

## طراحی و تبیین پایداری نظام درآمدی در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران

زهرا ناصحی<sup>۱</sup>، فرشاد امامی<sup>۲\*</sup>، سید عماد حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۶/۱۵

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۹/۱۴

ص ص: ۴۸-۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان این حوزه بود. که تعداد ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع مورد تحقیق به شکل کاملاً غیراحتمالی و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شد. روایی یافته های پژوهش (مصاحبه ها) توسط مصاحبه شوندگان مورد تایید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، استفاده شد (۰/۸۳). جهت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

[bahar\\_nasehi@yahoo.com](mailto:bahar_nasehi@yahoo.com)

۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

[f\\_emami2007@yahoo.com](mailto:f_emami2007@yahoo.com) \* (نویسنده مسئول)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

[se.hosseini2007@yahoo.com](mailto:se.hosseini2007@yahoo.com)



تجزیه و تحلیل داده‌ها، از کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. ۱۰۱ گزاره مفهومی اولیه با ۱۷ مقوله و ۸۵ مفهوم در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی، به دست آمد. نتایج حاکی از آن است مهم ترین شاخص های موثر شامل عوامل اقتصادی و مدیریتی، آموزش و توسعه، سیاست های فنی مدیریتی و ایجاد مزیت رقابتی، اهداف ورزشی، کارکرد اقتصادی و مدیریتی، عوامل اقتصادی، سازمانی و فرهنگ و ارتباطات می باشند. بنابراین پیشنهاد می شود در جهت پایداری نظام درآمدی در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران با توجه به عوامل شناسایی شده، سیاست های مدیریتی همانند برطرف کردن موانع و طراحی منابع مالی موثر در جهت پیشبرد پایداری نظام درآمدی تعیین و اجرا شوند.

**واژه های کلیدی:** ورزش، اقتصاد، درآمد پایدار، بنیاد شهید



## Designing and explaining the stability of the income system in sports of the Martyr and Veterans Affairs Foundation

Zahra Nasehi<sup>1</sup>, Farshad Emami<sup>2\*</sup>, Seyed Emad Hosseini<sup>3</sup>

### Abstract

The Purpose study was conducted with the aim of identifying the factors affecting sustainable incomes in sports of the Martyr and Veterans Affairs Foundation. The research method was qualitative and performed using a systematic design of data-based theory. In-depth and semi-structured interviews were used to collect data and data analysis was performed by Strauss and Corbin method and paradigm model. The statistical population of the study included experts in this field. Fifteen people were selected for interviews and obtaining the necessary information related to the subject under investigation in a completely non-probabilistic manner using theoretical and targeted snowball techniques. The validity of the research findings (interviews) was confirmed by the interviewees. Two evaluators were used to calculate the reliability of the interview using the intra-subject agreement method (0/83). In order to analyze the data, open and axial and selective coding were used. 101 basic conceptual propositions with 17 categories and 85 concepts in the form of 6 dimensions of a paradigm model were obtained. The results indicate that the most important effective indicators include economic and managerial factors, education and

---

1. PhD student of sport management, Ayaolah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran [bahar\\_nasehi@yahoo.com](mailto:bahar_nasehi@yahoo.com)

2. Sport management department, Ayaolah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran  
[Corresponding Author: f\\_emami2007@yahoo.com](mailto:f_emami2007@yahoo.com)

3. Sport management department, College of sports sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran [se.hosseini2007@yahoo.com](mailto:se.hosseini2007@yahoo.com)



development, technical management policies and competitive advantage, sports goals, economic and managerial function, economic, organizational and cultural factors and communication. Therefore, it is suggested that in order to stabilize the income system in sports, the Martyr and Veterans Affairs Foundation, according to the identified factors, management policies such as removing obstacles and designing effective financial resources to promote the stability of the income system should be determined and implemented.

**Keywords:** Development, Economics, Sustainable Income, Martyr Foundation, Sport

## مقدمه

در سال‌های اخیر همگام با بروز تحولات بنیادی و همه جانبه در جوامع، و گسترش فناوری و به تبع آن ماشینی شدن زندگی، ورزش به عنوان فعالیتی پویا، نقش و جایگاه متفاوتی در زندگی مردم داشته و به یک پدیده اقتصادی مهم در جهان تبدیل شده است (جاوید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). لذا ورزش در حال همگانی شدن است و نقش آن در زندگی مشهود است (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴).. بنابراین باید با بهره گیری از الگوها بومی و هم چنین بررسی تجارب موفق دیگر کشورها به توسعه ورزش به عنوان یک راهبرد اساسی توجه کرد. توسعه ورزش به سیاست‌ها، فرآیندها و اقداماتی گفته می‌شود که از ترکیب آن‌ها تلاش می‌شود فرصت‌ها و تجارب ورزشی برای همه افراد جامعه بوجود آید (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه ورزش، خود از طریق فرهنگ ورزش و عوامل زیر ساختی باعث توسعه اقتصاد ورزش می‌شود. در بخش فرهنگ ورزش، آموزش و پرورش می‌تواند در ترویج و توسعه ورزش نقش موثری داشته باشد که این امر می‌تواند از طریق تنوع در برنامه‌های ورزشی برای افراد جامعه صورت پذیرد و در نهایت این امر موجب توسعه اقتصاد ورزش جامعه می‌شود. همچنین هرچقدر سرانه فضای ورزشی افراد گسترش پیدا کند، تمایل به شرکت در فعالیت‌های ورزشی بیشتر و در نتیجه سهم هزینه‌های ورزش در سبد خانوار نیز افزایش پیدا خواهد کرد و تمایل به پرداخت هزینه برای فعالیت‌های ورزشی نیز بیشتر می‌شود (محمدی عسکری‌آبادی، ۱۳۹۸). در واقع برای ایجاد اقتصاد پویا تر باید به شاخص‌هایی همانند ایجاد مزیت رقابتی پایدار بها و ارزش داد. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند از فرصت‌های پیش آمده در محیط پویای کنونی استفاده کنند، باید انطباق پذیر باشند و منابع دانش را به صورت اثربخش مدیریت نمایند. مدیریت دانش موفق می‌تواند ظرفیت لازم را برای بالا بردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و هزینه‌های کمتر به وجود آورد (زارع و همکاران، ۱۳۹۶). در واقع آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا نیروی انسانی آموزش دیده می‌تواند باعث مزیت رقابتی و توسعه اقتصادی از طریق ورزش شود. علاوه بر نیروی انسانی باید به مقولات دیگری مانند منابع درآمدی هم توجه ای خاص داشت. یکی از مهمترین منابع درآمدی در ورزش امروزی حمایت مالی است. بیشترین حمایت مالی از ورزش کشور را دولت و منابع مالی دولتی برعهده دارند که

1. javid

به سبب کاهش سرمایه دولت برای سرمایه‌گذاری در ورزش، برخی مواقع پاسخگوی نیاز ورزش کشور نیست؛ در نتیجه، سازمان‌های مختلف که مسئولیت امر ورزش کشور را برعهده دارند، قادر نیستند که حتی با اتکا به بودجه دولتی، نیازهای خود را تأمین کنند (سیدباقری و همکاران، ۱۳۹۶). بر این اساس، دستیابی به الگوی پایدار منابع مالی، از مهمترین عواملی است که امکان سرمایه‌گذاری در نظام زیرساخت‌های ارائه الگوی پایدارسازی نظام درآمدی و تأمین منابع مالی توسعه‌ای را فراهم می‌کند (زیاری و مهدیان، ۱۳۹۲). درآمدهای پایدار درآمدهایی هستند که حقوق آیندگان و کیفیت زندگی را حفظ کرده و منابع حیاتی برای نسل‌های آتی را از بین نبرد. کسب درآمد از محل مربوطه موجب ارتقاء رویکرد عدالت محوری بوده و موجب لطمه زدن به ساختارهای زیست محیطی، کالبدی، اجتماعی و اقتصادی نشود. بنابراین می‌توان سه ویژگی اصلی درآمدهای پایدار را تداوم پذیری، مطلوب بودن، انعطاف پذیری دانست (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲).

