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران بود. روش تحقیق حاضر، آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری تحقیق در مطالعه کمی و کیفی شامل کلیه نخبگان آگاه در فدراسیون‌های منتخب بود. در بخش کیفی به تعداد ۱۶ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای و در بخش کمی به تعداد ۱۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کمی، شامل پرسش‌نامه محقق ساخته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش تحلیل محتوا در جهت بررسی مصاحبه‌ها و از روش معادلات ساختاری در جهت بررسی مدل تحقیق استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در غالب نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۲ و نرم افزار پی ال اس انجام گردید. نتایج تحقیق نشان داد که سرمایه‌گذاری و حامیان مالی، نهادهای دولتی، سیاست، امنیت، رسانه، هواداران، حمایت‌های دولتی، ویژگی‌ها و جذابیت رشته‌های مختلف ورزشی، مدیریت منابع انسانی، حقوقی و قانونی، توسعه امکانات و اماکن ورزشی، علمی و پژوهشی می‌تواند مهمترین منبع درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و مسئولین فدراسیون‌های ورزشی کمک کند تا تصمیمات استراتژیک خود را با اتکا به اطلاعات مالی اتخاذ کنند تا بدین طریق با سهام‌داران و حامیان مالی ارتباط و تعامل بهتر و مناسب‌تری را داشته باشند و درآمد فدراسیون مربوطه را افزایش دهند.

### اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۶

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷

### کلید واژگان:

درآمدزایی  
فدراسیون‌های ورزشی  
سیاست  
رسانه  
حامیان مالی

\*نویسنده مسئول: رقیه سرلاب

پست الکترونیکی:

[rsarlab@yahoo.com](mailto:rsarlab@yahoo.com)



©2022 Technical and Vocational University, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0 license) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

## مقدمه

امروزه رویدادهای ورزشی<sup>۱</sup> به خصوص بازی‌های المپیک تنها سرگرمی نیست، بلکه شغل‌هایی با درآمدزایی بالا به شمار می‌روند و بهره‌برداری اقتصادی از آن نقش بسزایی در توسعه و گسترش منابع مالی و تحقق اهداف فدراسیون‌های ورزشی دارد (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱). به طوری که رویدادهای ورزشی مختلف در سراسر دنیا میلیون‌ها نفر را به عنوان بازیکن، تماشاچی و هوادار به سمت خود جذب می‌کنند. مشارکت حداکثری در ورزش سبب تقویت جنبه‌های اقتصادی صنعت ورزش می‌شود (اتقیا و زکی زاده، ۲۰۱۹). افزایش فعالیت در عرصه تربیت بدنی و ورزش موجب افزایش تقاضا برای کالا و خدمات مختلف شده است. این فعالیت‌ها به پیدایش صنعت ورزش منجر شده است. برای موفقیت در این صنعت، شناسایی عوامل درآمدزایی در صنعت ورزش به ویژه در برگزاری رویدادهای ورزشی امری ضروری است.

از این‌رو صنعت ورزش<sup>۲</sup> با داشتن قابلیت‌های فراوانی در برگزاری رویدادهای ورزشی به خصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد (اکبری اصل هاسونی و همکاران، ۲۰۲۰). رویدادهای ورزشی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار توسعه اقتصادی شهرها، کشورها و حتی قاره‌ای در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند. اگر چه در سال‌های اخیر با وجود حق پخش تلویزیونی و حامیان مالی، روش‌های کسب درآمد از نقطه اوج فاصله گرفته است با این حال هنوز هم در رویدادهای ورزشی با سطوح مختلف از مهم‌ترین راه‌های کسب درآمد فدراسیون‌ها محسوب می‌شوند (اتقیا و زکی زاده، ۲۰۱۹). با این حال فدراسیون‌ها متولیان امر ورزش در جهان به شمار می‌روند و منبع مالی مکفی در تحقق اهداف فدراسیون‌های ورزشی نقش بسزایی ایفا می‌کند (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱).

(گوارا و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۳</sup>، نیز در پژوهش خود اندازه فدراسیون‌های ورزشی را از جمله عوامل تعیین‌کننده مدیریت درآمد شناسایی کرده‌اند. لذا یکی از ضروریات هر فدراسیون ورزشی در انجام وظایف، اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، وجود منابع مالی مناسب است. با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی کشور ایران و تأکید دولت و کنگد فدراسیون‌های ورزشی مبنی بر خصوصی سازی، تمامی باشگاه‌ها چاره‌ای جز ایجاد درآمد ندارند (ایزدی و دیلیم، ۲۰۱۶). یکی از راهکارهای توسعه درآمدزایی فدراسیون‌ها در مطالعه (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱) یافته‌های مورد 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 می‌داد ایالات متحده با ۱۵۲ میلیارد دلار بیشترین و ایران با ۱۵۲ میلیون دلار کمترین سطح درآمد از ورزش را داشته‌اند. طبق مطالعات (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹) که بر روی طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران پرداختند به این نتیجه رسیدند که باشگاه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین بازاریابی و منابع مختلف درآمدزایی نظیر: فعالیت‌های تجاری، هواداران، حق پخش رسانه‌ای، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر منابع، به منظور تامین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و جهت حضور قدرتمند در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی، استفاده کنند. (رضایی، ۲۰۱۸) نیز در مطالعه خود با عنوان طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراند تئوری نتایج داده‌ها نشان داد که تئوری جوهری مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران دارای هفت مؤلفه: مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های مالی، مکانیزم‌های آموزش، مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مکانیزم‌های حقوقی - قانونی و استقرار مدل درآمدزایی می‌باشد. از نظر (لیوزو و هینتیرهوبر، ۲۰۱۳)<sup>۴</sup> منابع سازمان عاملی مهم، در ایجاد مزیت رقابتی و درآمدزایی برای

<sup>1</sup> Sporting events

<sup>2</sup> Sports industry

<sup>3</sup> Guevara

<sup>4</sup> Liozu & Hinterhube

سازمان‌ها در آینده است (اندرسون و بیرر، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup> نیز مدیریت موفق، استادبوم، حمایت مالی کافی و برند را عوامل موفقیت تیم بسکتبال مردان دانشگاه گنزاگا معرفی کردند (عثمان و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۲</sup> منابع سازمانی از جمله نیروهای انسانی ماهر و متعهد را عامل افزایش عملکرد سازمان‌ها معرفی کردند. ورزش از ابزارهای تأثیرگذار در هدایت نیروهای اجتماعی برای تحقق توسعه پایدار، به‌ویژه در جوامع با رشد جمعیت زیاد است. ورزش نه تنها کمترین هزینه را در مقابل سایر هزینه‌های مدیریتی به خود اختصاص می‌دهد. بلکه نتایج نشان می‌دهد که منابع انسانی بخش ورزش در کوتاه مدت و بلند مدت بیشترین تأثیر را بر رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران دارد؛ بنابراین به منظور رشد اقتصادی صنعت ورزش، بهتر است سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی نیز صورت گیرد. (نیروتی و راگوسو، ۲۰۱۷)<sup>۳</sup> به این نتیجه رسیدند که ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی سبب توسعه مهارت‌های منابع انسانی و سازمانی شرکت‌ها شده و در نتیجه موجب می‌شود عملکرد این شرکت‌ها به‌خوبی افزایش یابد. همچنین (گواناسکاران و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۴</sup> در پژوهش خود اشاره داشتند که منابع ارتباطی و اطلاعاتی از جمله منابع مهم و اساسی در سازمان‌ها هستند. (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱) نیز به این نتیجه رسیدند که اصلاح ساختار سازمانی برای توسعه درآمدزایی اجرای قانون کپی‌رایت، تسهیل قوانین مالیاتی و گمرکی دستیابی به حق پخش تلویزیونی، ارائه راهکار مجمع فدراسیون‌ها برای رفع و اصلاح موانع قانونی، اصلاح و ایجاد قوانین پویا و به‌روز و تعیین حوزه مسئولیت، به رسمیت شناختن حق انحصاری فدراسیون جهت ورود به بورس، خصوصی‌سازی بخش‌های اجرایی و باشگاه‌ها، ثبات مدیریتی و استقلال با افزایش اختیار رئیس فدراسیون، توسعه و بهره‌مندی از مزیت رقابتی (رونق کسب‌وکار)، تصدی‌گری کمتر دولت و نظارت بیش‌تر بر درآمدزایی فدراسیون‌ها، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی مدیر از سوی دولت، دریافت یارانه از دولت برای جبران عقب‌ماندگی را از جمله راهکارهای حقوقی و قانونی توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی معرفی نموده‌اند برای جذب حامیان مالی بسیار مهم هست که به درخواست‌های حامی مالی احترام گذاشته شود و برای تحقق آن احترام تلاش شود. همچنین ارزش قائل شدن برای حامیان مالی و نفی نگرش ابزاری به حامیان، آنالیز حامیان مالی و انتخاب بر اساس سنخیت و شاخص‌های اقتصادی متقاضی، برنامه‌ریزی و اقدام برای حفظ حامیان مالی، فراهم کردن بستر مناسب برای دیده شدن حامیان مالی، مشارکت دادن حامیان مالی در تصمیم‌گیری‌ها، جذب حامیان مالی موضوعی متناسب با خدمات مورد نیاز باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها از جمله اصول انگیزاننده حامیان مالی در پژوهش (غفوری یزدی و همکاران، ۲۰۲۱)، می‌باشد. (هنری، ۲۰۲۱) در پژوهش خود اظهار کرده است که برای حامیان مالی بسیار مهم است که از اصول خود در رویداد ورزشی پیروی کنند. لذا فدراسیون‌های ورزشی دارای مشخصات مالی متنوعی هستند، حتی آنهایی که در یک زمینه سیاسی واحد فعالیت می‌کنند (ترین و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۵</sup>.

