



شنا سایی موانع و راهکارهای درآمدزایی هیئت‌های ورزشی با استفاده از رویکرد کیفی (مطالعه موردی: استان مرکزی) فرناز فخری^۱، زینب مند علی زاده^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع و راهکارهای درآمدزایی هیئت‌های ورزشی در استان مرکزی اجرا شده است. روش پژوهش حاضر کیفی و از نظر هدف کاربردی است، که با بهره‌مندی از روش داده‌بنیاد و کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی اقدام به شناسایی و دسته‌بندی یافته‌ها نموده است. همچنین ابزار پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده که برای دستیابی به جامعه هدف از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده نموده. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان اداره ورزش و جوانان استان مرکزی، دبیران، رؤسا و نواب رئیس هیئت‌های ورزشی، مربیان، بازیکنان و پیشکسوتان بود. تعداد ۱۰ نفر برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع تحقیق به شکل هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام گرفت. برای بررسی روایی و پایایی پژوهش از چهار معیار مقبولیت، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و قابلیت اطمینان استفاده شد، درنهایت به منظور قابلیت اعتماد، از درصد توافق بین دوکدگذار استفاده شد و درصد توافق به مقدار ۸۲٪ گزارش شد که نشان از مطلوب بودن مقدار مربوطه داشت. طبق نتایج در ارتباط با موانع حوزه درآمدزایی سه کد گزینشی؛ ضعف حوزه مدیریتی، ضعف حوزه بازاریابی و ضعف حوزه اجرایی با در برگیری هفت کدهای محوری و در ارتباط با راهبردهای درآمدزایی سه کد گزینشی؛ ظرفیت‌های مبتنی بر محصول، ظرفیت‌های مبتنی بر کارآفرینی و ظرفیت‌های مبتنی بر محیط با در برگیری هشت کد محوری شناسایی شدند. لذا با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال هیات‌های ورزشی ضروری می‌باشد، که این امر به کمک نوآوری در ارائه خدمت، کارآفرینی بر پایه بسترهای موجود و بهره‌مندی از محیط خارجی امکان می‌پذیرد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

کلیدواژگان:

راهکار،

موانع،

درآمدزایی،

هیئت ورزشی،

استان مرکزی

نویسنده مسئول:

فرناز فخری

پست الکترونیکی:

farnaz.fakhri@gmail.com

Identifying the obstacles and solutions for income generation of sports boards using a qualitative approach (Case study: Markazi Province)

Farnaz Fakhri ¹, Zeinab Mondalizadeh ²

١. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Arak University, Arak, Iran.
٢. Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran.

Abstract:

The current research was carried out with the aim of identifying the obstacles and solutions for income generation of sports boards in Central Province. The method of the current research is qualitative and practical in terms of its purpose, which has identified and categorized the findings by benefiting from the open, central and selective three-stage coding method. Also, the research tool was semi-structured interviews, which used purposeful sampling and snowball methods to reach the target community. The research community included all directors and deputy heads of the Sports and Youth Department of Central Province, teachers, heads and deputy heads of sports boards, coaches, players and veterans. 10 people were purposefully selected to conduct interviews and obtain necessary information related to the research topic. Semi-structured interviews were used to collect information and analysis was done using MAXQDA2020 software. To examine the validity and reliability of the research, four criteria were used: acceptability, transferability, verifiability, and reliability. Finally, for reliability, the percentage of agreement between the two coders was used, and the percentage of agreement was reported as 82%, which indicated that the relevant value was desirable. In relation to the obstacles in the field of income generation, three selective codes; The weakness of the management field, the weakness of the marketing field, and the weakness of the executive field by including seven core codes and three selective codes in connection with income generation strategies; Product-based capacities, entrepreneurship-based capacities and environment-based capacities were identified by including eight core codes. Therefore, according to the findings of the research, it can be concluded that generating income is necessary for the development, effective planning and maintaining the independence of sports teams, which is possible with the help of innovation in service delivery, entrepreneurship based on existing platforms and benefiting from the external environment.

Keyword: Solution, Obstacles, Income Generation, Sports Board, Markazi Province.