در این راستا اگر به دلایل تحولات اقتصادی، بحران‌ها، رکود، تغییر قوانین و مقررات و نوسانات اقتصادی این درآمدها حاصل نگردند، قابل اتکا نبوده و خصیصه اول پایداری را ندارند. از این رو کلیه اقلام درآمدی که به هر دلیل تحت تأثیر شوک‌ها، بحران‌ها، تغییر قوانین و مقررات و نوسانات اقتصادی قرار می‌گیرند، قابل اتکا نیستند (مسگری و همکاران، ۱۳۹۷). بر این اساس می‌توان عنوان کرد در حال حاضر ورزش بدون درآمدزایی قادر به حیات نمی‌باشد (فلاح و همکاران، ۱۳۹۵). صنعت ورزش با در دست داشتن عامل محرکی همچون برگزاری مسابقات ورزشی، امکان بهره‌گیری از فرصت‌های تبلیغات و رسانه‌ها را فراهم کرده است که این موضوع نیز بستر لازم را برای تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش ایجاد کرده است و پلی راهبردی در خدمت توسعه ورزش و رونق اقتصادی آن به شمار می‌رود. از طرفی امروزه رمز موفقیت یک سازمان کسب درآمد برای بقاء و ماندگاری می‌باشد. بدون درآمد مطمئن سازمان‌ها رو به انحلال و نابودی رفته و نمی‌توانند در محیط رقابتی دوام بیاورند، درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم را برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج به وجود بیاورند (فلاح و همکاران، ۱۳۹۵). در این خصوص محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل کیفی توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران با رویکرد تولید درکلاس جهانی به این نتیجه رسیدند که بین توسعه اقتصادی صنعت ورزش و عوامل آن (توسعه نهادی، ساختار و مالکیت، توسعه رسانه‌ای، توسعه علمی - پژوهشی، توسعه هواداران و درآمد حاصل از آن، توسعه نیروی انسانی، توسعه امکانات و زیرساخت، توسعه حقوقی و قانونی، توسعه بنگاه‌های صادرات، توسعه و گسترش شبکه‌های اجتماعی) با عوامل تولید در

کلاس جهانی (کیفیت، نوآوری، هزینه، زمان، انعطاف پذیری) و عوامل خدمت در کلاس جهانی (فروش و پس از فروش) رابطه علی و اثر گذار وجود دارد که می‌تواند باعث توسعه صنعت ورزش در کلاس جهانی شود. شمعی و یوسفی بآبادی (۱۳۹۷)، معتقدند که شاخص‌های تجهیز زیرساخت‌ها، امکانات و تسهیلات ویژه برای جلب سرمایه‌گذاری خصوصی در گردشگری، بیشترین اثر را بر درآمدهای پایدار شهری دارد. جلائی و همکاران (۱۳۹۷)، به این نتایج رسیدند که منابع انسانی بخش ورزش، اثر مثبت و معناداری بر رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران دارد. نتایج رضایی (۱۳۹۶) نشان داد مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران دارای مؤلفه‌های مکانیزم‌های مؤثر مدیریتی، مکانیزم‌های مالی، مکانیزم‌های آموزش، مکانیزم‌های اصلاح ساختار فوتبال، مکانیزم‌های اصلاح فرهنگ، مکانیزم‌های حقوقی- قانونی و استقرار مدل درآمدزایی می‌باشد. رضایی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که دولت مهمترین مانع در تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال است. یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز معتقد است که با گسترش مداوم صنعت ورزش، به تدریج اثر ارتقاء صنعت ورزش بر توسعه اقتصادی پدیدار شده است. تعامل بین اجزای رقابت‌های ورزشی، تولید ملی تجهیزات ورزشی و تولید سایر صنایع ورزشی مرتبط با اقتصاد منطقه ای باعث جلب توجه دانشمندان شده است. اوربانگی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در یافته‌های پژوهش خود نشان داد که مشارکت دولت، روابط عمومی، توسعه ظرفیت و فرهنگ تأثیر مثبت و معناداری در تجارت‌سازی ورزشی در بخش‌هایی از فوتبال کنیا داشته است. این مطالعه به طور کلی نتیجه گرفت که مشارکت دولت، روابط عمومی، توسعه ظرفیت و فرهنگ ملی عوامل استراتژیک قابل توجهی برای تجاری‌سازی ورزشی فوتبال در کنیا بوده است. انیربان گانگولی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای بر نقش تسهیم دانش ضمنی در پرورش توانایی کارآفرینی یک سازمان تمرکز کردند. و بیشتر در مورد نقشی که تقابل دانش در تسهیم دانش ضمنی موفقیت‌آمیز ایفا می‌کند، بحث می‌کنند. نتایج نشان داد که تقابل دانش، سرمایه اجتماعی رابطه‌ای و سرمایه اجتماعی شناختی با تسهیم دانش ضمنی ارتباط مثبتی داشت، علاوه بر این، همچنین مشاهده شد که هم تسهیم دانش ضمنی و هم کیفیت دانش با قابلیت نوآوری و کارآفرینی ارتباط مثبت دارند. پوتس و توماس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، چارچوبی تحلیلی را پیشنهاد می‌کنند که ترکیبی از اقتصاد تکاملی و اقتصاد نوین است. ژانگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، به این نتایج

1. Yang
2. Origi
3. Anirban Ganguly
4. Potts & Thomas
5. Zhang et al

دست یافتند که تشویق پژوهش‌های علمی به انتقاد از دیدگاه‌های گسترده‌ای از بازاریابی و عملیات تجاری در صنعت ورزش اقتصادهای در حال رشد است. ویلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که قراردادهای تلویزیونی، بلیط فروشی، جواز و پروانه فعالیت، مشارکت و حمایت مالی و تبلیغات منابع درآمد ورزش حرفه‌ای کانادا هستند. شانک و لایبرگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که مدیران ورزشی برای جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی باید بر تفاوت محیط سرمایه گذاری در ورزش و جاذبه‌های متمایز آن با سایر محیط‌های صنعتی و اقتصادی تاکید کنند. بر این اساس و با توجه به اینکه در کشور تحقیقات مرتبط با کسب منافع مالی و درآمدزایی از طریق ورزش در سازمان‌های دولتی به ویژه سازمانی همانند بنیاد شهید و امور ایثارگران انجام نگرفته است این تحقیق می‌تواند با بهره‌گیری از اصول علمی و ارائه راهکارهای عملیاتی به دنبال کسب پیامدهای مثبت مالی از صنعت ورزش باشد تا از این طریق، به مدیران این سازمان کمک کند با بکارگیری این راهکارها در راستای افزایش توان و بنیه مالی این نهاد به شیوه‌های موثر گام بردارند.

در واقع ورزش به صنعتی بین‌المللی و درآمدزا تبدیل شده است. در عرصه تجارت جهانی، ورزش استثناست؛ زیرا مشتریانی دارد که در ازای تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می‌کنند (فریلینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). در این راستا کسب منافع مالی از طریق ورزش در ایران همیشه به عنوان یکی از مباحث فرعی در اقتصاد مورد توجه قرار گرفته است؛ تأثیرات اقتصادی اماکن و رویدادهای ورزشی شامل درآمدهای مالیاتی، مخارج مستقیم تیم‌ها و مالکان آنها در منطقه، ایجاد شغل‌های جدید و بهبود توسعه زیرساخت‌های منطقه، جذب گردشگران ورزشی و جایگزین صنایع سنگین با اماکن ورزشی شود (قادرپور و همکاران، ۱۳۹۵). در واقع هر چه توسعه سرمایه‌گذاری و هزینه‌کرد دولت و بخش خصوصی در زیرساخت‌های ورزشی بیشتر انجام شود رونق اقتصادی، ایجاد فرصت‌های شغلی و به تبع آن درآمدزایی بیشتر خواهد شد. بنابراین به نظر می‌رسد شناسایی و احصای راهکارهای موثر بر توسعه سرمایه‌گذاری در سازمان‌های دولتی می‌تواند بر افزایش درآمدزایی موثر واقع شود. از سوی دیگر سازمان‌ها دارای مخاطبین زیاد ورزشی علاوه بر منابع درآمدی ناپایدار به دنبال توسعه درآمدهای پایدار در قسمت تندرستی، توریسم، گردشگری و ... در ورزش می‌باشند به نظر می‌رسد مدیران این سازمان-

1. Willie
2. Shank & Lyberger
3. Freiling



های می‌توانند با بکارگیری راهکارهای توسعه درآمدزایی سهم ورزش را در افزایش درآمدهای پایدار پرنرنگ‌تر کرده و به دنبال کسب درآمد از طریق صنعت ورزش باشند.