بنابراین می‌توان گفت کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی توجه به کسب درآمد است که در صورت اجرای مناسب و صحیح، مزایای انکارناپذیری خواهد داشت (رضایی ایرانی، ۲۰۱۵). 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 (آندرو، ۲۰۰۲)<sup>۶</sup>. و در حال حاضر ایران ظرفیت مناسبی دارد تا بعد از صنعت نفت، صنعت ورزش از بزرگ‌ترین و سودآورترین صنایع محسوب شود (محمدکاظمی، ۲۰۱۰). سازمان‌های ورزشی با گسترش راه‌های مختلف درآمدزایی در رقابتی فزاینده سطح عایدی و

<sup>1</sup> Anderson & Birrer

<sup>2</sup> Othman

<sup>3</sup> Neirotti & Raguseo

<sup>4</sup> Gunasekaran

<sup>5</sup> Terrien

<sup>6</sup> Androv

سود خود را افزایش می‌دهند و با استقلال مالی منابع ملی، رشد و پیشرفت همه جانبه 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 را مرتفع سازد (روتنبرگ، ۲۰۰۰)<sup>۱</sup>. با وجود پیشرفت علم و فناوری که ترویج، فروش، ارتباطات و نحوه کسب درآمد برای سازمان‌های ورزشی را به کلی متحول کرده است (شوارز و هونت، ۲۰۱۷)<sup>۲</sup> مشکلات مالی یکی از دغدغه‌های اصلی فدراسیون‌ها است. پر دغدغه‌ترین فدراسیون‌ها بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و جست و جو در سایت‌های مختلف و طبق فرمایش‌های رؤسای این فدراسیون‌ها شامل: فدراسیون دوچرخه سواری، فدراسیون کشتی، فدراسیون فوتبال، فدراسیون تیر اندازی با کمان و فدراسیون شنا و نجات غریق و فدراسیون بدمینتون و تنیس روی میز بود. یکی از مشکلات اصلی آنها وجود تحریم در کشور می‌باشد همچنین با وجود این‌که شرایط مساعدی در همه شهرستان‌ها برای برگزاری مسابقات هست اما بیشتر هیئت‌های استانی از منابع مالی بسیار کم برخوردار هستند. همچنین دغدغه اصلی تأمین منابع مالی است و با توجه به این‌که ۸۰ درصد رقابت‌های مهم و کسب سهمیه در سه ماه نخست سال جاری اتفاق می‌افتد، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک باید بخش اعظم اعتبار فدراسیون‌ها را با توجه به بازی‌های آسیایی در ماه‌های نخست پرداخت کند، اعتبار تخصیصی فدراسیون‌ها را زودتر پرداخت کنند تا هزینه‌های سفر از جمله پرداخت به شرکت‌های هواپیمایی، تأمین هزینه غذا و لباس ورزشکاران فراهم شود. همچنین با توجه به گرانی محصولات خارجی، لزوم تولید داخلی دیده می‌شود. و با حمایت و خریداری از تولیدکنندگان داخلی و ارسال به استان‌ها باعث ایجاد حمایت از تجهیزات و نرم‌افزارهای فنی در این رشته‌ها داشته باشند. به عنوان مثال مهم‌ترین هدف فدراسیون کشتی نتیجه گیری مطلوب در مسابقات جهانی و بازی‌ها است ولی مشکلات مالی و حجم انبوه بدهی‌های فدراسیون کشتی از مهم‌ترین موانع پیش رو برای کسب موفقیت‌های بیشتر در میادین بین‌المللی است.

از این‌رو این پرسش به وجود می‌آید در حالی که فدراسیون‌ها به عنوان بنگاه اقتصادی فعال و یک برند ورزشی ملی و بین‌المللی می‌توانند درآمدزایی بالایی داشته باشند یا نه و چه عواملی باعث درآمدزایی فدراسیون‌ها می‌شود؟ در این زمینه؛ برخی کارشناسان علت ناکارآمدی را، ضعف مدیریت فدراسیون‌ها، شناخت ناکافی رئیس‌ان فدراسیون‌ها از بازاریابی، نبود اراده کافی و متکی بودن به درآمدهای دولتی می‌دانند که باعث می‌شود تا از این نقطه قوت به عنوان برند بین‌المللی استفاده نشود. از طرفی فدراسیون‌ها ذی‌نفعان زیادی مانند بازیکن، داور، اسپانسر، تماشاگر، باشگاه‌های ورزشی، رقابت‌های ورزشی و سایر موارد دیگر دارند که می‌تواند در درآمدزایی سهم قابل توجهی داشته باشند. 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. بنابراین در این تحقیق بر آن شدیم از فدراسیون‌هایی که تا به حال مورد سنجش قرار نگرفته‌اند یا در معرض بحران منابع مالی قرار دارند به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب کنند. با در نظر گرفتن موارد مذکور و نقش‌سازنده پژوهش در توسعه همه جانبه، مطالعه حاضر به شناسایی عوامل مؤثر در توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. تا با شناسایی و بررسی درباره آنها بتواند منشأ راهکارهای ضروری برای تغییر وضعیت موجود به مطلوب باشد. در نهایت محقق بر آن است تا دریابد مدل توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی چگونه است؟

<sup>1</sup> Rottenberg

<sup>2</sup> Schwarz & Hunte

## روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق از طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. برای این منظور، محقق ابتدا به شناسایی پدیده و گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های اکتشافی پرداخته و در ادامه با تدوین الگو و جمع‌آوری داده‌های کمی، الگوی استخراجی منابع درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران را مورد آزمون قرار داده است. مصاحبه‌ها در مرحله کیفی تا حد اشباع نظری ادامه داشت و سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری مؤلفه‌های اصلی، پرسش‌نامه‌ای بدین منظور طراحی و تدوین و نهایتاً توزیع گردید. خروجی فرایند آماری در این تحقیق، مدلی است که مبنای الگوی تبیینی منابع درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران می‌گردد. این مدل از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) تدوین گردیده است. با توجه به ماهیت اجرایی کار، برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری تحقیق کیفی را کلیه کارشناسان برگزارکننده رویدادهای ورزشی فدراسیون‌های منتخب شامل: فدراسیون‌های شنا شیرجه و واترپلو، فدراسیون غریق نجات، فدراسیون انجمن‌های ورزش‌های رزمی، فدراسیون تیر و کمان، فدراسیون ژیمناستیک، فدراسیون دوچرخه‌سواری، فدراسیون پزشکی و ورزشی و فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین شامل می‌شوند. جامعه آماری تحقیق کیفی نیز شامل کارشناسان برگزاری رویدادهای ورزشی فدراسیون‌های منتخب می‌باشد که در حوزه بازاریابی و امور مالی آشنایی کامل دارند. در بخش کیفی، روش نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای مورد استفاده قرار گرفت. در این بخش، ۱۶ مصاحبه با نمونه‌ها صورت گرفت و تا اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه شونده‌ها شامل ۲ نفر از کارشناسان برگزاری رویدادهای ورزشی هر یک از فدراسیون‌های منتخب بودند (جدول ۲). نمونه آماری تحقیق کمی، شامل ۱۵۰ نفر از کلیه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی منتخب آگاه به موضوع بود که در این بخش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. از این تعداد، ۱۰۰ پرسش‌نامه به صورت صحیح عودت داده شده و مورد تحلیل قرار گرفت (جدول ۳). ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق شامل پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای بود که ۱۲ متغیر و ۶۷ گویه را شامل می‌شد. جهت تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی محتوا استفاده شد که این امر توسط ۱۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز (۵ نفر) و کارشناسان فدراسیون (۱۰ نفر) مربوطه رسید و برای تأیید روایی سازه پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه نیز با اجرای آزمایشی بر روی ۳۰ نفر از جامعه تحقیق و محاسبه آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/9$ ) تأیید شد. همچنین برای بررسی توزیع نرمالیت داده‌ها از آزمون کلمروگروف اسمیرنوف استفاده شد. آماره آزمون ۰/۹۴ به دست آمد (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)، بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند (جدول شماره ۱).

جدول ۱. آزمون پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ.

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
امنیت	۰/۷۹۴	۰/۸۶۵
توسعه امکانات و اماکن ورزشی	۰/۷۷۹	۰/۸۶۰
حقوقی و قانونی	۰/۸۱۱	۰/۸۶۸
حمایت‌های دولتی	۰/۸۵۴	۰/۸۹۵
درآمدزایی	۰/۹۶۶	۰/۹۶۹
رسانه	۰/۸۴۸	۰/۸۹۸
سرمایه‌گذاری و حامیان مالی	۰/۸۵۹	۰/۸۸۷
سیاست	۰/۷۶۳	۰/۸۳۷
علمی و پژوهشی	۰/۸۸۱	۰/۹۱۰

<sup>۱</sup> Structural Equation Model



متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
منابع انسانی	۰/۸۸۷	۰/۹۱۱
نهادهای دولتی	۰/۷۶۲	۰/۸۲۴
هواداران	۰/۷۵۷	۰/۸۶۱
ویژگی رشته‌های ورزشی	۰/۷۷۸	۰/۸۴۳

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش‌های تحلیل محتوا در جهت بررسی مصاحبه‌های کارشناسان و از روش معادلات ساختاری در جهت بررسی مدل تحقیق استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در غالب نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی ۳ (PLS3) انجام گردید.