مقدمه

با توجه به تغییرات عمده‌ای که طی چند دهه اخیر در تمامی زمینه‌ها رخ داده است ورزش نیز از این قاعده مستثنی نبوده و از شکل سنتی و کلاسیک خود که جهت سرگرمی و فعالیت بدنی انجام می‌شد فاصله گرفته است و تا آنجا پیش رفته است که تبدیل به صنعت ورزش شده است. صنعت ورزش به سرعت جهانی گشته، قلمرو آن همه جا را تسخیر کرده و در سراسر دنیا ریشه دوانیده است تا میلیاردها انسان از آن بهره‌مند شوند صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌گیری از فرصت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها را فراهم نموده است که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است (کلاته و همکاران، ۱۴۰۱؛ واحدی و همکاران، ۱۳۹۹). حال سازمان‌های ورزشی برای بقاء و ادامه حیات در این صنعت نوپا می‌بایست با استفاده از برنامه‌ریزی‌های مدون و حساب شده و بکارگیری ابزارهای بازاریابی نوین اقدام به کسب درآمد کنند درآمد عبارتست از یک منبع مالی که به طرق مختلف به یک سازمان تزریق شده و سازمان‌ها توسط این درآمدها به تولید کالا و خدمات می‌پردازند (محسنی‌فر، ۱۴۰۱؛ بصیرت و همکاران، ۱۳۹۹).

از بهترین گزینه‌های ممکن برای ایجاد تنوع در سرمایه‌گذاری و همچنین خلق منبع درآمدی منظم و دائم، فعالیت در حوزه‌هایی است که می‌تواند سودی متوسط اما با خطرپذیری بسیار کم و تضمین شده را در اختیار قرار دهد. منابع درآمدی بالقوه یکی از مطرح‌ترین گزینه‌های موجود برای انجام این کار هستند (هنینگ‌سوراو و هوستین^۱، ۲۰۱۹). درآمد بالقوه در واقع درآمدی است که بدون انجام فعالیت کاری سخت و طولانی مدت به دست می‌آید. میزان درآمد حاصل از این طریق در اکثر مواقع دائمی و در مقایسه با حوزه‌های دیگر سرمایه‌گذاری کمتر است. درآمد و منابع مالی به عنوان موتور محرک سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند (روس و همکاران^۲، ۲۰۲۱). بسیاری از هیئت‌های ورزشی در اجرای وظایف خود به خصوص در زمینه تأمین مالی با کمبودهایی روبه‌رو شده‌اند که این مسئله فعالیت‌های آنها را در بعد منطقه‌ای و استانی با چالش مواجه کرده است. رسانه‌ها نیز بعضی اوقات بحران‌های مالی هیئت‌ها و باشگاه‌های ورزشی را اطلاع‌رسانی می‌کنند (شاه‌منصوری و همکاران، ۱۴۰۰). به نظر می‌رسد این مشکلات مالی در حال افزایش بوده و در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های تدوین شده هیئت‌ها و باشگاه‌های ورزشی را بسیار مشکل می‌کند. دستیابی به اهداف اقتصادی و کسب منابع مالی هرچه بیشتر جزء اهداف اساسی هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شوند. از این روی، این شاخص از دیرباز مورد توجه برنامه‌ریزان سازمان‌ها بوده است. از سویی ضرورت تحقق اهداف اقتصادی هر سازمانی در گرو فراهم بودن سرمایه کافی به منظور تأمین منابع مالی مورد نیاز آن سازمان است. عاملی که اقتصاددانان آن را موتور تولید، رشد و توسعه اقتصادی می‌دانند.