از آنجایی که هر سازمان به عنوان یک شرکت که دارای سود و زیان می‌باشد، می‌بایست سیاست گذاری‌ها به نحوی تنظیم شوند که درآمدهای حاصله بیشتر از هزینه‌های آن سازمان در یک سال شود. به همین منظور سازمان‌ها می‌بایست با انتخاب راهکارهای لازم درآمدهای خود را شکل دهند. نکته حائز اهمیت اینکه با وجود بحران‌های مالی که گریبان گیر اکثر کشورهای جهان است برخی از سازمان‌های ورزشی همچنان سودآور و دارای تراز مالی بالا هستند. این در حالی است که برخی سازمان‌های دیگر هنوز درگیر مشکلات مالی شدید هستند و نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های سازمانشان به نحو مطلوب بهره گیرند. اما از سوی دیگر، هزینه‌های نگهداری تجهیزات و فضاهای ورزشی روز به روز در حال افزایش است، که سهامداران، سازمان‌ها و حتی دولت نیز فائق آمدن بر این هزینه‌ها را سخت می‌بینند به همین خاطر سراغ منابع دیگر جهت تأمین هزینه‌های مرتبط با تاسیسات و زیر ساخت‌های ورزشی خود می‌روند. این موضوع سبب شده است که سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خصوصی به دنبال چشم اندازهای کسب درآمد با ایجاد رویکرد مناسب و جذب مدیرانی توانمند که توانایی درآمدسازی بالایی دارند به دنبال جبران هزینه‌ها و توسعه فرصت‌های درآمدزایی باشند. در این راستا با توجه به تحقیقاتی که در کشورهای خارجی انجام شده، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که هر چه توسعه سرمایه گذاری و هزینه کرد دولت و بخش خصوصی در زیر ساخت‌های ورزشی بیشتر انجام شود رونق اقتصادی، ایجاد فرصت‌های شغلی و به تبع آن درآمدزایی بیشتر خواهد شد. بنابراین به نظر می‌رسد شناسایی و احصای راهکارهای مؤثر بر توسعه سرمایه‌گذاری در سازمان‌های دولتی می‌تواند بر افزایش درآمدزایی مؤثر واقع شود. از سوی دیگر سازمان‌ها دارای مخاطبین زیاد ورزشی علاوه بر منابع درآمدی ناپایدار به دنبال توسعه درآمدهای پایدار در قسمت تندرستی، توریسم، گردشگری و ... در ورزش می‌باشند به نظر می‌رسد مدیران این سازمان‌های می‌توانند با بکارگیری راهکارهای توسعه درآمدزایی سهم ورزش را در افزایش درآمدهای پایدار پرنرنگ‌تر کرده و به دنبال کسب درآمد از طریق صنعت ورزش باشند.

بر این اساس و با توجه به اینکه در کشور تحقیقات مرتبط با کسب منافع مالی و درآمدزایی از طریق ورزش در سازمانهای دولتی به ویژه سازمانی همانند بنیاد شهید و امور ایثارگران انجام نگرفته است این تحقیق می‌تواند با بهره گیری از اصول علمی و ارائه راهکارهای عملیاتی به دنبال کسب پیامدهای مثبت مالی از صنعت ورزش باشد تا از این طریق، به مدیران این سازمان کمک کند با بکارگیری این راهکارها

در راستای افزایش توان و بنیه مالی این نهاد به شیوه‌های مؤثر گام بردارند. از این‌رو، بنیاد شهید و امور ایثارگران به عنوان یکی از سازمان‌های فعال در بخش ورزش تفریحی می‌تواند از طریق بهبود شرایط اقتصادی و نظامند ساختن اقتصاد در بخش ورزش این سازمان و شناسایی منابع درآمد پایدار این سازمان در بخش ورزش، از یک سو بخش ورزش را به استقلال مالی رسانده و در واقع باری را از دوش این سازمان برداشته و به عنوان یک بخش مولد تبدیل کند. از سوی دیگر، شناسایی منابع و طراحی مدل منابع درآمد پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران می‌تواند به مدیران و متولیان ورزش در این سازمان کمک کند تا در برنامه‌ریزی و گسترش ورزش در بین ایثارگران، جانبازان و ذینفعان این سازمان بدون توجه به محدودیت‌های مالی برنامه‌های متنوع‌تری را برگزار کنند.

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش اشتراس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل افراد دارای سابقه مدیریت در سطوح مختلف ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران، خبرنگاران و فعالان حوزه اقتصاد حتی الامکان آشنا به مسائل ورزش، اساتید مدیریت ورزشی و هم‌چنین دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی و بازاریابی که تالیفاتی در زمینه موضوع تحقیق داشتند. که تعداد ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع مورد تحقیق به شکل کاملاً غیراحتمالی و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شد. برای اجرای پژوهش، پس از طراحی سوالات کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختارمند با صاحب نظران انجام می‌پذیرد. مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختار یافته با نمونه‌های آماری با هماهنگی و تعیین وقت قبلی انجام خواهد شد. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل بر روی کاغذ پیاده‌سازی و اقدام به کدگذاری اولیه داده‌ها خواهد شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. پس از اتمام مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین گردیده تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرات صاحب‌نظران به مراحل بعدی تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام شود. روایی یافته‌های پژوهش (مصاحبه‌ها) توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس به وسیله در جریان قرار دادن اساتید در روند مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و هم‌چنین استفاده از نقطه نظرات اساتید در اصلاح موارد لازم مورد تایید قرار گرفت. علاوه بر این در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی

مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری آمار درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند، آموزش‌ها و روش‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد که مطابق این فرمول مقدار پایایی برابر با ۰/۸۳ بود.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد توافق	تعداد کل کدها	مجموع درصد
۱	۲	۶	۱۴	۰/۸۵
۲	۵	۴	۱۰	۰/۸۰
۳	۷	۵	۱۲	۰/۸۳
کل	-	۱۵	۳۶	۰/۸۳

بر این اساس پایایی آزمون نیز مورد تایید واقع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. در این پژوهش از دو مرحله استفاده گردید. مرحله نخست شامل روش کدگذاری باز: برای مفهوم سازی داده‌ها و تحلیل اطلاعات، یکی از روش‌ها استفاده از کدگذاری باز است تا با استفاده از آن بتوان داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته بندی کرد. در مرحله کدگذاری باز مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند. همچنین تحلیل گر به نحوه شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد. در مرحله بعد فرایند کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌هاست.

برای این کار، نظریه پرداز مفهومی از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به عنوان مقوله، انتخاب می کند و طی فرایندی سایر مفاهیم هم معنا را به آن مرتبط می سازد. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می شود که حول محور یک مقوله پژوهش صورت می گیرد.

### یافته های پژوهش

در این بخش به بررسی یافته های توصیفی نمونه آماری می پردازیم و در ادامه نتایج حاصل از مصاحبه ها ارائه می گردد.

یافته های توصیفی نمونه آماری (مصاحبه ها) در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی های نمونه پژوهش

تحصیلات	سمت	رشته تحصیلی
دکتری تخصصی	استاد دانشگاه و پژوهشگر حوزه بازاریابی ورزشی	مدیریت ورزشی
دکتری تخصصی	مشاور اداره کل امور ورزشی و اردوئی در حوزه تدوین سند راهبردی	مدیریت تکنولوژی
دکتری تخصصی	مدیر کل امور ورزشی و اردوئی بنیاد	علوم اجتماعی
دکتری تخصصی	مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره باشگاه فوتبال استقلال	اقتصاد
لیسانس	پژوهشگر و کارشناس ارشد اداره کل امور ورزشی و اردوئی	ارترز پروتر
دکتری تخصصی	مدیر کل اسبق تربیت بدنی بنیاد و مشاور عالی فدراسیون جانبازان و معلولین	مدیریت منابع انسانی
دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی	مدیریت ورزشی
دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی و مدیر کل اسبق وزارت علوم	مدیریت ورزشی
دکتری تخصصی	عضو هیئت علمی و معاون فرهنگی دانشگاه	مدیریت ورزشی



مدیریت اجرایی	معاون پژوهشکده بنیاد و عضو کمیته سند راهبردی اداره کل امور ورزشی و اردوئی بنیاد	دکتری تخصصی
فقه	معاون فرهنگی، ورزشی و توانبخشی موسسه ایثار	دکتری تخصصی
تاریخ	معاون اداره کل امور ورزشی و اردوئی و عضو کمیته سند راهبردی	فوق لیسانس
علوم اجتماعی	مشاور	دانشجوی دکتری
مدیریت	مدیر کل آمار و اطلاعات بنیاد	فوق لیسانس

نتایج جدول فوق نشان داد که نمونه آماری دارای چه مقطع و رشته تحصیلی بودند و سمت آن ها در ادارات به چه شکلی است. در ادامه به بررسی کدگذاری و یافته های بخش کیفی می پردازیم.