### جدول ۲. اطلاعات نمونه‌های کیفی

نام فدراسیون	جنسیت	سمت
فدراسیون شنا شیرجه واترپلو	مرد	نائب رئیس
	زن	کارشناس ورزش
فدراسیون غریق نجات	مرد	مدیر بازاریابی
	زن	مسئول کمیته
فدراسیون انجمن‌های ورزش‌های رزمی	مرد	کارشناس برگزاری رویداد
	زن	مسئول کمیته
فدراسیون تیر و کمان	مرد	نائب رئیس آقایان
	زن	نائب رئیس بانوان
فدراسیون ژیمناستیک	مرد	کارشناس برگزاری رویداد
	زن	مسئول کمیته
فدراسیون دوچرخه‌سواری	مرد	مسئول کمیته
	زن	مسئول کمیته
فدراسیون پزشکی و ورزشی	مرد	کارشناس برگزاری رویداد
	زن	کارشناس برگزاری رویداد
فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین	مرد	کارشناس برگزاری رویداد
	زن	کارشناس برگزاری رویداد

<sup>1</sup> Partial least squares

## یافته‌های پژوهش

جدول ۳. ویژگی جمعیت شناختی نمونه‌های کمی

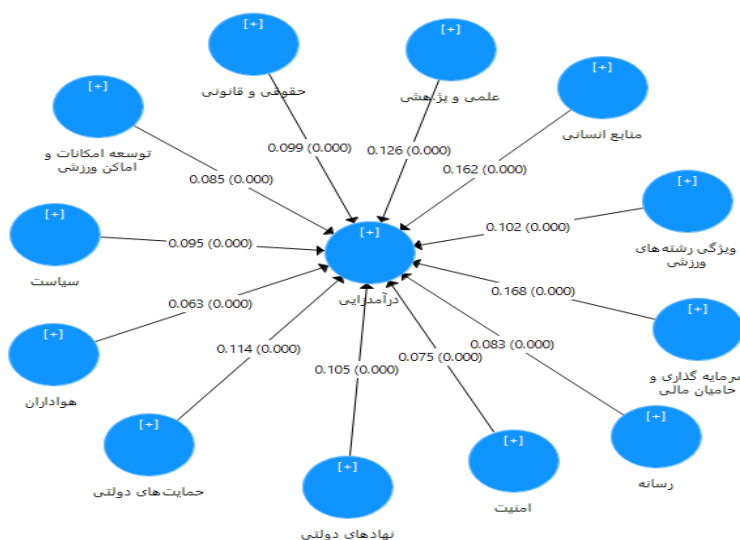
متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۲	۲۲
	زن	۶۳	۶۳
میزان تحصیلات	کارדانی	۵	۵/۲
	کارشناسی	۳۴	۳۵/۴
	کارشناسی ارشد	۴۳	۴۴/۸
	دانشجوی دکتری	۱۱	۱۱/۵
رشته تحصیلی	دکتری	۳	۳/۱
	ورزشکار	۱۴	۲۴/۶
	غیر ورزشکار	۴۳	۷۵/۴

نتایج توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۶۳ درصد نمونه زن و ۳۲ مرد بودند و ۴۴/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۳/۱ درصد مدرک دکتری داشتند. در تحقیق حاضر به منظور شناسایی مؤلفه‌های منابع درآمدزایی، از مصاحبه‌های کیفی استفاده گردید. در این قسمت به تفسیر ۱۶ مصاحبه‌ای انجام شده با خبرگان علمی و اجرایی حوزه درآمدزایی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب شامل کارشناسان برگزار روی داده‌های ورزشی فدراسیون‌های شنا شیرجه واترپلو، فدراسیون غریق نجات، فدراسیون انجمن‌های ورزش‌های رزمی، فدراسیون تیر و کمان، فدراسیون ژیمناستیک، فدراسیون دوچرخه‌سواری، فدراسیون پزشکی و ورزشی و فدراسیون ورزش‌های جانبازان و معلولین پرداخته شد. با توجه به نتایج مطالعه کیفی تحقیق حاضر، راهکارهای درآمدزایی مشخص شده در فدراسیون‌های ورزشی ایران شامل متغیرهایی نظیر حامیان مالی، نهادهای دولتی، رسانه، هواداران، حمایت‌های دولتی، امنیت، رشته‌های ورزشی، سیاست، منابع انسانی، توسعه امکانات، حقوقی و قانونی، علمی و پژوهشی می‌باشد. در جدول شماره ۴ ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مربوط به مؤلفه‌های مختلف نشان داده شده است.

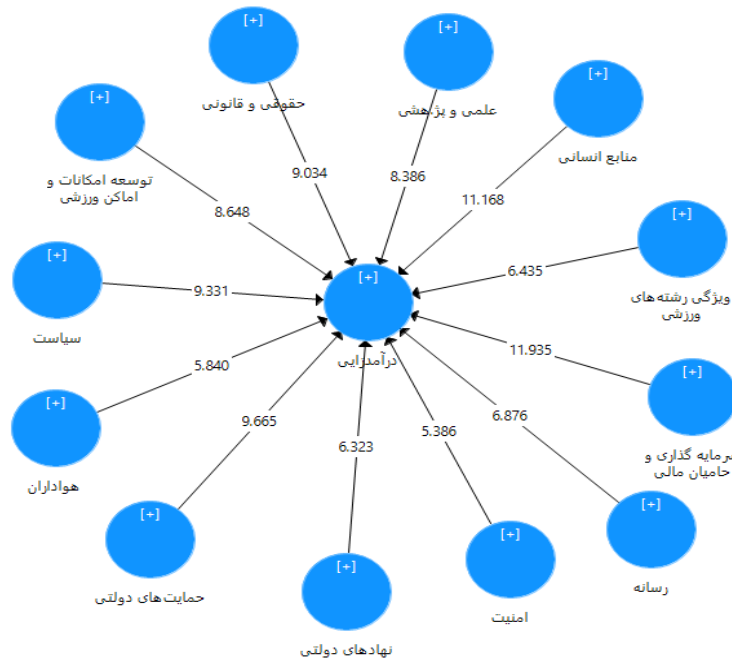
در این تحقیق، از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است که روشی برای مدل‌سازی معادله ساختاری است. مدل‌سازی معادله ساختاری تنها ابزار تحلیل مدل‌های مسیر یا علی است. در واقع، این روش ترکیبی است از تحلیل مؤلفه‌های اصلی که شاخص‌ها را به متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند و تحلیل مسیر که امکان ایجاد سیستمی از متغیرهای نهفته را فراهم می‌سازد. برآورد پارامترهایی که نشان‌دهنده شاخص‌ها هستند و روابط مسیر، با استفاده از تکنیک‌های حداقل مربعات معمولی صورت می‌گیرد. در این روش، پژوهشگر باید ابتدا ساختار مدل و روابط شاخص‌ها را مشخص کند. نرم افزار مورد استفاده در این قسمت از پژوهش، Smart-PLS است. این نرم افزار از روش حداقل مربعات جزئی برای ارائه مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌کند. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از تحلیل مسیر (در دو حالت ضرایب تأثیر به همراه معنی‌داری و t) پایایی آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا، روایی واگرا و معیار GOF استفاده می‌شود. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سؤالات یک متغیر با سازه مربوط به خود سؤال، محاسبه می‌شود. اگر این مقدار برابر یا بیشتر از  $\pm 0/300$  شود، بیانگر این مطلب است که واریانس بین متغیر و سؤالات آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. ضرایب مسیر اگر بالای  $0/06$  باشد بدین معناست که متغیر مستقل اثری قوی بر روی متغیر وابسته دارد، اگر بین  $0/300$  تا  $0/600$  باشد اثری متوسط و اگر زیر  $0/300$  باشد اثر ضعیفی دارد و مجبور به حذف آن سؤال هستیم تا

بررسی سایر معیارهای تحت تأثیر آن قرار نگیرد (رضازاده و داوری، ۲۰۱۴) و همچنین قابل ذکر است ارزش  $t$  (Value- $T$ ) معنی‌دار بودن رابطه متغیرها را بر هم نشان می‌دهند. اگر مقدار  $T$  بیشتر از  $1/96+$  باشد یعنی، اثری قوی وجود دارد و معنی‌دار و مستقیم است. اگر بین  $1/96+$  تا  $1/96-$  باشد، اثر معناداری وجود ندارد و نیز اگر کوچکتر از  $1/96-$  باشد یعنی اثری قوی وجود دارد و معنادار و معکوس است.

به منظور ارزیابی روایی پژوهش از روایی سازه یا عامل استفاده شده که یکی از پرکاربردترین مقیاس‌های محاسبه اندازه روایی است و توسط روش تحلیل عاملی تأییدی محاسبه می‌شود. مقدار عامل تأییدی نشان می‌دهد که چقدر هر نشانگرها رابطه همگرایی با سازه مورد بررسی دارند و نیز تحلیل عاملی تأییدی اساساً یک روش آزمون فرضیه است و این مطلب را می‌آزماید که نشانگرهایی که برای معرفی سازه یا متغیرهای مکنون در نظر گرفته شده‌اند، واقعاً معرف آنها هستند یا نه و همچنین مشخص می‌نمایند که نشانگرهایی که در برآورد سازه مقدار  $t$  آنها معنی‌دار نیست، حذف شوند. در مدل معادلات ساختاری برای آزمون معناداری پارامترهای مدنظر در مدل از شاخص آماری  $t$  استفاده می‌شود، لذا پارامترهایی که دارای مقادیر بزرگتر از  $1/96$  هستند، از لحاظ آماری معنادار است. با توجه به نتایج شکل‌های ۱ و ۲، مقادیر ضرایب مسیر و  $t$  گزارش شده مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که همه سوالات پرسش‌نامه چون مقدار  $t$  آنها از  $1/96$  بزرگتر هستند، پس همه آنها معنادار بوده و هیچ یک از آنها از مدل نهایی تحقیق حذف نخواهند شد ( $P < 0.05$ ). در ضمن همه گویه‌های پرسش‌نامه اثری قوی، مستقیم و معنادار بر مؤلفه خود دارند. یکی از معیارها برای ارزیابی برازندگی مدل در روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، پایایی ترکیبی (CR) می‌باشد. این معیار برای اطمینان از ثابت بودن بخش‌های مختلف مدل اندازه‌گیری به کار می‌رود. این معیار توسط ورتس و همکاران در سال ۱۹۷۴ معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی متغیرها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی متغیرها با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بالاتر از  $0.700$  شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از  $0.600$  عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پرسش‌نامه در مرحله اجرای نهایی نیز بالای  $0.700$  تعیین شد که از پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار است.