^۱ Hennig-Thurau, T., & Houston, M. B

^۲ Rose et al.,

امروزه رمز موفقیت یک سازمان و جامعه کسب درآمد برای بقاء و ماندگاری خود می‌باشد بدون درآمد مطمئن جامعه و سازمان‌های مختلف 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 سازمان‌ها به وجود بیاورد (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱). درآمد و منابع مالی به عنوان موتور محرک سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند. درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال این سازمان‌ها ضروری می‌باشد از طرفی عمده‌ترین منابع درآمدی ورزش شامل حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه، تبلیغات، حامیان مالی و... می‌باشد و با توجه به اینکه هنوز صنعت ورزش در ایران حرفه‌ای نگشته و همچنین رسمیت نیافتن حق پخش تلویزیونی به عنوان یک منبع درآمد در ایران، لازم است که مدیران باشگاه‌های انواع شیوه‌های و راهکارهای درآمدزایی هیئت‌های ورزشی را بشناسند و برای رقابت و نگه داشتن خود در ورزش تلاش کنند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷). ویلی^۲ (۲۰۱۷) پنج جریان درآمدی سازمان ورزشی را مورد توجه قرار داده و از این ابزارها به عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی در رسیدن به اهداف یاد کرده است. این جریان‌ها شامل مذاکرات دقیق در مورد قراردادهای تلویزیونی، استفاده از مدل‌های قیمت‌گذاری پویا، حداکثر نمودن مشارکت و حمایت، پذیرش رویکردهای جدید در مورد غذاها و آشامیدنی‌ها و موضوع فروش کالاهای تجاری با برند سازمان به مشتریان بود، همچنین داسیلوا و لاسکاساس^۳ (۲۰۱۷) در مورد نگرش مدیران به هواداران به عنوان مصرف‌کننده در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای در تحقیق خود اشاره نموده‌اند. نگرشی که باید منتهی به درآمدزایی برای سازمان ورزشی شود. وی بیان داشت نگرش مثبت می‌تواند زمینه‌ساز حرکت سازمان ورزشی به سمت روش‌های جدید درآمدزایی شود. مفاهیم مربوط به درآمدزایی در ورزش نسبتاً جدید می‌باشد و باید به عنوان یکی از اهداف مهم سازمان‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد (داسیلوا و لاسکاساس، ۲۰۲۱).

فلاح و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی نشان دادند که تلویزیون، مجلات و اینترنت به ترتیب بیشترین تأثیر را بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی داشتند و سینما، ماهواره، رادیو و روزنامه به ترتیب کمترین تأثیر را بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی داشته‌اند، علاوه بر این تسلیمی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با موانع علی (مدیریت، نظارت و ارزیابی، ماهیت حقوقی فدراسیون‌ها، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، مهندسی مالی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، بودجه، شکاف‌های قانونی و برنامه‌ریزی) و زمینه‌ای (دولت، رسانه، عوامل قانونی و حقوقی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل حاکمیتی، عوامل نهادی، عوامل تجاری و اقتصادی) روبه‌رو است. به کارگیری این راهبردها که برای خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه اتخاذ می‌شوند، می‌تواند پیامدهایی را برای آنان از جمله افزایش کانال‌های درآمدزایی، افزایش بهره‌وری و پوشش هزینه‌ها به دنبال داشته باشد، آبنما و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی روی هیئت‌های ورزشی استان خوزستان انجام داد.