### جدول ۳. کدگذاری باز

شماره مصاحبه	کد باز	شماره مصاحبه	کد باز
A3,A6,A10	کاهش وابستگی به بودجه دولت	A3,A8,A1,A10	استقلال مالی در زمینه ورزش
A2,A6,A11	احساس خلا درآمدزایی	A2,A9,A12,A6	ظرفیت جذب منابع مالی
A3,A7,A13	دیدگاه صنعتی به ورزش	A8,A10,A12,A5	توسعه درآمدزایی از طریق ورزش
A2,A1,A10	تامین مربی و سایر الزامات	A7,A14,A12,A7	تامین تجهیزات و فضای ورزشی
A3,A13,A12	پیشگیری از افسردگی	A10,A9,A12,A6	وجود تعداد بیشمار بیکار در زمینه تربیت بدنی در بنیاد
A6,A14,A14	افزایش رضایت جامعه هدف	A11,A5,A3	پوشش بهداشت و درمان
A6,A8,A4	رصد برنامه ریزی ورزشی جهت	A7,A4	رصد بیماری <sup>۶</sup> در ایثارگران و



	پیشگیری و درمان		درمان آن از طریق ورزش
A7,A6,A12	آموزش فرصت طلبی و ابتکار عمل در بنیاد	A2,A6,A1	ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در ورزش
A9,A6	ترویج استارت آپ های ورزشی در بنیاد	A2,A11	آشنایی با مفاهیم کسب و کار در بنیاد
A5,A6,A8	ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی در فعالیت های ورزشی	A2,A6,A12	ترغیب افراد تحت پوشش به فعالیت های بدنی
A1,A6,A12	برگزاری دوره های مربی گری حرفه ای برای افراد تحت پوشش	A2,A6,A12	برگزاری دوره های بازآموزی و بروزرسانی اطلاعات ورزشی
A3,A6,A10	تهیه محتوی آموزشی متناسب با تامین منابع مالی در ورزش	A3,A8,A1,A11	بروزرسانی مواد آموزشی در برنامه های ورزشی
A2,A6,A11	بهبود و ارتقا روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش	A2,A9,A12,A6	ایجاد هنجارهای مرتبط با ورزش در میان افراد تحت پوشش
A3,A7,A13	استفاده از پژوهشگران بازاریابی ورزشی	A8,A6,A12,A5	آماده سازی مدیران متخصص در حوزه بازاریابی
A2,A1,A12	مشکلات اقتصادی کل جهان	A7,A14,A12,A7	بهره‌وری از نخبگان ورزشی تحت پوشش بنیاد
A3,A13,A12	فقدان ثبات اقتصادی کشور	A2,A9,A12,A6	محدودیت های مالی دولت
A6,A14,A14	عدم تجهیزات کافی و لازم و تخصیص	A11,A5,A3	بحران اقتصادی جهان
A6,A8,A4	تخصیص منابع مالی محدود به ورزش	A7,A4	عدم تخصص کارکنان و مدیران
A7,A6,A12	فقدان شفافیت دریافت پول و انجام تبلیغات	A2,A6,A12	فقدان نگرش مثبت مسئولان سیاسی کشور و استان به

			درآمدزایی
A9,A6	عدم شفافیت و محاسبه سرمایه	A2,A11	عدم برنامه ریزی استراتژیک
A5,A6,A8	نبود پوشش رسانه‌ای مناسب از رویدادهای ورزشی	A2,A6,A4	عدم وجود مجوز کسب و کار های ورزشی در بنیاد
A9,A6,A12	نبود تغییر در طرز تفکر و برداشت مردم از شرکت در ورزش	A2,A6,A12	عدم تاکید بر ورزش سازمان ها در رسانه ها
A3,A6,A10	نبود فرهنگ وقف در ورزش	A3,A8,A1,A11	عدم وجود تصویر مناسب از فواید ورزش در اذهان عمومی
A2,A6,A11	عدم فروش کالا و خدمات حامیان مالی	A2,A9,A12,A6	نبود تمایل به صرف وقت و درگیری در ورزش
A3,A7,A13	وابستگی به بودجه دولت	A8,A6,A12,A5	نبود نظارت بر تعهدات مسئولان ورزشی درمورد تبلیغات
A2,A1,A12	عدم ارتباط بین المللی	A7,A14,A12,A7	• نپذیرفتن حمایت مالی ورزشیه عنوان یک ابزار مطلوب بازاریابی
A8,A5,A4	واردات محصولات خارج از کشور	A2,A9,A12,A6	فشار تحریم ها
A6,A3,A2,A1 2	اصلاح ساختار معیوب ورزش در بنیاد	A11,A5,A3	ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل
A9,A14,A12	اصلاح چارت سازمانی و رفع موانع	A6,A4	ایجاد قوانین روشن و دقیقی
A13,A12,A1	ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات	A2,A6,A12	ارائه آموزش های ارتباط محور به مدیران
A1,A6,A11	رشد و توسعه متوالی	A2,A11	تنوع در خدمات با کیفیت
A5,A10	تدوین قوانین و آئین نامه های مشوق تجاری سازی	A2,A6,A12	برطرف کردن موانع حقوقی جهت جذب بخش خصوصی



A2,A6,A13	شفافیت آیین نامه ها، قوانین و امور مالی باشگاه‌ها	A2,A6,A12	رفع موانع قانونی برای درآمذزایی
A5,A6,A1	استفاده از منابع انسانی متخصص	A3,A8,A1,A11	رفع خلا های قانونی در امور ورزشی
A9,A6,A6	تامین منابع انسانی از افراد ایثارگر	A2,A9,A13,A6	حضور متخصصان بازاریابی در چارت سازمانی
A8,A6,A12,A4	طراحی منابع مالی	A8,A5,A4	استفاده از یک اقتصاد دان و بازاریاب ورزش
A3,A6,A10	طراحی مکانیزم های پرداخت منطقی و عادلانه	A6,A3,A2,A1	طراحی مجدد فرآیندهای داخلی سازمان
A2,A9,A12,A6	ایجاد سند راهبردی مؤلفه‌های درآمذزایی بنیاد	A9,A14,A12	ایجاد رویکرد درآمذزایی با وجود برنامه های ویژه
A8,A5,A4	ارتباط با سازمان ها و مجامع بین المللی	A13,A12,A1	حمایت مالی از پژوهش‌ها
A6,A3,A2,A12	تعامل دو طرفه با مراکز علمی و پژوهشی	A1,A6,A11	ارتباطات موثر و کارآمد با شاخص های مختلف مثل فدراسیون ها
A9,A14,A12	تغییر سیستم های آموزش	A5,A10	آشنایی با شیوه های آموزش
A2,A9,A12,A6	استفاده از فرصت ها	A2,A6,A13	تغییر شیوه‌های آموزش مدیران
A8,A5,A4	توسعه سلامت جسمانی افراد تحت تکلف	A5,A6,A1	ایجاد رقابت در جهت خدمات بهتر
A6,A3,A2,A12	سلامت اجتماعی حاصل از فعالیت های گروهی	A9,A6,A6	بالا رفتن مزیت های روحی و روانی افراد تحت پوشش
A9,A14,A12	افزایش مشارکت اجتماعی از	A8,A6,A12,A4	کاهش هزینه های بیمه و



توانبخشی	طریق ورزش		
بهبود سیستم نگهداری از اماکن ورزشی	جذب بیشتر افراد به سمت ورزش	A7,A6,A12	A5,A6,A8
افزایش استقلال، قدرت و اختیار	افزایش برنامه ریزی ها	A8,A5,A4	A9,A6,A12
افزایش سرعت کار	افزایش منابع انسانی متخصص	A6,A3,A2,A12	A3,A6,A10
بهبود سازماندهی منابع	بهبود کنترل و نظارت بر منابع	A9,A14,A12	A2,A6,A11
افزایش امکانات و تجهیزات	کاهش وابستگی به بودجه دولت	A13,A12,A1	A3,A7,A13
افزایش تولید ناخالص داخلی	کمک به رونق اقتصادی	A1,A6,A11	A2,A1,A12
کاهش هزینه های بهداشت و درمان	گسترش بازارهای ورزشی	A2,A6,A12	A3,A13,A12
ایجاد کسب و کارهای جدید از طریق ورزش	-	A2,A11	-

در مرحله اول تلاش بر این بوده است نکات کلیدی و مورد تاکید مصاحبه‌شوندگان استخراج شود که در نهایت محقق، پس از حذف موارد مشابه به ۱۰۵ کد در جدول ۳ رسید. در ادامه کدگذاری مفهومی در قالب جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. کدگذاری مفهومی

استقلال مالی در زمینه ورزش کاهش وابستگی به بودجه دولت ظرفیت جذب منابع مالی	خودکفایی
--	----------



<p>احساس خلا درآمذزایی</p> <p>توسعه درآمذزایی از طریق ورزش</p> <p>دیدگاه صنعتی به ورزش</p>	درآمذزایی
<p>تامین تجهیزات و فضای ورزشی</p> <p>تامین مربی و سایر الزامات</p> <p>وجود تعداد بی شماری بیکار در زمینه تربیت بدنی در بنیاد</p>	تامین منابع
<p>پیشگیری از افسردگی</p> <p>پوشش بهداشت و درمان</p> <p>افزایش رضایت جامعه هدف</p>	پوشش فرهنگی
<p>رصد بیماری در ایثارگران و درمان آن از طریق ورزش</p> <p>رصد برنامه ریزی ورزشی جهت پیشگیری و درمان</p>	نظارت
<p>ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در ورزش</p> <p>آموزش فرصت طلبی و ابتکار عمل در بنیاد</p> <p>آشنایی با مفاهیم کسب و کار در بنیاد</p>	آشنایی
<p>ترویج استارت آپ های ورزشی در بنیاد</p> <p>ترغیب افراد تحت پوشش به فعالیت های بدنی</p> <p>ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی در فعالیت های ورزشی</p>	ترویج
<p>برگزاری دوره های بازآموزی و بروزرسانی اطلاعات ورزشی</p> <p>برگزاری دوره های مربی گری حرفه ای برای افراد تحت پوشش</p> <p>بروزرسانی مواد آموزشی در برنامه های ورزشی</p> <p>تهیه محتوی آموزشی متناسب با تامین منابع مالی در ورزش</p>	طرح و برنامه