شکل ۱. ضریب تأثیر به همراه معنی‌داری



شکل ۲. t-values

جدول ۴. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های درآمدزایی

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	علامت	بار عاملی
	توسعه مالکیت خصوصی شرکت‌ها برای همکار با صنعت ورزش کشور	A1	۰/۶۹۰
	شناخت بیشتر و افزایش اعتبار نشان (Brand) و خوشنامی تیم‌ها و ورزشگاه‌ها در جذب حامیان مالی، باشگاه‌ها	A2	۰/۷۶۵
	افزایش آژانس‌های تخصصی بازاریابی و اقتصادی ورزشی	A3	۰/۷۸۷
	تدوین طرح‌های استراتژیک و عملیاتی بازاریابی در سطوح مختلف ورزش کشور	A4	۰/۵۶۰
حامیان مالی	شفاف‌سازی اطلاعات مالی و اقتصادی سازمان‌های ورزشی در صنعت ورزش کشور	A5	۰/۵۲۰
	توجه به اصول ارتباطی مناسب و برانگیزاننده با حامیان مالی موجود و بالقوه	A6	۰/۵۷۴
	برنامه‌ریزی متناسب با فصول در مسابقات ورزشی کشور	A7	۰/۵۷۵
	پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی ایران از طریق شبکه‌های بین‌المللی	A8	۰/۴۷۱
	تجهیز ورزشگاه‌های محل‌های برگزاری رویدادها با رویکرد تحقق اهداف تبلیغاتی	A9	۰/۷۶۰
	ایجاد اراده واقعی و راهبردی، برای خصوصی‌سازی در ورزش کشور	B10	۰/۵۵۳
	رفع موانع (اجرایی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی) خصوصی‌سازی در ورزش	B11	۰/۶۸۵
	تلاش در جهت خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی دولتی	B12	۰/۴۱۳
نهادهای دولتی	دخالت نکردن دولت در امور اداره نهادهای ورزشی کشور	B13	۰/۴۸۹
	توسعه نهادهای حمایتی سازمان یافته هواداری در صنعت ورزش	B14	۰/۷۹۹
	تقویت فرهنگ رفتار حرفه‌ای با تیم‌ها و گردشگران ورزشی خارجی	B15	۰/۵۴۲
	افزایش توجه و سرمایه‌گذاری به موضوع رشد و توسعه ورزش در سطوح پایه	B16	۰/۵۳۳

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	علامت	بارعاملی
	توسعه نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در ورزش کشور	B17	۰/۷۹۲
	تدوین قوانین جامع و لازم‌الاجرا برای پرداخت حق پخش رسانه‌ای رویدادهای ورزشی	C18	۰/۷۷۴
	رفع انحصار سازمان صدا و سیما و تلاش در جهت ایجاد شبکه‌های خصوصی	C19	۰/۷۶۰
رسانه	رفع فیلتر و سیاست‌های مربوط به محدودیت رسانه‌ها در پخش مسابقات ورزشی	C20	۰/۸۵۸
	ایجاد تقاضای خرید و رقابت شبکه‌های کابلی خارجی برای فروش حق پخش تلویزیونی	C21	۰/۸۳۳
	ایجاد رویه‌های منطقی قیمت‌گذاری بر روی محصولات و خدمات ورزشی	D22	۰/۷۲۷
هواداران	فراهم سازی حضور همه اقشار جامعه بویژه زنان در رویدادهای ورزشی	D23	۰/۸۲۷
	توسعه مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و توسعه هواداران	D24	۰/۸۹۱
	تسهیل میان بخشی بین وزارتخانه‌های مرتبط به توسعه زیر ساخت‌های ورزشی	E25	۰/۷۶۴
	تدوین چشم‌انداز، اهداف کلان و استراتژی مشخص دولت در زمینه توسعه صنعت ورزش	E26	۰/۶۹۱
حمایت های دولتی	حمایت‌های مدیریت کلان کشور (دولت، مجلس) برای میزبانی رویدادهای بین‌المللی	E27	۰/۸۵۷
	سیاست‌گذاری و سرمایه‌گذاری پایدار و اثر بخش دولت برای توسعه صنعت ورزش	E28	۰/۷۹۴
	ایجاد نظام خصوصی سازی باشگاه‌های دولتی و حمایت از باشگاه‌های خصوصی جدید	E29	۰/۷۱۸
	ایجاد تدابیر امنیتی از لحاظ سخت‌افزاری، نرم افزاری و منابع انسانی	F30	۰/۶۷۲
	ایجاد یا تغییر ساختار ورزشگاه‌ها در جهت استفاده اقشار خاص مانند معلولان، بانوان	F31	۰/۸۸۵
امنیت	ایجاد امنیت در جهت پیشگیری از فعالیت‌های تروریستی، در رویدادهای بین‌المللی	F32	۰/۸۲۸
	امنیت مسیر و جاده‌ها در درآمد زایی برگزار رویدادهایی ورزشی جاده محور	F33	۰/۸۲۱
	احراز کرسی‌های بین‌المللی ورزشی در رشته‌های مختلف ورزشی	G34	۰/۷۶۲
	تدوین برنامه هدفمند رشته‌های مختلف ورزشی برای اخذ میزبانی رویدادهای مهم بین‌المللی	G35	۰/۷۵۸
رشته های ورزشی	توجه، سرمایه گذاری ویژه در رشته‌های جذاب، لوکس و جدید	G36	۰/۶۴۳
	تعیین سطح مسابقات با توجه به اهدافی که سطوح مختلف رویدادهای ورزشی	G37	۰/۷۲۹
	توسعه برگزاری رشته‌های ورزشی متناسب با مناطق جغرافیایی و امکانات طبیعی از جمله کوهستان، جاده و...	G38	۰/۸۱۱
	در نظر داشتن موقعیت ژئوپلیتیکی ایران در منطقه خاور میانه	G39	۰/۴۹۷
	اتخاذ رویکرد مناسب در برابر تبلیغات منفی علیه کشور بویژه از جانب کشورهای حاشیه خلیج فارس	H40	۰/۷۰۱
سیاست	تقویت روابط سیاسی کشور با سایر کشورها به ویژه کشورهای همسایه	H41	۰/۸۱۹
	تقویت و توسعه مراودات سیاسی و ورزشی با سایر کشورها	H42	۰/۷۷۶
	تعامل بیشتر وزارت امور خارجه با وزارت ورزش و جوانان برای رایزنی با سایر کشورها جهت حضور در رویدادهای ورزشی ایران	H43	۰/۸۱۸
	ایجاد تمهیدات و تشریفات حرفه‌ای برای مراسم اهداء جوایز در رویدادهای بین‌المللی	H44	۰/۴۹۶
	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در صنعت ورزش کشور	I45	۰/۷۵۸
	بهره‌گیری از نیروهای داوطلب در برای برگزاری رویدادهای ورزشی	I46	۰/۶۳۰
منابع انسانی	بهره‌گیری از دانش متخصصین بازاریابی برای جذب حامیان مالی	I47	۰/۷۵۸
	مدیریت مناسب فرآیند برگزاری رویداد ورزشی	I48	۰/۷۵۲
	ثبات در مدیریت بویژه در سطوح مختلف ورزش کشور	I49	۰/۶۷۶
	استفاده از مدیران متخصص و خلاق تجاری با هدف درآمدزایی در سطوح مختلف ورزش	I50	۰/۸۴۸

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	علامت	بارعاملی
بهره‌گیری از دوره‌های آموزشی و دانش‌افزایی به منظور ارتقاء سطح دانش تجاری و بازاریابی	مدیران ورزشی کشور	I51	۰/۷۷۵
برقراری معیارهای ویژه نیروی انسانی برای باشگاه‌های حرفه‌ای و ارزیابی باشگاهها		I52	۰/۶۹۰
تقویت عزم و پیگیری دولت و مجلس برای ایجاد و بهینه‌سازی زیرساخت‌ها و امکانات مورد نیاز ورزش کشور		J53	۰/۵۶۲
توسعه امکانات	توسعه میزبانی رویدادهای مهم بین‌المللی از جمله لیگ‌های آسیایی و جهانی	J54	۰/۷۸۷
	تدوین برنامه جامع برای زیرساخت‌هایی نظیر هتل‌ها، حمل و نقل، مشکلات مربوط به خودپردازها و نقل و انتقال پولی برای تیم‌ها و گردشگران خارجی	J55	۰/۹۱۹
	ایجاد مجموعه‌های ورزشی لوکس در شهر میزبان برای حضور تماشاگران بیشتر	J56	۰/۸۱۲
	مشخص شدن ماهیت حقوقی واقعی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور	N57	۰/۸۱۸
	رفع مشکلات قانونی برای ایجاد نظام شرط بندی مجاز در صنعت ورزش کشور	N58	۰/۶۷۹
حقوقی و قانونی	رفع مشکلات عدیده در نظام حقوقی قراردادهای حرفه‌ای بازیکنان و مربیان حرفه‌ای	N59	۰/۸۶۶
	رفع مشکلات قانونی و برقراری قوانین حقوقی کپی رایت در نظام حقوقی صنعت ورزش	N60	۰/۷۴۵
	پیگیری مدیران ورزش در مورد حقوق مشروع صنعت ورزش	N61	۰/۵۱۳
	توجه به موضوعات مرتبط با شاخص‌های اصلی اقتصاد ورزش در پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاهها	M62	۰/۷۵۶
	توجه اندک پژوهشگران سایر حوزه‌های علمی (غیر از رشته مدیریت ورزشی) به موضوعات اقتصادی ورزش	M63	۰/۷۱۱
	افزایش همکاری پژوهشگران حوزه مدیریت ورزش با سایر رشته‌های مرتبط با موضوع نظیر اقتصاد، مدیریت مالی، بازاریابی و... در قالب پروژه‌های پژوهشی مشترک	M64	۰/۸۱۹
علمی و پژوهشی	ارتباط سازمان یافته ما بین نهادهای صنعت فوتبال با مراکز پژوهشی داخلی و خارجی	M65	۰/۶۹۴
	بهره‌گیری از نظرات افراد آکادمیک دانشگاهی در برگزاری تمامی رویدادهای ورزشی	M66	۰/۸۲۷
	استفاده از نظرات اساتید ورزشی و کاهش فاصله بین صنعت ورزش از دانشگاهها	M67	۰/۷۳۴

معیار دیگر از بررسی نیکویی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سؤالات خود می‌باشد. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک متغیر با سؤالات خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. با توجه به این که سؤالات مربوط به هر متغیر، متغیر مورد نظر را برآورد می‌کنند، این متغیر با سؤالات خود یک واریانس را به اشتراک می‌گذارد تا بتواند از این سؤالات به دست آید. هر چه همبستگی متغیر با سؤالات خود بیشتر باشد واریانس که به اشتراک می‌گذارد بیشتر است یا به عبارت دیگر به صورت دقیق‌تر و مطمئن‌تری برآورد شود.