^۱ Wang et al.,

^۲ Willie

^۳ Da Silva & Las Casas

آنها اولین مانع درآمدزایی در هیئت بسکتبال را نبود امکانات و تجهیزات، در هیئت والیبال و شنا انگیزه کافی نداشتن مسئولان برای درآمدزایی و در هیئت کشتی کمبود نیروهای متخصص بازاریابی گزارش کردند. کیانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی در ارتباط با درآمدزایی هیات‌های ورزشی بیان داشتند که عوامل مداخله‌گر (موانع برنامه‌ریزی، موانع حاکمیتی، موانع نهادی، موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) و راهبردهای کنش و کنش متقابل (اقدامات حاکمیتی، اقدام مؤثر بر جذب سرمایه، ایفای نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پیشنهادیه، هدفمندسازی درآمدزایی، تقویت تصویر، درک اهداف شرکاء) از عوامل شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد. علاوه بر این تسیتکاری و باتراکولیس^۱ (۲۰۲۲) در تحقیقی نشان دادند که قیمت‌های جذاب و تجدید مکرر تجهیزات به‌روز و نوسازی امکانات و تبلیغ‌های رسانه‌ای از محبوب‌ترین استراتژی‌های حفظ اعضا بود. به صورت کلی مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که مباحث مالی و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان‌های ورزشی واقعیت انکارناپذیری است که همگان درباره آن توافق دارند و در هریک از پژوهش‌های ذکر شده به نحوی به این مقوله پرداخته شده است، ولی در کمتر پژوهشی به مشکلات مالی هیئت‌های ورزشی و راه‌های مؤثر بر درآمدزایی هیئت‌های ورزشی اشاره شده است؛ بنابراین در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی سعی شده است به صورت کاربردی به شناسایی راهکارهای مؤثر بر درآمدزایی هیئت‌های ورزشی استان مرکزی پرداخته شود. در کشور ما فرهنگ بازاریابی و بحث حامیان مالی در ابتدای ترین مراحل خود قرار دارد و به دلیل ناآشنایی مدیران با این مقوله، هنوز زیر ساخت‌های لازم برای این کار شکل نگرفته، محیط حقوقی آن فراهم نشده و آیین‌نامه‌ها و فرم‌های قرارداد تدوین نشده و در یک کلام هیچ کار اساسی ای صورت نگرفته است از آنجا که امروزه در عرصه ورزش، باشگاه‌ها و هیئت‌های ورزشی ماهیتی خصوصی دارند و از این رو مدیران آن‌ها به دنبال جذب حامیان مالی هستند تا بتوانند از این طریق، تأمین منابع مالی هزینه‌های هیئت را پوشش دهند مدیران ورزشی با قبول مسئولیت تأمین مالی، باید بازارهای مالی و ابزارهای مالی موجود را بشناسند تا با بکارگیری ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی ترین شیوه تأمین مالی را مورد توجه قرار دهند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۹).

بنابراین یکی از بزرگترین معضلات ورزش ایران در ابتدای تأسیس تا به امروز عدم توانایی باشگاه‌ها، هیئت‌ها و حتی فدراسیون‌ها در امر درآمدزایی بوده است. در کشور ما متأسفانه هیئت‌های ورزشی به درآمدهای اداره کل وابستگی شدیدی دارند و با توجه به اینکه بودجه‌ی اداره کل جوابگوی هزینه‌های هیئت‌های ورزشی نمی‌باشد، باید هیئت‌های ورزشی به فکر راه‌های دیگر درآمدزایی باشند (مقدسی و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین با توجه به رشد سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش جهان و امکانات مالی اندک تخصیصی دولت به بخش‌های اجرایی رشته‌های ورزشی از جمله هیات‌های ورزشی، به نظر می‌رسد پژوهش حاضر، به یافتن موانع و راهکارهایی برای کاهش تدریجی وابستگی مالی هیات‌های ورزشی در نتیجه دستیابی به کانال‌های درآمدزایی جدید بی‌انجامد، لذا سوال اصلی این پژوهش عبارت است از: موانع و راهکارهای درآمدزایی هیئت‌های ورزشی استان مرکزی کدام‌اند؟

^۱ Tsitskari & Batrakoulis

روش شناسی:

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی و براساس رهیافت‌های روش داده‌بنیاد بوده، که با بهره‌مندی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته اقدام به جمع‌آوری مصاحبه‌ها نموده است. جامعه پژوهش، شامل کلیه مدیران و معاونان اداره ورزش و جوانان استان مرکزی، دبیران، رؤسا و نواب رئیس هیئت‌های ورزشی، مربیان، بازیکنان و پیشکسوتان بود و روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند انجام گرفت، نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری یعنی نقطه‌ای که دیگر اضافه کردن نمونه‌های جدید تأثیری در توسعه مدل یا نظریه پژوهش ندارد ادامه یافت. اشباع نظری در این پژوهش با انجام ۱۰ مصاحبه حاصل شد. روش اصلی گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر تکنیک مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته است که در آن محقق از قبل موضوعات و عناوین لازم برای پوشش دادن به اطلاعات را آماده می‌کند، ولی پرسش‌ها به صورت باز و کلی هستند؛ یعنی از قبل تهیه نمی‌شوند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر پرسش‌هایی است که خود به خود در تعامل مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده پیش می‌آیند. لذا از خبرگان امر درخواست شد به سؤال‌های مصاحبه مبنی بر موانع و راهکارهای مؤثر بر درآمد زایی هیئت‌های ورزشی استان مرکزی پاسخ دهند. میانگین زمان اجرای هر مصاحبه ۳۵ دقیقه بود که تمام فرایند مصاحبه‌ها نیز ضبط و ثبت شد. در نهایت پس از تمام شدن اجرای مصاحبه‌ها، اطلاعات در قالب متن پیاده‌سازی و نهایی‌سازی شد. سپس فهرست جامعی از موانع و راهکارهای مؤثر بر درآمد زایی هیئت‌های ورزشی استان مرکزی که در روش مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده بود، شناسایی شد.