ایجاد هنجارهای مرتبط با ورزش در میان افراد تحت پوشش بهبود و ارتقا روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش	هنجارسازی
آماده سازی مدیران متخصص در حوزه بازاریابی استفاده از پژوهشگران بازاریابی ورزشی بهره‌وری از نخبگان ورزشی تحت پوشش بنیاد	به کارگیری
مشکلات اقتصادی کل جهان محدودیت های مالی دولت فقدان ثبات اقتصادی کشور بحران اقتصادی جهان	کلان
عدم تجهیزات کافی و لازم و تخصصی عدم تخصص کارکنان و مدیران تخصیص منابع مالی محدود به ورزش	منابع سازمانی
فقدان نگرش مثبت مسئولان سیاسی کشور و استان به درآمدزایی فقدان شفافیت دریافت پول و انجام تبلیغات عدم برنامه ریزی استراتژیک عدم شفافیت و محاسبه سرمایه عدم وجود مجوز کسب و کار های ورزشی در بنیاد	شفافیت سازمانی
نبود پوشش رسانه‌ای مناسب از رویدادهای ورزشی عدم تاکید بر ورزش سازمان ها در رسانه ها	رسانه
نبود تغییر در طرز تفکر و برداشت مردم از شرکت در ورزش عدم وجود تصویر مناسب از فواید ورزش در اذهان عمومی	فرهنگ ورزشی

<p>نبود فرهنگ وقف در ورزش</p> <p>نبود تمایل به صرف وقت و درگیری در ورزش</p>	
<p>عدم فروش کالا و خدمات حامیان مالی</p> <p>نبود نظارت بر تعهدات مسئولان ورزشی در مورد تبلیغات</p> <p>وابستگی به بودجه دولت</p> <p>نپذیرفتن حمایت مالی ورزشی به عنوان یک ابزار مطلوب بازاریابی</p>	حامیان مالی
<p>عدم ارتباط بین المللی</p> <p>فشار تحریم ها</p> <p>واردات محصولات خارج از کشور</p>	روابط بین الملل
<p>ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل</p> <p>اصلاح ساختار معیوب ورزش در بنیاد</p> <p>ایجاد قوانین روشن و دقیق</p> <p>اصلاح چارت سازمانی و رفع موانع</p>	ساختار سازمانی
<p>ارائه آموزش های ارتباط محور به مدیران</p> <p>ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات</p> <p>تنوع در خدمات با کیفیت</p> <p>رشد و توسعه متوالی</p>	کیفیت
<p>برطرف کردن موانع حقوقی جهت جذب بخش خصوصی</p> <p>تدوین قوانین و آئین نامه های مشوق تجاری سازی</p> <p>رفع موانع قانونی برای درآمدزایی</p> <p>شفافیت آیین نامه ها، قوانین و امور مالی باشگاه ها</p>	حقوقی



رفع خلا های قانونی در امور ورزشی	
استفاده از منابع انسانی متخصص حضور متخصصان بازاریابی در چارت سازمانی تامین منابع انسانی از افراد ایثارگر استفاده از یک اقتصاد دان و بازاریاب ورزش	منابع انسانی
طراحی منابع مالی طراحی مجدد فرآیندهای داخلی سازمان طراحی مکانیزم های پرداخت منطقی و عادلانه ایجاد رویکرد درآمدزایی با وجود برنامه های ویژه ایجاد سند راهبردی مؤلفه های درآمدزایی بنیاد حمایت مالی از پژوهش ها	مالی
ارتباط با سازمان ها و مجامع بین المللی ارتباطات موثر و کارآمد با شاخص های مختلف مثل فدراسیون ها تعامل دو طرفه با مراکز علمی و پژوهشی	ارتباطات
آشنایی با شیوه های آموزش تغییر سیستم های آموزش تغییر شیوه های آموزش مدیران	سیستم آموزش
استفاده از فرصت ها ایجاد رقابت در جهت خدمات بهتر	فرصت طلبی



<p>توسعه سلامت جسمانی افراد تحت تکلف</p> <p>بالا رفتن مزیت های روحی و روانی افراد تحت پوشش</p> <p>سلامت اجتماعی حاصل از فعالیت های گروهی</p> <p>کاهش هزینه های بیمه و توانبخشی</p>	سلامت محور
<p>افزایش مشارکت اجتماعی از طریق ورزش</p> <p>بهبود سیستم نگهداری از اماکن ورزشی</p> <p>جذب بیشتر افراد به سمت ورزش</p>	توسعه کمی
<p>افزایش استقلال، قدرت و اختیار</p> <p>افزایش برنامه ریزی ها</p> <p>افزایش سرعت کار</p>	فنی
<p>افزایش منابع انسانی متخصص</p> <p>بهبود سازماندهی منابع</p> <p>بهبود کنترل و نظارت بر منابع</p> <p>افزایش امکانات و تجهیزات</p>	مدیریت منابع
<p>کاهش وابستگی به بودجه دولت</p> <p>افزایش تولید ناخالص داخلی</p> <p>کمک به رونق اقتصادی</p> <p>کاهش هزینه های بهداشت و درمان</p>	رشد اقتصادی
<p>گسترش بازارهای ورزشی</p> <p>ایجاد کسب و کارهای جدید از طریق ورزش</p>	اشتغال



مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، جهت تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این تحلیل تولید ۱۳ مقوله عمده بود. این موارد به همراه هر کدام از مفاهیم و ریزمفاهیم مرتبط در جدول ۵ به نمایش درآمدند.

جدول ۵. کدگذاری انتخابی

استقلال مالی در زمینه ورزش کاهش وابستگی به بودجه دولت ظرفیت جذب منابع مالی	خودکفایی	جنبه اقتصادی
احساس خلا درآمدزایی توسعه درآمدزایی از طریق ورزش دیدگاه صنعتی به ورزش	درآمدزایی	
تامین تجهیزات و فضای ورزشی تامین مربی و سایر الزامات وجود تعداد بی‌شماری بیکار در زمینه تربیت بدنی در بنیاد	تامین منابع	جنبه مدیریتی
پیشگیری از افسردگی پوشش بهداشت و درمان افزایش رضایت جامعه هدف	پوشش فرهنگی	
رصد بیماری در ایثارگران و درمان آن از طریق ورزش رصد برنامه ریزی ورزشی جهت پیشگیری و درمان	نظارت	
ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در ورزش	آشنایی	آموزش

آموزش فرصت طلبی و ابتکار عمل در بنیاد آشنایی با مفاهیم کسب و کار در بنیاد		
ترویج استارت آپ های ورزشی در بنیاد ترغیب افراد تحت پوشش به فعالیت های بدنی ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی در فعالیت های ورزشی	ترویج	
برگزاری دوره های بازآموزی و بروزرسانی اطلاعات ورزشی برگزاری دوره های مربی گری حرفه ای برای افراد تحت پوشش بروزرسانی مواد آموزشی در برنامه های ورزشی تهیه محتوی آموزشی متناسب با تامین منابع مالی در ورزش	طرح و برنامه	توسعه
ایجاد هنجارهای مرتبط با ورزش در میان افراد تحت پوشش بهبود و ارتقا روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش	هنجارسازی	
آماده سازی مدیران متخصص در حوزه بازاریابی استفاده از پژوهشگران بازاریابی ورزشی بهره وری از نخبگان ورزشی تحت پوشش بنیاد	به کارگیری	
مشکلات اقتصادی کل جهان محدودیت های مالی دولت فقدان ثبات اقتصادی کشور بحران اقتصادی جهان	کلان	اقتصادی
عدم تجهیزات کافی و لازم و تخصصی عدم تخصص کارکنان و مدیران تخصیص منابع مالی محدود به ورزش	منابع سازمانی	سازمانی



<p>فقدان نگرش مثبت مسئولین سیاسی کشور و استان به درآمدزایی</p> <p>فقدان شفافیت دریافت پول و انجام تبلیغات</p> <p>عدم برنامه ریزی استراتژیک</p> <p>عدم شفافیت و محاسبه سرمایه</p> <p>عدم وجود مجوز کسب و کار های ورزشی در بنیاد</p>	<p>شفافیت سازمانی</p>	
<p>نبود پوشش رسانه‌ای مناسب از رویدادهای ورزشی</p> <p>عدم تاکید بر ورزش سازمان ها در رسانه ها</p>	<p>رسانه</p>	
<p>نبود تغییر در طرز تفکر و برداشت مردم از شرکت در ورزش</p> <p>عدم وجود تصویر مناسب از فواید ورزش در اذهان عمومی</p> <p>نبود فرهنگ وقف در ورزش</p> <p>نبود تمایل به صرف وقت و درگیری در ورزش</p>	<p>فرهنگ ورزشی</p>	<p>فرهنگ و رسانه</p>
<p>عدم فروش کالا و خدمات حامیان مالی</p> <p>نبود نظارت بر تعهدات مسئولان ورزشی درمورد تبلیغات</p> <p>وابستگی به بودجه دولت</p> <p>نپذیرفتن حمایت مالی ورزشی به عنوان یک ابزار مطلوب بازاریابی</p>	<p>حامیان مالی</p>	<p>ارتباطات</p>
<p>عدم ارتباط بین المللی</p> <p>فشار تحریم ها</p> <p>واردات محصولات خارج از کشور</p>	<p>روابط بین الملل</p>	
<p>ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل</p> <p>اصلاح ساختار معیوب ورزش در بنیاد</p> <p>ایجاد قوانین روشن و دقیق</p>	<p>ساختار سازمانی</p>	<p>فنی -مدیریتی</p>