#### جدول ۵. آزمون روایی همگرا

نتیجه	واریانس به اشتراک گذاشته شده	متغیر
۰/۸۶۵	۰/۶۱۷	امنیت
۰/۸۶۰	۰/۶۰۹	توسعه امکانات و اماکن ورزشی
۰/۸۶۸	۰/۵۶۹	حقوقی و قانونی

نتیجه	واریانس به اشتراک گذاشته شده	متغیر
۰/۸۹۵	۰/۶۳۲	حمایت‌های دولتی
۰/۹۶۹	۰/۵۰۸	درآمذزایی
۰/۸۹۸	۰/۶۸۷	رسانه
۰/۸۸۷	۰/۵۴۲	سرمایه‌گذاری و حامیان مالی
۰/۸۳۷	۰/۵۷۰	سیاست
۰/۹۱۰	۰/۶۲۷	علمی و پژوهشی
۰/۹۱۱	۰/۵۶۲	منابع انسانی
۰/۸۲۴	۰/۵۷۹	نهادهای دولتی
۰/۸۶۱	۰/۶۷۳	هواداران
۰/۸۴۳	۰/۵۶۷	ویژگی رشته‌های ورزشی

نتایج جدول شماره ۵، مقدار مناسبی برای AVE را ۰/۰۰۵ به بالا معرفی کرده‌اند، برای تمامی متغیرها مقدار AVE بیشتر از مقدار ۰/۰۰۵ به دست آمده است.

معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌ها. در روش حداقل مربعات جزئی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر AVE مربوط به هر سازه است. مقادیر خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی باید از مقادیر قطر اصلی جذر (AVE) کمتر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱).<sup>۱</sup>

برای تمامی متغیرهای تحقیق، مقدار قطر اصلی که همان جذر AVE می‌باشد، از خانه‌های زیرین و راستش بیشتر است و روایی واگرای مدل بر اساس روش فورنل لارکر، تأیید می‌شود. معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های ساختاری است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و فرمول آن به این شکل است:

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

که در این رابطه:  $R^2$  میانگین مقادیر مجذور R عامل‌های درون‌زای مدل (۰/۷۰۰) بوده و Communality، از میانگین مقادیر اشتراکی هر عامل درون‌زای مدل (میانگین شاخص‌های AVE) به دست می‌آید (۰/۷۴۵). در نهایت مقدار شاخص GOF، طبق رابطه بالا، ۰/۷۲۲ به دست آمد که حاکی از آن است که مدل از برازش مناسب و قوی برخوردار است. در نهایت شاخص‌های اصلی برازش یعنی وضعیت پایایی تحلی مسیر (ضرایب مسیر و t)، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا، روایی واگرا و معیار GOF نشان داد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است و بر اساس روابط شناسایی شده میان متغیرها، در نهایت مدل نهایی تحقیق به دست آمد. مدل نهایی تدوین مدل عوامل مؤثر بر توسعه درآمدزایی ناشی از میزبانی تورنمنت‌های ورزشی ایران، با در نظر گرفتن نتایج پایایی تحلی مسیر (ضرایب مسیر و t)، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، روایی همگرا، روایی واگرا و معیار GOF بدست آمده است.

<sup>1</sup> Fornell & Larcker

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب پرداخته شده است. در این پژوهش راهکارهای درآمدزایی در فدراسیون‌های ورزشی ایران شامل متغیرهای: سرمایه‌گذاری و حامیان مالی، نهادهای دولتی، رسانه، هواداران، حمایت‌های دولتی، امنیت، ویژگی رشته‌های ورزشی، سیاست، منابع انسانی، توسعه امکانات و اماکن ورزشی، حقوقی و قانونی، علمی و پژوهشی شناسایی شدند.

در این پژوهش سرمایه‌گذاری و حامیان مالی یکی از منابع درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شد. این بخش از یافته‌ها با نتایج پژوهش (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹)؛ (اسماعیلی و شیروانی، ۲۰۱۹)؛ (سیدباقری و شریفیان، ۲۰۱۷)؛ (قیامی راد و محرم زاده، ۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد. حمایت مالی ورزشی به عنوان یکی از عناصر ارتباطات بازاریابی عبارت است از: فراهم نمودن منابع (مالی، انسانی و تجهیزاتی) به وسیله یک سازمان یا شرکت (حامی مالی) به طور مستقیم برای یک حمایت‌شده (مانند یک تیم ورزشی، شخصیت ورزشی، رویداد ورزشی و ...) تا از طریق فعالیت‌های حمایت‌شده، بازگشت سرمایه و منافع مورد نظر برای سازمان یا شرکت انجام پذیرد (رجبی و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به این قسمت از یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود، مسئولان کشور به سرمایه‌گذاری و حمایت مالی از ورزش نگرش مثبتی داشته باشند؛ مسئولین و دست‌اندرکاران در فدراسیون‌های ورزشی منتخب، در خصوص رشته ورزشی مورد نظر از حامیان مالی و سرمایه‌گذارانی درخواست حمایت بکنند که مرتبط با ورزش هستند. پیشنهاد می‌شود اصول ارتباطی و انگیزاننده با حامیان رعایت شود و با افراد و مراکز مرتبط با ورزش تعامل بیشتر ایجاد شود. حامیان مالی هنگامی متقاعد به سرمایه‌گذاری در ورزش می‌شوند که تا حدی اطمینان یابند در صورت قرار دادن سرمایه خود در یک ورزش خاص بیش از سایر گزینه‌های قابل انتخاب سود خواهند برد (ترابی و همکاران، ۲۰۱۵). به عنوان مثال، نیازها و علایق حامیان مالی از جمله برندهای تجاری، ادارات و ارگان‌های دولتی و اشخاص مستقل شناسایی شوند. برندهای تجاری در پی افزایش شهرت و نام تجاری‌شان هستند تا وجهه اجتماعی خود را تقویت نمایند؛ ادارات و ارگان‌های دولتی بیش‌تر در مواردی می‌خواهند فعالیت داشته باشند که در ایجاد فرهنگ همیاری و انجام کار با حداقل هزینه‌ها و حداکثر کارایی موفق باشد. اشخاص مستقل نیز در مواردی بیش‌تر مشارکت دارند که یا به آنها در تحقق اهداف و رؤیاهای شخصی و پیشرفت اجتماعی و سیاسی‌شان کمک کند یا صرفاً به دنبال راهی برای انجام امور خیر و کمک به سایرین هستند. بنابراین، برای جلب کمک حامیان باید اعتمادسازی شود. شفافیت هدف، رسمیت و اعتبار پروژه و نحوه معرفی آن، خوش‌قولی، وقت‌شناسی و دادن اطلاعات صحیح همه از اصول ارتباطی هستند که در این اعتمادسازی اثر دارند. همان‌گونه که (غفوری یزدی و همکاران، ۲۰۲۱)، در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که برای جذب حامیان مالی بسیار مهم هست که به درخواست‌های حامی مالی احترام گذاشته شود و برای تحقق آن احترام تلاش شود. همچنین ارزش قائل شدن برای حامیان مالی و نفی نگرش ایزاری به حامیان، آنالیز حامیان مالی و انتخاب بر اساس سنخیت و شاخص‌های اقتصادی متقاضی، برنامه‌ریزی و اقدام برای حفظ حامیان مالی، فراهم کردن بستر مناسب برای دیده شدن حامیان مالی، مشارکت دادن حامیان مالی در تصمیم‌گیری‌ها، جذب حامیان مالی موضوعی متناسب با خدمات مورد نیاز باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها از جمله اصول انگیزاننده حامیان مالی در پژوهش (غفوری یزدی و همکاران، ۲۰۲۱)، می‌باشد. بنابراین بهتر است، مسئولین در فدراسیون‌های ورزشی منتخب، اسپانسرهایی که برندهای تجاری دارند را در فعالیت‌هایی مشارکت دهند که وجهه اجتماعی آنها را تقویت نماید و منجر به جلب توجه بیش‌تر در حوزه کاری‌شان شود و باعث نمایش محصول یا خدمات‌شان شود.

نهادهای دولتی یکی دیگر از عوامل مؤثر در درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شد که این قسمت از یافته‌ها با پژوهش (علیپور نادیلوئی و همکاران، ۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، برنامه منسجمی توسط نهادهای دولتی برای حمایت از فدراسیون‌های ورزشی وجود داشته باشد و گام‌های مؤثری در راستای تلاش مضاعف برای پیشرفت



فدراسیون‌های ورزشی و تأمین مالی آنها توسط نهادهای دولتی مرتبط برداشته شود. پیشنهاد می‌شود، اعتبارات ملی از طرف نهادهای مختلف دولتی برای فدراسیون‌های ورزشی جذب شود؛ نهادهای متولی امر ورزش از فدراسیون‌های ورزشی حمایت کافی داشته باشند؛ از تولید کالاها و لوازم ورزشی حمایت نمایند؛ قوانین مناسبی برای کاهش مالیات شرکت‌ها و حامیان در قبال حامی شدن اعمال کنند. در این خصوص نهادهای دولتی مانند شهرداری‌ها، ادارت ورزش و جوانان، آموزش و پرورش و ... می‌توانند امکان ورزشی خود را به صورت اجاره به شرط تملیک در اختیار باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها قرار دهند تا فدراسیون بتواند از این روش نیز برای درآمدزایی استفاده کند.