چهار معیار (مقبولیت، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و قابلیت اطمینان) برای پژوهش کیفی می‌باشد و معیارهایش با چهار معیار متعارف در پژوهش کمی (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) پیوند داده شده‌اند، که این چهار معیار در پژوهش حاضر بررسی و تایید شدند. بدین منظور برای اعتبار از منابع موجود، ارسال متن مصاحبه، کدهای استخراج‌شده برای برخی از شرکت‌کنندگان در پژوهش ارسال و از نظرات آنان استفاده شد. به منظور انتقال‌پذیری، از طریق مستندسازی برای دیگر محققین، گزارش جمعیت‌شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش استفاده شد. همچنین به منظور تاییدپذیری پژوهش، از نظرات چند نفر از اساتید گروه مدیریت ورزشی که خارج از فرایند مصاحبه‌ها بودند استفاده گردید و نظرات آنان اعمال گردید. در نهایت به منظور قابلیت اعتماد، از درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شد و درصد توافق طبق جدول زیر ۸۲٪ گزارش شد (جدول ۱).

$$100 \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	P1	۲۴	۱۰	۴	٪۸۳
۲	P6	۲۳	۹	۵	٪۷۸
۳	P9	۲۱	۹	۳	٪۸۶
	کل	۶۸	۲۸	۱۲	٪۸۲

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام گرفت در مرحله کد گذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها (کد گذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و از مقایسه و طبقه بندی آنها نیز کدهای محوری تعیین شدند. کدگذاری، طبقه بندی و دسته بندی داده‌ها با کمک نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل نهایی گردید.

یافته‌های پژوهش:

با توجه به این که منبع اصلی داده‌های این بخش مصاحبه می‌باشد اطلاعات فردی مصاحبه شوندگان در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- توصیف جنسیت، تحصیلات و سابقه اجرایی مصاحبه شوندگان

۶	مرد	جنسیت
۴	زن	
۵	فوق لیسانس	تحصیلات
۵	دکتری	
۱	۱ تا ۵ سال	سابقه اجرایی
۴	۵ تا ۱۰ سال	
۵	۱۰ سال بیشتر	

کدگذاری مصاحبه‌ها

همانطور که جدول (۳) نشان می‌دهد صاحب‌نظران در مصاحبه‌های ۱۰ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سوال‌های تحقیق اشاره کردند. که شامل ۹۶ مفهوم جدید و تکراری از متن مصاحبه‌ها برای موانع و ۱۲۸ مفهوم جدید و تکراری نیز برای راهکارهای درآمدزایی هیات‌ها گرفته شده است به صورت واضح‌تر در این مرحله، مفاهیم زیادی بدست آمد که با تلفیق و تقلیل آنها با استفاده از فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند به این گونه که به منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را بوجود آوردند که کدهای محوری را تشکیل دادند در مجموع ۷۱ کد باز و ۱۵ کد محوری و ۶ کد گزینشی برای راهبردها و موانع درآمدزایی هیات‌ها شناسایی شد.