اصلاح چارت سازمانی و رفع موانع		
ارائه آموزش های ارتباط محور به مدیران ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات تنوع در خدمات با کیفیت رشد و توسعه متوالی	کیفیت	
برطرف کردن موانع حقوقی جهت جذب بخش خصوصی تدوین قوانین و آئین نامه های مشوق تجاری سازی رفع موانع قانونی برای درآمدزایی شفافیت آیین نامه ها، قوانین و امور مالی باشگاه ها رفع خلا های قانونی در امور ورزشی	حقوقی	
استفاده از منابع انسانی متخصص حضور متخصصان بازاریابی در چارت سازمانی تامین منابع انسانی از افراد ایثارگر استفاده از یک اقتصاد دان و بازاریاب ورزش	منابع انسانی	
طراحی منابع مالی طراحی مجدد فرآیندهای داخلی سازمان طراحی مکانیزم های پرداخت منطقی و عادلانه ایجاد رویکرد درآمدزایی با وجود برنامه های ویژه ایجاد سند راهبردی مؤلفه های درآمدزایی بنیاد حمایت مالی از پژوهش ها	مالی	ایجاد مزیت رقابتی
ارتباط با سازمان ها و مجامع بین المللی	ارتباطات	



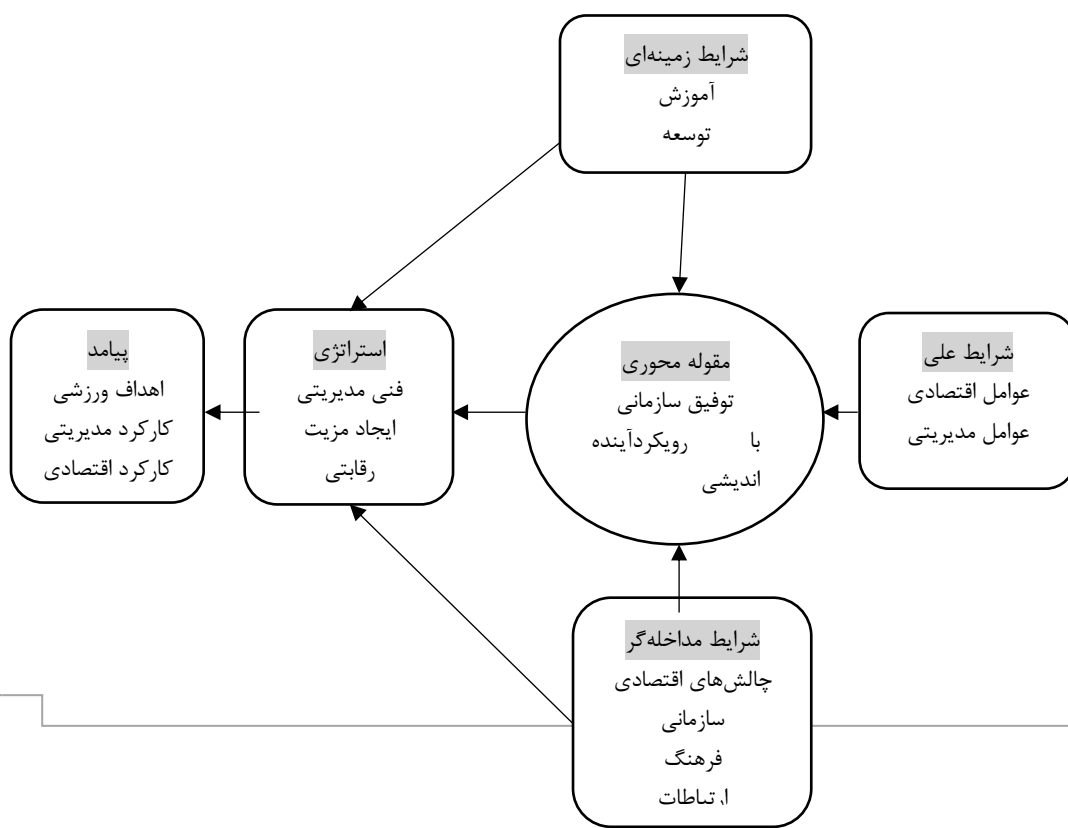
ارتباطات موثر و کارآمد با شاخص های مختلف مثل فدراسیون ها تعامل دو طرفه با مراکز علمی و پژوهشی		
آشنایی با شیوه های آموزش تغییر سیستم های آموزش تغییر شیوه های آموزش مدیران	سیستم آموزش	
استفاده از فرصت ها ایجاد رقابت در جهت خدمات بهتر	فرصت طلبی	
توسعه سلامت جسمانی افراد تحت تکلف بالا رفتن مزیت های روحی و روانی افراد تحت پوشش سلامت اجتماعی حاصل از فعالیت های گروهی کاهش هزینه های بیمه و توانبخشی	سلامت محور	اهداف ورزشی
افزایش مشارکت اجتماعی از طریق ورزش بهبود سیستم نگهداری از اماکن ورزشی جذب بیشتر افراد به سمت ورزش	توسعه کمی	
افزایش استقلال، قدرت و اختیار افزایش برنامه ریزی ها افزایش سرعت کار	فنی	
افزایش منابع انسانی متخصص بهبود سازماندهی منابع بهبود کنترل و نظارت بر منابع افزایش امکانات و تجهیزات	مدیریت منابع	کارکرد مدیریتی

کاهش وابستگی به بودجه دولت افزایش تولید ناخالص داخلی کمک به رونق اقتصادی کاهش هزینه های بهداشت و درمان	رشد اقتصادی	کارکرد اقتصادی
گسترش بازارهای ورزشی ایجاد کسب و کارهای جدید از طریق ورزش	اشتغال	

در اینجا با توجه به مقولات عمده به دست آمده در این پژوهش و مشخص کردن هر کدام از طبقات شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مدل مورد نظر، فرآیند / تعاملات و پیامد و ارتباط آن‌ها با هم به نمایش درآمده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین پایداری نظام درآمدی در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران بود. در ادامه به بررسی هر کدام از عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردها، چالش‌ها و پیامدها می‌پردازیم.



شکل ۱. مدل درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل علی مؤثر بر درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران شامل عوامل اقتصادی و عوامل مدیریتی است.

عوامل اقتصادی که به عنوان عوامل علی می‌توانند مؤثر باشند خود شامل دو مفهوم خودکفایی و درآمدزایی است. در واقع بنیاد شهید و امور ایثارگران با توجه به اینکه در راستای درآمدهای پایدار گام بردارد باید به در زمینه ورزش استقلال مالی داشته باشد. در واقع بنیاد شهید و امور ایثارگران باید ظرفیت جذب منابع مالی در ورزش را دارا باشد تا بتواند به اهداف درآمد پایدار خود برسد. عوامل مدیریتی هم نقش اساسی در پیشبرد اهداف درآمد پایدار دارند که در بخش تأمین منابع می‌توان به موضوعاتی مانند تأمین تجهیزات و فضای ورزشی، تأمین مربی و سایر الزامات، وجود تعداد بی‌شماری بیکار در زمینه تربیت بدنی در بنیاد اشاره نمود. توسعه ورزش، خود از طریق فرهنگ ورزش و عوامل زیر ساختی باعث توسعه اقتصاد ورزش می‌شود. در بخش فرهنگ ورزش، آموزش و پرورش می‌تواند در ترویج و توسعه ورزش نقش موثری داشته باشد که این امر می‌تواند از طریق تنوع در برنامه‌های ورزشی برای افراد جامعه صورت پذیرد و در نهایت این امر موجب توسعه اقتصاد ورزش جامعه می‌شود. همچنین هرچقدر سرانه فضای ورزشی افراد گسترش پیدا کند، تمایل به شرکت در فعالیت‌های ورزشی بیشتر و در نتیجه سهم هزینه‌های ورزش در سبد خانوار نیز افزایش پیدا خواهد کرد و تمایل به پرداخت هزینه برای فعالیت‌های ورزشی نیز بیشتر می‌شود (محمدی عسکری‌آبادی، ۱۳۹۸). لذا ایجاد دیدگاهی که بتواند نقش ورزش را در پیشگیری از افسردگی، پوشش بهداشت و درمان و افزایش رضایت جامعه هدف باشد می‌تواند باعث گرایش بیشتر به ورزش شود و به شکل‌های وسیعی اقتصاد ورزش را بهبود ببخشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، جلائی و همکاران (۱۳۹۷) و ویلی (۲۰۱۷) همسو است.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل زمینه‌ای مؤثر بر درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران شامل آموزش و توسعه است.