رسانه یکی دیگر از عوامل مؤثر بر درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی شناسایی شد که با یافته‌های (کرم پور و همکاران، ۲۰۲۰)؛ (رجبی و همکاران، ۲۰۱۲)؛ (قیامی راد و محرم زاده، ۲۰۰۹)؛ (علیپور نادینلوئی و همکاران، ۲۰۲۱)؛ (چارومبیرا، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup> هم‌سو می‌باشد. در این ارتباط یافته‌ها نشان می‌دهد که رسانه‌ها نقش کلیدی در بهبود اقتصادی ورزش‌های مختلف دارند. شبکه‌های تلویزیونی مجاری توزیع کالا به شمار می‌روند. در این مورد، کالا، بازی ورزشی است و کانال‌های تلویزیونی در صنعت ورزش، نقش واسطه را ایفا می‌کنند. از این رو، بخشی از درآمد حق پخش به باشگاه‌ها یا تولیدکنندگان کالا تعلق می‌گیرد و بخش قابل توجهی نصیب شبکه‌های تلویزیونی می‌شود. در این خصوص (هنری، ۲۰۲۱) در پژوهش خود اظهار کرده است که برای حامیان مالی بسیار مهم است که از اصول خود در رویداد ورزشی پیروی کنند. لذا تبلیغات در رسانه‌ها باید متناسب با اصول و ارزش‌های آن‌ها انجام شود و این موضوع در جذب و حفظ حامیان مالی ورزش بسیار تاثیرگذار است. (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱)، نیز در پژوهش خود عدم بهره‌گیری از برنامه تبلیغاتی و ترویج مناسب، نزول سطح کمیت و کیفیت آنها و نیز نبود برنامه آموزشی مناسب برای توسعه پایدار را از جمله علل کاهش منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران مطرح کردند که توسعه و ترویج این موارد می‌تواند از جمله راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران نیز باشد.

هواداران یکی دیگر از عوامل مؤثر بر درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب می‌باشد که امروزه یکی از ارکان هدایت سرمایه‌ها به سمت برنامه‌ریزی و توسعه فعالیت‌های ورزشی را در هر جامعه‌ای، هواداران باشگاه‌های ورزشی تشکیل می‌دهند (درویشی و همکاران، ۲۰۱۸). فراهم کردن محیطی ایمن و مفرح برای تماشاگران و هواداران ورزشی توسط مسئولین و سازمان‌های ورزشی و جذب تماشاگران بیش‌تر در جذب شرکت‌های خصوصی برای حمایت مالی از ورزش بسیار مفید می‌باشد. به عنوان مثال، تأسیس، ثبت و فعال‌سازی کانون هواداران تیم و باشگاه در این خصوص می‌تواند بسیار مفید و مؤثر باشد که با ثبت نام و عضوگیری و برگزاری مراسم و اردوهای تفریحی و آموزشی با تعامل و همکاری فیما بین هوادار و کانون و باشگاه در چارچوب منشور اخلاقی هواداران می‌توان میزان درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی را توسعه داد. همان‌گونه که (غفوری یزدی و همکاران، ۲۰۲۱)، نیز در این خصوص در پژوهش خود به این موضوع اشاره داشته‌اند که بخش مهمی از درآمدها می‌تواند از کمک‌های هواداران باشد. بدین صورت که بازار سرمایه می‌تواند ابزار جدیدی تحت عنوان صندوق سرمایه‌گذاری نیکوکاری را در اختیار باشگاه‌ها قرار دهد که بتوان توسط آن به صورت مدرن و خیلی جذاب‌تر از ظرفیت هواداران یا افراد متمول علاقه‌مند به باشگاه استفاده کرد. راه‌اندازی باشگاه‌های هواداری و طراحی منابع و مجاری درآمدی آن، طراحی سیاست‌های هواداری و پلکانی بودن سطوح هواداری و خدمات دریافتی، برنامه‌ریزی و اقدام باشگاه‌ها برای خلق هوادار، راه‌اندازی فروشگاه زنجیره‌ای باشگاه‌های پرطرفدار نیز از جمله راهکارهای جذب هواداران برای افزایش میزان درآمدها می‌باشند. به طور کلی، استفاده از کمک‌های مالی اندک هواداران جهت تأمین سرمایه مورد نیاز باشگاه‌های ورزشی بسیار مفید است و با استفاده از این روش و مبتنی بر علاقه و احساس زیاد هواداران به باشگاه‌های ورزشی می‌توان با استفاده از روش‌های خلاقانه و فراخوان‌های عمومی مانند کمپین یک آجر بخريد و یا

<sup>1</sup> Charumbira

یک متر مربع از زمین چمن را بخريد، بخش زیادی از هزینه‌های مربوط به احداث استادیوم‌های ورزشی را تأمین مالی نمود (غفوری یزدی و همکاران، ۲۰۲۱).

یکی دیگر از عواملی که در درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب مؤثر شناسایی شد، حمایت‌های دولتی می‌باشد که با نتایج پژوهش (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد و در پژوهش خود پیشنهاد کرده‌اند که دولت می‌تواند از طریق پرداخت وام و تسهیلات کم بهره، معافیت مالیاتی، واگذاری استادیوم به صورت اجاره به شرط تملیک و حمایت از حقوق قانونی و مالکیت کپی‌رایت باشگاه‌ها کمک شایانی در توسعه باشگاه‌های فوتبال و درآمدزایی آنها داشته باشد. همان‌گونه که (سیدعامری و همکاران، ۲۰۰۹) و (ترابی و همکاران، ۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به این موضوع اشاره کرده‌اند که بیش‌ترین حمایت مالی از ورزش کشور را دولت و منابع مالی دولتی بر عهده دارند. فدراسیون‌های ورزشی در مجموع کمک‌ها و اعتباراتی را از محل بودجه عمومی دولت و اعتبارات تخصیصی کمیته ملی المپیک دریافت می‌کنند. در این خصوص به نظر می‌رسد، دریافت اعتبارات از دفاتر نمایندگان مجلس، استانداری‌ها و فرمانداری‌ها در این زمینه نیز بسیار مهم و کمک‌کننده باشد.

امنیت یکی دیگر از عوامل مؤثر در درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی است که با نتایج پژوهش (چارومبیرا، ۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. (چارومبیرا، ۲۰۱۴)، در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که برای مقامات رسمی و ورزشکاران در فدراسیون‌های ورزشی مربوطه باید کدهای اخلاقی خاصی تدوین شود تا از بروز مشکلات و بی‌انضباطی‌های مالی جلوگیری شود. به طور کلی، تا زمانی که دولتمردان، صاحبان صنایع و تولیدکنندگان به عنوان حمایت‌کنندگان مالی برای حضور در این عرصه امنیت خاطر نداشته باشند، نمی‌توان به بسط و گسترش درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی در طریق حمایت مالی امیدوار بود.

یکی دیگر از عوامل مؤثر در درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی، ویژگی‌ها و جذابیت رشته‌های مختلف ورزشی می‌باشد. این قسمت از یافته‌ها با نتایج پژوهش (علیپور نادینلوئی و همکاران، ۲۰۲۱) هم‌سو می‌باشد. (گوارا و همکاران، ۲۰۲۱)، نیز در پژوهش خود حتی اندازه فدراسیون‌های ورزشی را نیز جمله عوامل تعیین‌کننده مدیریت درآمد شناسایی کرده‌اند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود، برگزاری رشته‌های مختلف ورزشی متناسب با مناطق جغرافیایی انجام شود؛ نه تنها در فوتبال که علاقه‌مندان زیادی در سطح کشور دارد، در سایر رشته‌های ورزشی خصوصاً رشته‌های جدید نیز سرمایه‌گذاری‌هایی صورت بگیرد و برای اخذ میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی در تمامی سطوح ملی تا بین‌المللی برنامه‌ریزی‌های هدفمندی صورت بگیرد.

سیاست عامل مؤثر دیگر در درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب در پژوهش حاضر می‌باشد. نتایج این قسمت از پژوهش با یافته‌های پژوهش (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹)، (ارتوران-اوگوت و ساهین، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>، هم‌خوانی دارد. همان‌طور که (ارتوران-اوگوت و ساهین، ۲۰۱۴)، تأثیر سیاسی را به عنوان مانعی در برابر ساختار دموکراتیک فدراسیون‌های ورزشی برجسته کرد. فدراسیون‌های ورزشی دارای مشخصات مالی متنوعی هستند، حتی آنهایی که در یک زمینه سیاسی واحد فعالیت می‌کنند (ترین و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین بهتر است که ضوابط مالی در فدراسیون‌ها به طور صریح اعلام شوند؛ قوانین و آیین‌نامه‌های مشوق تجاری‌سازی تدوین شوند؛ تعاملات فدراسیون‌های ورزشی منتخب با سایر ارگان‌ها و نهادها تقویت شود؛ مرادوات سیاسی و ورزشی کشور با سایر کشورها توسعه پیدا کند و برای برگزاری و اخذ میزبانی رویدادهای ورزشی تعاملات بیش‌تری با سایر کشورها صورت بگیرد. در این خصوص (ترابی و همکاران، ۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود پیشنهاد کرده‌اند که دولت باید بجای دخالت مستقیم به سیاست‌گذاری در چهارچوب منافع ملی و نظارت دقیق بپردازد. مدیریت منابع انسانی یکی دیگر از عوامل مؤثر بر درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب می‌باشد. این قسمت از یافته‌ها با نتایج پژوهش (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹)؛ (قیامی راد و محرم زاده، ۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد. در عصر حاضر، منابع

<sup>1</sup> Erturan-Ogut & Sahin

سازمانی به محرکی بسیار حیاتی برای پایداری یک سیستم در محیط رقابتی تبدیل شده است. جریان دائمی منابع مالی نیز مستلزم نظارت مستمر تیم مدیریت یک سازمان ورزشی بر آن است (شاوندینا و کوالنکو، ۲۰۲۱)<sup>۱</sup>. همان‌گونه که (رضایی، ۲۰۱۸) در پژوهش خود تخصصی کردن مدیریت و منابع انسانی و نقش پرتنگ مدیریت منابع انسانی را در درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران مطرح کرده است. (رشیدلمیر و همکاران، ۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود ارتباطات و تعاملات شخصی مدیران و دست‌اندرکاران در سطوح مختلف، برخورداری از ورزشکاران و مربیان مشهور و جذب ورزشکاران زبدهٔ خارجی، استفاده از مدیران خلاق با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی و برخورداری از مدیران متخصص و مجرب در سطوح مختلف را بر جذب منابع مالی در ورزش کشتی کشور مفید و مؤثر دانسته‌اند.