جدول ۳- اطلاعات مستخرج از مصاحبه بر اساس تعداد جملات و کدبندی‌ها

راهکارهای درآمدزایی		موانع درآمدزایی		تعداد= ۱۰ نفر
تعداد کد باز	تعداد جمله تکراری	تعداد کد باز	تعداد جمله تکراری	کد مصاحبه شوندهگان
جدید	و جدید	جدید	و جدید	
۱۰	۱۲	۸	۱۱	P1
۷	۱۳	۵	۸	P2
۵	۱۰	۳	۹	P3
۶	۱۳	۲	۸	P4
۴	۱۰	۳	۱۰	P5
۳	۹	۲	۸	P6
۲	۱۱	۱	۸	P7
۱	۱۰	۱	۹	P8
۰	۹	۰	۱۰	P9
۰	۱۱	۰	۸	P10
۳۸	۱۰۸	۲۵	۸۹	جمع

جدول ۴- کدگذاری راهبردها و موانع درآمدزایی هیات‌های ورزشی استنتاج شده از مصاحبه شوندهگان

کد گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
		ثبات مدیریتی کمتر
		نبود تمهیدات آموزشی و اطلاع‌رسانی برای رؤسای هیئت‌ها و جامعه ورزش
		عدم اعتماد به توانایی‌های بانوان در امر مدیریت
	چالش‌های مدیریتی	اعتقاد کمتر مدیران به مقوله مدیریت علمی در سطح شهرستان‌ها
موانع	ضعف حوزه مدیریتی	آگاهی کمتر مدیران از رهیافت‌های نوین درآمدزایی و برخط
		محدودیت‌های قانونی و محتاط عمل کردن در فعالیت‌های جاری
	چالش‌های هماهنگی و همکاری	عدم همکاری و بکارگیری فارغ التحصیلان ورزشی در جایگاه‌های مدیریتی و اجرایی بی‌توجهی به زیرساخت‌های دانشگاهی و توان درآمدزایی

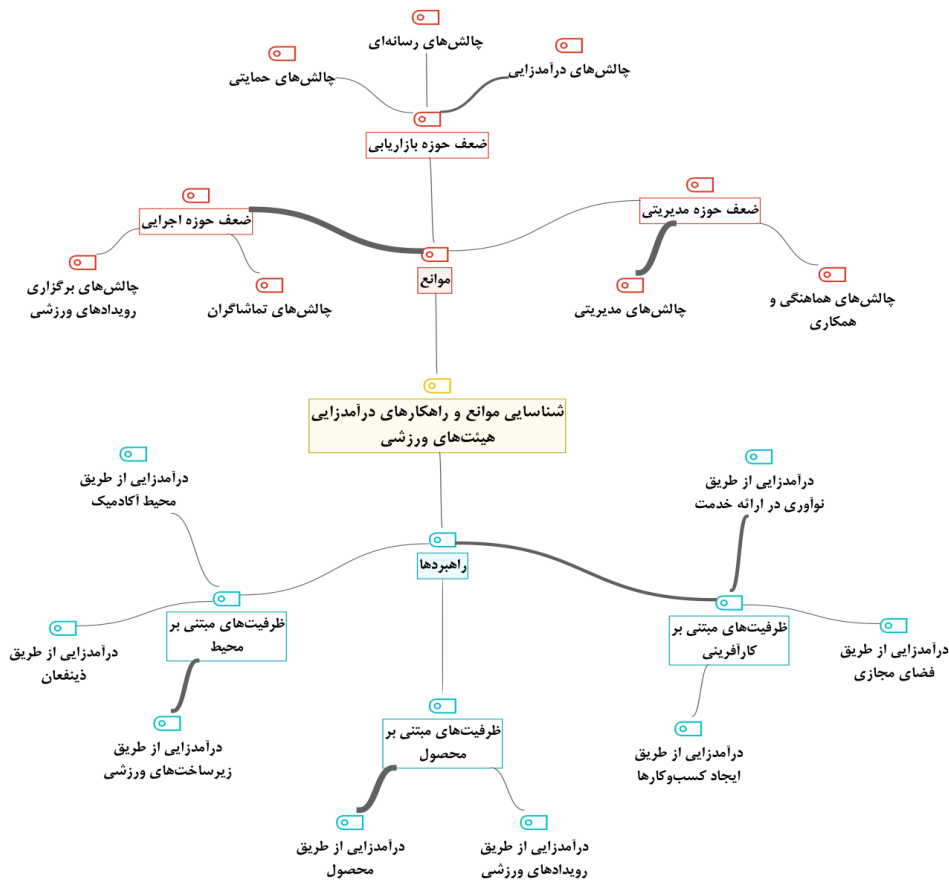
		بی توجهی به توان برگزاری دوره‌های دانش افزایی
		آگاهی کمتر از مزایای حمایت مالی از ورزش نزد حامیان
		عدم بهره‌گیری از پتانسیل‌های درآمدزایی و تاکید بیشتر بر تبلیغ بروی البسه ورزشی
چالش‌های حمایتی		عدم دستیابی به اهداف ترسیمی از سوی اسپانسرها
		حمایت کمتر مسئولین ورزش استان و فدراسیون‌ها در بحث کمک‌های مالی
		رشد ناکافی در فروش با فعالیت‌های اسپانسرشیپ
		نبود آیین نامه‌های مشخص و چهارچوب قانونی برای عقد قرارداد اسپانسرشیپ
ضعف حوزه بازاریابی		بهره‌گیری اندک از بازار یاب‌های متخصص در حوزه ورزش
		تاثیر روابط در تعیین و عقد قراردادهای حمایتی
		عدم بهره‌مندی از زیرساخت‌های الکترونیک، تجارت آنلاین و وبسایت‌های فروش
چالش‌های درآمدزایی		شفافیت کمتر اطلاعات مالی و اقتصادی در سطح هیات‌ها
		نبود تیم‌های تخصصی و برنامه‌ریزی مشخص در جهت حمایت از رقابت‌های ورزشی
		کمیت و کیفیت نامطلوب پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی
چالش‌های رسانه‌ای		نبود شبکه‌ات تخصصی ورزش برای پوشش رقابت‌های استانی و درون استانی
		نبود حق پخش تلویزیونی و درآمدزایی از پخش رویدادهای ورزشی
ضعف حوزه اجرایی	چالش‌های برگزاری	نیاز به تجهیزات و زیرساخت‌های متنوع برای رشته‌های ورزشی نوظهور