در بعد آموزش دو مؤلفه آشنایی و ترویج باید مورد توجه قرار گیرد. در واقع بعد آشنایی می‌تواند شامل مواردی مانند ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در ورزش، آموزش فرصت طلبی و ابتکار عمل در بنیاد و آشنایی با مفاهیم کسب و کار در بنیاد باشد. بعد ترویج نیز به موضوعاتی مانند ترویج استارت آپ‌های ورزشی در بنیاد، ترغیب افراد تحت پوشش به فعالیت‌های بدنی، ترویج فرهنگ مشارکت اجتماعی در فعالیت‌های ورزشی باشد که زمینه سازی در این موارد نقش چشمگیری در درآمدهای پایدار بنیاد در بخش ورزشی می‌تواند ایجاد کند. اما تنها آموزش کافی نبوده و باید به امور توسعه هم توجه داشت. توسعه کمی و کیفی دوره‌های بازآموزی و بروزرسانی اطلاعات ورزشی می‌تواند راه گشای این موضوع باشد. همچنین برگزاری دوره‌های مربی‌گری حرفه‌ای برای افراد تحت پوشش و بروزرسانی مواد آموزشی در برنامه‌های ورزشی و تهیه محتوی آموزشی متناسب با تأمین منابع مالی در ورزش از نکات مهمی هستند که می‌توان در مجموع به آن‌ها طرح و برنامه گفت. از طریق طرح و برنامه اهداف توسعه‌ای در ورزش را می‌توان دنبال نمود. در بخش توسعه، باید به هنجارسازی هم توجه شود که ایجاد هنجارهای مرتبط با ورزش در میان افراد تحت پوشش و بهبود و ارتقا روابط انسانی در حوزه بازاریابی ورزش می‌تواند راه گشای این موضوع باشد. با بهبود هنجارها افراد درک جمعی مناسبی از ورزش دارند و در این صورت مشارکت برای فعالیت‌های ورزشی ارتقا می‌یابد و منبع درآمدی را تأمین می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش رضایی (۱۳۹۶) هم جهت است.

بر اساس یافته‌های پژوهش مسائل اقتصادی، سازمانی، فرهنگ و رسانه و ارتباطات می‌توانند باعث اختلال در نظام درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران می‌شوند.

مسائل اقتصادی می‌تواند عواملی شامل مشکلات اقتصادی کل جهان، محدودیت‌های مالی دولت، فقدان ثبات اقتصادی کشور و بحران اقتصادی جهان باشد. همچنین عوامل سازمانی نیز می‌تواند موجب اختلال درآمد پایدار شوند. لذا باید به بررسی اصولی این موارد پرداخت و برای حل این مشکلات تمام توان و همت خود را به کار بست. البته فرهنگ و رسانه هم به میزان قابل توجه ای به عنوان عامل مداخله‌ای می‌توانند مؤثر باشد. زیرا نبود پوشش رسانه‌ای مناسب از رویدادهای ورزشی می‌تواند بر عدم آگاهی نسبت به مسائل ورزشی منجر شود. همچنین عدم تأکید بر ورزش سازمان‌ها در رسانه‌ها نیز یکی دیگر از این عوامل است که باید به طور خاص و ویژه‌ای مورد بررسی قرار بگیرد. یکی از مهمترین منابع درآمدی در ورزش امروزی، حمایت مالی ورزشی است. بیشترین حمایت مالی از ورزش کشور را دولت و منابع مالی دولتی برعهده دارند که به سبب کاهش سرمایه دولت برای سرمایه‌گذاری در ورزش، برخی

مواقع پاسخگوی نیاز ورزش کشور نیست؛ در نتیجه، سازمان‌های مختلف که مسئولیت امر ورزش کشور را برعهده دارند، قادر نیستند که حتی با اتکا به بودجه دولتی، نیازهای خود را تأمین کنند (سیدباقری و همکاران، ۱۳۹۶). بنابر اینکه میزان گزایش به ورزش در سازمان‌ها کم می‌باشد حامیان مالی نقش کم‌رنگی دارند و به سختی می‌توان آن‌ها را متقاعد به همراهی کرد. بنابراین نبود نظارت بر تعهدات مسئولان ورزشی در مورد تبلیغات در ورزش و وابستگی به بودجه دولت و نپذیرفتن حمایت مالی ورزشی به عنوان یک ابزار مطلوب بازاریابی می‌توان عامل بازدارنده‌ای برای درآمد پایدار بنیاد شهید و امور ایثارگران باشد. این یافته با نتایج شانک و لایبرگر (۲۰۱۵) همسو می‌باشد. همچنین ارتباطات ضعیف با کشورهای دیگر در حوزه ورزشی و عدم ارتباط بین المللی، فشار تحریم‌ها و همچنین واردات محصولات خارج از کشور راه را برای توسعه درآمدهای پایدار در ورزش کشورمان را با مشکل مواجه نموده است. این یافته با نتایج پژوهش رضایی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است.

بر اساس یافته‌های پژوهش راهبردهای اصلی شامل راهبردهای فنی مدیریتی و ایجاد مزیت رقابتی اشاره کرد.

بخش فنی و مدیریتی می‌تواند با ایجاد ساختار سازمانی مناسب، بهبود کیفیت و راهبردهای حقوقی موجب درآمد پایدار در ورزش شد. بنابراین ارتقاء نظام ارزشیابی و کنترل، اصلاح ساختار معیوب ورزش در بنیاد و ایجاد قوانین روشن و دقیق و اصلاح چارت سازمانی و رفع موانع آن می‌تواند چارچوب روشنی برای رسیدن به ثبات سازمانی باشد. همچنین بهبود کیفیت آموزش‌های ارتباط محور به مدیران، ارتقاء کیفیت خدمات و محصولات، تنوع در خدمات با کیفیت، رشد و توسعه متوالی نیز در تنوع‌بخشی به فعالیت‌ها و جذابیت فعالیت‌های ورزشی کمک شایانی می‌کند. راهبردهای حقوقی نیز می‌تواند بسیاری از مشکلات را کاهش دهد. برطرف کردن موانع حقوقی جهت جذب بخش خصوصی یکی از این راهبردهاست که باعث ایجاد محیط رقابتی می‌شود و بهبود درآمدها را شامل می‌شود. در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا استفاده از منابع انسانی متخصص و حضور متخصصان بازاریابی در چارت سازمانی از راه‌های ایجاد سرمایه انسانی است که متخصص و مدبر هستند و می‌توانند برنامه‌های ویژه‌ای برای درآمد پایدار بنیاد تدوین و تنظیم نمایند. مزیت رقابتی در جنبه مالی با طراحی منابع مالی، طراحی مکانیزم‌های پرداخت منطقی و عادلانه در ورزش، ایجاد رویکرد درآمدزایی با وجود برنامه‌های ویژه، ایجاد سند راهبردی مؤلفه‌های درآمدزایی بنیاد

و حمایت مالی از پژوهش‌ها می‌تواند تقویت گردد. این یافته با نتایج پژوهش ژانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، همسو است. در نهایت پیشنهاد می‌شود از تمام فرصت‌های پیش رو نهایت استفاده را برای درآمدزایی بنیاد در بخش ورزشی باید داشت. این امر پیامدهای مثبتی به جای می‌گذارد که در ادامه به بررسی آن‌ها می‌پردازیم.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیامدهای حاصل از استفاده از مدل درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد و امور ایثارگران شامل مواردی نظیر اهداف ورزشی، کارکرد مدیریتی و کارکرد اقتصادی دارد.

بنابراین استفاده از مدل مورد نظر و توجه به راهبردهای پیشنهاد شده می‌تواند باعث توسعه سلامت جسمانی افراد تحت تکلف، بالا رفتن مزیت‌های روحی و روانی افراد تحت پوشش، سلامت اجتماعی حاصل از فعالیت‌های گروهی و کاهش هزینه‌های بیمه و توانبخشی باشد. البته در بخش توسعه کمی نیز می‌توان به مواردی نظیر افزایش مشارکت اجتماعی از طریق ورزش، بهبود سیستم نگهداری از اماکن ورزشی و جذب بیشتر افراد به سمت ورزش باشد. این کارکرد تنها پیامد این سیستم نخواهد بود و کارکرد مدیریتی نیز قابل توجه است. درآمدهای پایدار در ورزش بنیاد موجب افزایش استقلال، قدرت و اختیار این سازمان در امر ورزش خواهد شد و برنامه ریزی‌ها و سرعت کار بهبود خواهد یافت. همچنین منابع انسانی متخصص به دلیل استفاده از ظرفیت‌های ورزشی سازمان بهبود خواهد یافت و سازماندهی منابع و کنترل و نظارت بر منابع نیز به تبع عوامل بهبود خواهد یافت. تمام این موارد در راستای رشد و توسعه اقتصادی می‌باشند و مهم‌ترین پیامد درآمدهای پایدار در این سازمان شامل کاهش وابستگی به بودجه دولت، افزایش تولید ناخالص داخلی، کمک به رونق اقتصادی و کاهش هزینه‌های بهداشت و درمان است. این امر باعث گسترش بازارهای ورزشی و ایجاد کسب و کارهای جدید از طریق ورزش می‌شود.