توسعهٔ امکانات و اماکن ورزشی یکی دیگر از عوامل مؤثر در درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی منتخب می‌باشد که در این پژوهش شناسایی شد. این قسمت از یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد. (سلطانی و کارگر، ۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که زیرساخت‌ها به عنوان دومین منبع سازمانی مؤثر بر درآمدزایی باشگاه‌ها می‌باشند. (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱) نیز توسعهٔ امکانات و زیرساخت‌ها و به‌روز کردن آنها توسط دولت و بهره‌گیری از فناوری به‌روز و مدرن برای نوسازی و بسط زیرساخت‌ها و استادیوم‌ها را از جمله راهکارهای توسعهٔ درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی معرفی کرده‌اند.

عامل حقوقی و قانونی نیز یکی دیگر از عوامل شناسایی شده مؤثر بر درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی در پژوهش حاضر شناسایی شد. این قسمت از یافته‌ها با پژوهش (سیدباقری و شریفیان، ۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. در این خصوص (رشیدلمیر و همکاران، ۲۰۱۹) تدوین و اجرای نظام حقوقی قراردادهای اسپانسرشیپ را از عوامل جذب حامی مالی در ورزش کشتی کشور معرفی کرد است. (رضایی، ۲۰۱۸) نیز طراحی مجدد فرآیندهای داخلی باشگاه‌ها، ایجاد فرآیند تسهیل در اخذ قانونی مؤلفه‌های درآمدزایی و شفافیت آیین‌نامه‌ها، قوانین و امور مالی باشگاه‌ها را از جمله راهکارهای حقوقی و قانونی مؤثر بر افزایش درآمدهای باشگاه‌های فوتبال ایران معرفی کرده است. (واحدی زاده و همکاران، ۲۰۲۱) نیز اصلاح ساختار سازمانی برای توسعهٔ درآمدزایی اجرای قانون کی‌رایت، تسهیل قوانین مالیاتی و گمرکی دستیابی به حق پخش تلویزیونی، ارائه راهکار مجمع فدراسیون‌ها برای رفع و اصلاح موانع قانونی، اصلاح و ایجاد قوانین پویا و به‌روز و تعیین حوزهٔ مسئولیت، به رسمیت شناختن حق انحصاری فدراسیون جهت ورود به بورس، خصوصی‌سازی بخش‌های اجرایی و باشگاه‌ها، ثبات مدیریتی و استقلال با افزایش اختیار رئیس فدراسیون، توسعه و بهره‌مندی از مزیت رقابتی (رونق کسب و کار)، تصدی‌گری کمتر دولت و نظارت بیش‌تر بر درآمدزایی فدراسیون‌ها، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی مدیر از سوی دولت، دریافت یارانه از دولت برای جبران عقب‌ماندگی را از جمله راهکارهای حقوقی و قانونی توسعهٔ درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی معرفی نموده‌اند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که خلاءها و ابهامات قانونی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب از بین بروند؛ فدراسیون‌ها ساختار رقابتی داشته باشند؛ آیین‌نامه‌ها و قوانین به طور شفاف بیان شوند و فرآیند حضور بخش خصوصی در این حوزه نیز به عنوان یک منبع درآمدزا تسهیل شود.

در نهایت یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عامل علمی و پژوهشی یکی دیگر از عوامل مؤثر بر درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. همان‌گونه که (چارومبیرا، ۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که فدراسیون‌های ورزشی به منظور ایجاد نیازهای ورزشی و انتظارات ذی‌نفعان و توسعهٔ برنامه‌های ورزشی خود باید تحقیقات بازار را انجام دهند. (رشیدلمیر و همکاران، ۲۰۱۹) نیز تحقیق در خصوص اثربخشی حمایت‌های مالی، ارزشیابی و تحقیقات مستمر (نیازسنجی و نظرسنجی) از حامیان مالی و انجام پژوهش‌های بازاریابی ورزشی با تأکید بر حمایت‌های مالی را از جمله راهکارهای مؤثر بر افزایش جذب درآمد معرفی کرده‌اند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود، سرانجام کارهای پژوهشی و علمی در این حوزه افزایش یابد و از پژوهش‌هایی که در این خصوص صورت می‌گیرد، حمایت مالی شود.

<sup>1</sup> Shavandina & Kovalenko

کارگروه‌ها و کمیته‌های پژوهشی در جهت رفع کاستی‌ها تشکیل شوند. تعاملات دو جانبه‌ای بین فدراسیون‌ها با مراکز علمی و دانشگاهی صورت بگیرد و در راستای شناسایی منابع درآمدزایی فدراسیون‌ها مطالعات زیادی صورت گیرد. به طور کلی، می‌توان اظهار کرد که ورزش و رشته‌های مختلف آن در درآمدزایی توان بالقوه فراوانی دارد که برای بالفعل کردن آن نیاز هست که برنامه‌ریزان، سیاست‌گذاران، دست‌اندرکاران و به طور کلی متولیان این موضوع برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌های دقیقی داشته باشند و در این خصوص مطالعات و پژوهش‌های زیاد و دقیقی انجام شود.

به طور کلی براساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر و راهکار شناسایی شده «سرمایه‌گذاری و حامیان مالی» در افزایش درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران پیشنهاد می‌شود: مسئولان کشور به سرمایه‌گذاری و حمایت مالی از ورزش نگرش مثبتی داشته باشند؛ مسئولین و دست‌اندرکاران در فدراسیون‌های ورزشی منتخب در خصوص رشته ورزشی مورد نظر از حامیان مالی و سرمایه‌گذارانی درخواست حمایت بکنند که مرتبط با ورزش هستند؛ در این خصوص برای جلب کمک حامیان مالی اعتمادسازی شود؛ بستر مناسبی برای دیده شدن حامیان مالی فراهم شود و حامیان مالی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند. در خصوص راهکار شناسایی شده «تهادهای دولتی» پیشنهاد می‌شود: برنامه منسجمی توسط نهادهای دولتی برای حمایت از فدراسیون‌های ورزشی ایجاد شود؛ اعتبارات ملی از طرف نهادهای مختلف دولتی برای فدراسیون‌های ورزشی جذب شود؛ نهادهای متولی امر ورزش از فدراسیون‌های ورزشی حمایت کافی داشته باشند؛ از تولید کالاها و لوازم ورزشی حمایت نمایند؛ و قوانین مناسبی برای کاهش مالیات شرکت‌ها و حامیان در قبال حامی شدن اعمال کنند. در خصوص راهکار شناسایی شده «رسانه» پیشنهاد می‌شود: تبلیغات در رسانه‌ها متناسب با اصول و ارزش‌های حامیان مالی انجام شود و برنامه‌های آموزشی مناسبی برای توسعه پایدار منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی تدارک دیده شود. در خصوص راهکار شناسایی شده «هواداران» پیشنهاد می‌شود: کانون هواداران تیم و باشگاه تأسیس، ثبت و فعال‌سازی شود؛ مراسم و اردوهای تفریحی و آموزشی با تعامل و همکاری فیما بین هوادار و کانون و باشگاه برگزار شوند؛ فروشگاه زنجیره‌ای باشگاه‌های پرطرفدار راه‌اندازی شوند و از کمک‌های مالی هواداران جهت تأمین سرمایه مورد نیاز استفاده شود. در خصوص راهکار شناسایی شده «حمایت‌های دولتی» پیشنهاد می‌شود: دولت وام و تسهیلات کم بهره پرداخت نماید و از حقوق قانونی و مالکیت کپی‌رایت باشگاه‌ها حمایت نماید. در خصوص راهکار شناسایی شده «امنیت» پیشنهاد می‌شود: برای مقامات رسمی و ورزشکاران در فدراسیون‌های ورزشی کدهای اخلاقی خاصی تدوین شود تا از بروز مشکلات و بی‌انضباطی‌های مالی جلوگیری شود. در خصوص راهکار شناسایی شده «ویژگی رشته‌های ورزشی» پیشنهاد می‌شود: برگزاری رشته‌های مختلف ورزشی متناسب با مناطق جغرافیایی انجام شود؛ نه تنها در فوتبال که علاقه‌مندان زیادی در سطح کشور دارد، در سایر رشته‌های ورزشی خصوصاً رشته‌های جدید نیز سرمایه‌گذاری‌هایی صورت بگیرد و برای اخذ میزبانی رویدادهای مختلف ورزشی در تمامی سطوح ملی تا بین‌المللی برنامه‌ریزی‌های هدفمندی صورت بگیرد. در خصوص راهکار شناسایی شده «سیاست» پیشنهاد می‌شود: ضوابط مالی در فدراسیون‌ها به طور صریح اعلام شوند؛ قوانین و آیین‌نامه‌های مشوق تجاری‌سازی تدوین شوند؛ تعاملات فدراسیون‌های ورزشی منتخب با سایر ارگان‌ها و نهادها تقویت شود؛ مراودات سیاسی و ورزشی کشور با سایر کشورها توسعه پیدا کند و برای برگزاری و اخذ میزبانی رویدادهای ورزشی تعاملات بیشتری با سایر کشورها صورت بگیرد. در خصوص راهکار شناسایی شده «مدیریت منابع انسانی» پیشنهاد می‌شود: ارتباطات و تعاملات شخصی مدیران و دست‌اندرکاران در سطوح مختلف ایجاد شود؛ از مدیران خلاق با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی و نیز از مدیران متخصص و مجرب در سطوح مختلف در جذب منابع مالی در ورزش استفاده شود. در خصوص راهکار شناسایی شده «توسعه امکانات و اماکن ورزشی» پیشنهاد می‌شود: توسعه امکانات و زیرساخت‌ها توسعه یابد و به‌روز شود. در خصوص راهکار شناسایی شده «حقوقی و قانونی» پیشنهاد می‌شود: نظام حقوقی قراردادهای اسپانسرشیپ تدوین و اجراء شوند و آیین‌نامه‌ها، قوانین و امور مالی شفاف شوند. در خصوص راهکار شناسایی شده «علمی و پژوهشی» نیز پیشنهاد می‌شود: تحقیقات

بازار صورت بگیرد؛ کارگروه‌ها و کمیته‌های پژوهشی در جهت رفع کاستی‌ها تشکیل شوند؛ تعاملات دو جانبه‌ای بین فدراسیون‌ها با مراکز علمی و دانشگاهی صورت بگیرد و در راستای شناسایی منابع درآمدزای فدراسیون‌ها مطالعات زیادی صورت گیرد.