در پایان بر مبنای یافته‌های پژوهش و اهمیت توجه به درآمدهای پایدار در بنیاد شهید و امور ایثارگران پیشنهاد می‌شود که ابتدا منابع مورد نظر، تامین گردد. پیشنهاد می‌شود بنیاد شهید و امور ایثارگران سیاست‌های خود را اعم از حمایت مالی و معنوی از طرح توسعه ورزش در بنیاد را به سمتی هدایت کند که درآمدهای پایدار را در پی داشته باشد. در این راستا باید به شاخص‌های موثر بر این

---

1. Zhang et al



مقوله توجه شود که یافته های پژوهش به بخش قابل توجه ای ازین شاخص ها دست پیدا کرده است. در بین عوامل علی بر اساس تحلیل عاملی مهم ترین مولفه ، شاخص نظارت می باشد. لذا پیشنهاد می شود بنیاد شهید و امور ایثارگران در برنامه های نظارتی خود رصد برنامه ریزی ورزشی جهت پیشگیری و درمان را در دستور کار قرار دهد. بر اساس یافته های پژوهش آموزش رکن مهمی در درامدزایی پایدار دارد . لذا ایجاد سیستم تحقیق و توسعه در ورزش ، آموزش فرصت طلبی و ابتکار عمل در بنیاد و همچنین آشناساختن افراد فعال در زمینه ورزش بنیاد با مفاهیم کسب و کار از اقدامات ضروری است که پیشنهاد می شود به طور جد مورد توجه قرار بگیرد. مهم ترین عامل تداخلگر بر اساس یافته ها ، مبحث ارتباطات است. بنابراین پیشنهاد می شود به فروش کالا و خدمات حامیان مالی توجه شود و نظارت بر تعهدات مسئولان ورزشی درمورد تبلیغات افزایش پیدا کند. ایجاد مزیت رقابتی مهم ترین راهبرد درامدزایی پایدار بنیاد شهید و امور ایثارگران می باشد. از این رو پیشنهاد می شود در راستای توسعه کیفیت مزیت رقابتی از منابع انسانی متخصص و متخصصان بازاریابی در چارت سازمانی استفاده شود. همچنین پیشنهاد می شود در بنیاد شهید و امور ایثارگران مکانیزم های پرداخت منطقی و عادلانه طراحی شود. به علاوه موارد ذکر شده باید به حمایت مالی از پژوهش ها در خصوص درامدزایی پایدار در بنیاد همت گماشته شود. بر اساس یافته ها مهم ترین پیامد درامدزایی پایدار در ورزش بنیاد شهید و امور ایثارگران اهداف و کارکردهای ورزشی است . بنابراین جهت توسعه سلامت جسمانی افراد تحت تکلف، بالا رفتن مزیت های روحی و روانی افراد تحت پوشش و سلامت اجتماعی حاصل از فعالیت های گروهی پیشنهاد می شود به الگوی مورد نظر توجه داشت. چرا که سبب کاهش هزینه های بیمه و توانبخشی خواهد شد. همچنین افزایش مشارکت اجتماعی از طریق ورزش و جذب بیشتر افراد به سمت ورزش را در پی خواهد داشت.

## منابع

- جعفری ، د؛ باباجانی، ح؛ کریمی اسبویی، س. (۱۳۹۲). ارزیابی پایداری منابع مالی و درآمدی شهرداری تهران. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. ۷. ۱۵-۳۴
- جلائی، ع؛ بخشنده، ح؛ اسماعیلی، ؛ رسولی، س. (۱۳۹۷). نقش منابع انسانی در رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۸، ۶۷-۸۸.
- رحمانی، ن؛ ابراهیم پور، ح؛ عسگرنژاد نوری، ب؛ حسن زاده، م . (۱۳۹۷). تأثیر ابعاد شخصیت بر احساس، اعتماد و جذابیت در برند کارفرما، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۴)، ۲۴۵-۲۸۰.

- رضایی، ش. (۱۳۹۶). طراحی مدل درآمدزایی باشگاههای فوتبال ایران: با رویکرد گراند توری. پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۱۶-۱۰۱
- رضایی، ش؛ احسانی، م؛ کوزه‌چیان، ه؛ امیری، م. (۱۳۹۴). طراحی سازوکار مؤثر تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۵(۹)، ۱۱۹-۱۳۰.
- رمضانی نژاد، ر؛ هژبری، ک؛ عیدی، ح؛ ریحانی، م و عسگری، ب. (۱۳۹۴). مدیریت ورزش نخبه: تجارب کشورهای موفق، چاپ اول، آمل، انتشارات شمال پایدار، ۳۷-۶۳.
- زارع، س؛ ناصری جهرمی، ر؛ زینلی پور، ح؛ محمدی، م. (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس)، مطالعات دانش شناسی، ۳(۱۰)، ۱-۲۰.
- زیاری، ک؛ مهدیان، م. (۱۳۹۲). مطالعه و شناخت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای بهبود پایداری درآمد شهرداری‌ها، مورد پژوهش شهرداری شهر مهاباد. دو فصلنامه مدیریت شهری، ۳۱، ۱-۱۳
- سلیمی، ز (۱۳۹۵). ارائه چارچوب تامین مالی فدراسیون های ورزشی با محوریت خودکفایی (مورد مطالعه: فدراسیون های دو و میدانی، شنا و ژیمناستیک). پایان‌نامه دکتری تخصصی. دانشگاه گیلان. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
- سید باقری، س؛ شریفیان، ا. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع حمایت مالی شرکتهای خصوصی از ورزش قهرمانی. ۱۳. ۵۵-۶۶
- شماعی، ع؛ یوسفی بابادی، س. (۱۳۹۷). تحلیل نقش حکمروایی خوب شهری بر درآمدهای پایدار گردشگری (مورد مطالعه: شهر مسجد سلیمان)، فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۲۴(۶)، ۶۳-۷۹.
- فلاح، ز؛ آقاخانی، م. (۱۳۹۵). تاثیر رسانه های جمعی بر تامین منابع مالی هیئت های ورزشی. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی. ۱۲. ۶۹-۷۶.
- قادر پور، ا. (۱۳۹۵). بررسی جایگاه اقتصادی استادیوم‌ها و تیم‌های ورزشی حرفه‌ای بر شاخص درآمد. نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۲). ۲۶۵-۲۷۹

محمدی عسکراآبادی، م. (۱۳۹۸). تبیین عوامل مؤثر بر توسعه اقتصاد ورزش ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه رازی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

محمدی، ف؛ کلاته سیفری، م؛ رضوی، م.ح؛ فارسیجانی، ح. (۱۳۹۸). طراحی مدل کیفی توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران با رویکرد تولید در کلاس جهانی، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، (۲۹)۱، ۶۹-۸۴.

مسگری، س؛ نعیمی صدیق، ع؛ عبدالشاه، م. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر درآمد شهرداری‌ها و ارائه راهبردهای مناسب به منظور ایجاد درآمد پایدار، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، (۲)۳۳، ۷۳-۸۹.

Anirban, G., Asim, T., Debdeep, C. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization, *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 24-37.

Freiling, H.P. (1997). An analysis of the factors that influence fan attendance in minor league baseball games, *Microform publications, international institute for sport and human performance*. 1-9

Javid, M., Assadi, H., Goodarzi, M., & Mohamadi Torkamani, A (2013). The Role of the Internet and New Medias in Sport Tourism Marketing, *Applied Research of Sport Management and Biology*, 1 (3), 43-49

Origi. J. (2019). Strategic Drivers of Sport Commercialization in Kenya: A Survey of Football Subsector, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 9(9), 1-11.

Potts, J, Thomas, S. (2018). "Toward a new (evolutionary) economics of sports", *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8 (1), 82-96.

Shank MD, Lyberger MR (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge. 1-11.

Willie. P (2017). Revenue management for Canadian professional sports organizations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 1-12



Yang, Sh., Jinfu X, Yang, R. (2020). Research on Coordination and Driving Factors of Sports Industry and Regional Sustainable Development—Empirical Research Based on Panel Data of Provinces and Cities in Eastern China.

Zhang, J. J, Brandon Mastromartino, E. K, Qian, T, Y. Nauright, J. (2018). "The sport industry in growing economies: critical issues and challenges", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19 (2), 110-126.