این مقاله در ابتدای سال ۱۳۹۹ و روزهای پایانی سال ۱۴۰۰ تدوین و آماده شده است؛ بنابراین با توجه به شرایط بیماری کووید-۱۹ و تأثیرات این بیماری بر حوزه‌های مختلف، انجام مصاحبه و توزیع و دریافت پرسش‌نامه‌ها به سختی صورت گرفت. از طرف دیگر این مطالعه به صورت مقطعی و در بین تعدادی از فدراسیون‌ها انجام شده است. بنابراین با توجه به محدودیت‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود:

- ۱- این مطالعه به صورت طولی نیز انجام بشود.
- ۲- این پژوهش در بین سایر کشورها هم صورت بگیرد و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه گردد.
- ۳- در سایر مطالعات منابع درآمدی سایر فدراسیون‌ها نیز بررسی شود و منابع درآمدی فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی و گروهی نیز به صورت مقایسه‌ای مورد مطالعه قرار بگیرد.
- ۴- همچنین پیشنهاد می‌شود، به موضوع پژوهش با دیگر روش‌های کیفی نیز پرداخته بشود.

## References

- Akbari Asl Hasouni, K., Badri Azrin, Y., & Khodadadi, M. R. (2020). Developmental Analysis of The Business of The Iranian Soccer Premier League. *New approaches in sports management*, 8(28), 147-158. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1277-fa.html>
- Alipour Nadinluie, Z., Nazarian, A., & Keshavarz, L. (2021). Providing a Revenue Model for Hosting Sport Events. *Journal of New Studies in Sport Management*, 2(1), 111-125. <https://doi.org/10.22103/jnssm.2020.16412.1001>
- Anderson, K. S., & Birrer, G. E. (2011). A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program. *Journal of Applied Sport Management*, 3(1), 10-21. <https://trace.tennessee.edu/jasm/vol3/iss1/11/>
- Androv, V. (2002). *The Economics of Sport* (A-H. Jazayeri, Trans.). Science and Sports-Physical Education.
- Atghia, N., & Zaki zadeh, L. (2019). A Comparative Study of Ticket Sales Management in Sport Mega Events and Offering a Model in Iran. *Research in sport Management*, 8(8), 75-100. <https://doi.org/10.22054/qrsm.2019.11015>
- Charumbira, L. T. (2014). The effectiveness of the sports marketing strategies used by zimbabwean collegiate sports federations. *International Journal of Marketing and Business Communication*, 3(3/4), 66-75. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effectiveness-of-the-Sports-Marketing-Used-by-Charumbira/53d6819213dbd3497966b237c7f083fbd83c2db1>
- Darvishi, A., Naseripour, M., & Dousti, M. (2018). Identifying Solutions to Retain and Increase Soccer Fans of Persepolis Cultural-Sport Club. *Sport Management Journal*, 9(4), 679-695. <https://doi.org/10.22059/jsm.2018.65882>
- Erturan-Ogut, E. E., & Sahin, M. Y. (2014). Political clientelism in Turkish sports federations. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 556-566. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.950307>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Ghafouri Yazdi, M., Khabiri, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Sharif Zadeh, M. J. (2021). Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports. *Applied Research in Sport Management*, 9(4), 23-40. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7624>
- Ghiamirad, A., & Moharramzadeh, M. (2009). The Study of Marketing Approaches to Promote and Develop Sport Fields in Iran. *Harakat*, 39(0), 175-192. [https://joh.ut.ac.ir/article\\_27775.html?lang=en](https://joh.ut.ac.ir/article_27775.html?lang=en)
- Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial Sustainability and earnings Management in the Spanish sports federations: A multi-Theoretical approach. *Sustainability*, 13(4), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13042099>
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Papadopoulos, T. (2017). Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains: A review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 99, 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.12.008>
- Honari, H. (2021). Analyze the management principles of sponsors of commercials in sports fields. *Contemporary Studies On Sport Management*, 11(21), 105-122. <https://doi.org/10.22084/smms.2021.24400.2880>
- Izadi, B., & Dilim, H. (2016). Investigating the factors affecting customers' orientation towards attending sports events Case study: Students of Shushtar universities. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 11(21), 37-48. <https://doi.org/10.22080/jsmb.2015.9.44>
- Karampour, M., Awzpour, S., & Tarhani, M. (2020, July 5). *A review of the impact of the media on sports economics*. The 6th National Conference on Sport Sciences and Physical Education Iran, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1031604/>
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614. <https://doi.org/10.1108/00251741311309670>
- Mohammad Kazemi, R. (2010). *Identification of elements of Iranian football marketing mix, comparison with Asian countries and presentation of model* [Ph.D, Kharazmi]. Tehran, Iran.
- Neirotti, P., & Raguseo, E. (2017). On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence. *Information & Management*, 54(2), 139-153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004>
- Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 120-127. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>
- Rajabi, M., Soltan Hoseini, M., Razavi, M., & Hoseini, E. (2012). The role of Medias and spectators in attracting the private sector investment in championship sport. *Sports Management Studies*, 4(13), 93-105. <https://www.sid.ir/paper/234417/en>
- Rashidlamir, A., Khabiri, M., Goodarzi, M., & Jalali, M. (2017). Modeling of Organizational Internal Factors Affecting Attracting Sponsors to Wrestling in Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(2), 85-99. [http://www.sportrc.ir/article\\_61455.html?lang=en](http://www.sportrc.ir/article_61455.html?lang=en)
- Rezaei Irani, I. (2015, November 30). *Sports marketing with an emphasis on new ways of making money*. International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/435162/>
- Rezaei, S. (2018). Designing a Revenue Model for Iranian Football Clubs : With Grounded Theory Approach. *Applied Research in Sport Management*, 6(3), 101-116. [https://ar.smb.journals.pnu.ac.ir/article\\_4388.html](https://ar.smb.journals.pnu.ac.ir/article_4388.html)

- Rezazadeh, A., & Davari, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Academic of Jahad d Publishing Organization. <https://www.gisoom.com/book/11097132/>
- Rottenberg, S. (2000). Resource Allocation and Income Distribution in Professional Team Sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 11-20. <https://doi.org/10.1177/152700250000100102>
- Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2017). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Butterworth-Heinemann. <https://www.amazon.com/Advanced-Theory-Practice-Sport-Marketing/dp/0750684917>
- Seyed Bagheri, S. M., & Sharifian, I. (2017). Identify and prioritize barriers to private companies' financial support of lchampionship sports. *Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior*, 7(13), 55-66. <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-2592-fa.html>
- Seyyed Ameri, M. H., Moharramzadeh, M., Bashiri, M., & Hadi, H. (2009). Obstacles of Attracting Sponsorship in the Sport Industry of East Azarbaijan Province. *The Journal of Productivity Management*, 3(3), 164-174. [https://jpm.tabriz.iau.ir/article\\_518508.htm?lang=en](https://jpm.tabriz.iau.ir/article_518508.htm?lang=en)
- Shavandina, O., & Kovalenko, E. (2021). Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(3), 2001-2009. <https://efsupit.ro/images/stories/iu/lie2021/Art%20256.pdf>
- Smaeili, M., & Shirvani, T. (2019). Identifying and Investigating the Marketing and Revenue Generating Methods of the Sport Boards of Markazi Province. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 18(45), 279-298. [http://faslname.msy.gov.ir/article\\_338.html?lan\\_g=en](http://faslname.msy.gov.ir/article_338.html?lan_g=en)
- Soltani, M., & Kargar, G. A. (2019). Designing the Communicational Model of Organizational Resources and Revenue in Iran Professional Football Clubs. *Sport Management Journal*, 11(4), 665-684. <https://doi.org/10.22059/jsm.2018.238987.1908>
- Terrien, Mickael, Feuillet, Antoine, & Bayle, E. (2021) .A taxonomy of national sport federations based on their financial profiles: the case of France's state-subsidized model. *Managing Sport and Leisure*, -( ), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1936615>
- Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., & Tarighi, S. (2015). New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. *Journal of Investment Knowledge*, 4(13), 217-231. [https://jfk.srbiau.ac.ir/article\\_7693.html?lang=en](https://jfk.srbiau.ac.ir/article_7693.html?lang=en)
- Vahedizadeh, M., Aghae, N., & Elahi, A. (2021). Strategies for Developing Financial Resources and Income of Sports Federations in Iran: Findings of a Qualitative Study. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(4), 153-168. [https://www.sportrc.ir/article\\_129047.html?lang=en](https://www.sportrc.ir/article_129047.html?lang=en)