رویدادهای ورزشی	شرایط نامناسب زیرساخت‌های ورزشی
	برای حضور حامیان ورزش
چالش‌های تماشاگران	برگزاری رقابت‌های ورزشی در چند ورزش محدود در سطح استان و شهرستان‌ها
	نداشتن برنامه مشخص برای برگزاری رقابت‌های ورزشی در حوزه ورزش بانوان و ورزش پایه
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	کمبود وفاداری و انحصار در جوامع ورزشی محدود
	اطلاع‌رسانی ضعیف و نبود فعالیت‌های انگیزشی برای ورزش
درآمدزایی از طریق رویدادهای ورزشی	استقبال کمتر تماشاگران از رقابت‌های سطح استانی و شهرستانی
	حق میزبانی رویدادهای استانی، ملی و بین‌المللی
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	قرعه‌کشی و بخت آزمایی بلیط مسابقات
	حق پخش تلویزیونی مسابقات
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	دریافت اعتبارات از فدراسیون‌های ورزشی مربوطه
	امکان فروش و معرفی محصولات و خدمات در محیط برگزاری رویداد
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	دریافت حق ورود از باشگاه‌ها و ورزشکاران
	بلیط فروشی روز مسابقه و توجه به استراتژی‌های قیمت‌گذاری متفاوت
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	صدور کارت‌های مربیگری و داوری
	راه اندازی دفاتر مشاور ورزشی و استعدادیابی
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	امتیاز واگذاری برند هیئت برای باشگاه‌های منتخب
	حمایت و همکاری با استارت‌آپ‌های ورزشی
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	درآمد حاصل از جرائم (کمیته انضباطی)
	ارائه خدمات ضمنی در فضاهای ورزشی
ظرفیت‌های مبتنی بر محصولات راهبردها	نظیر محصولات غذایی
	اجاره زیرساخت‌های ورزشی و تجهیزات موجود

		ورود به بازارهای جانبی نظیر فروشگاه ورزشی، رستوران و...
	درآمدزایی از طریق ایجاد کسب و کارها	درخواست حمایت از فعالان بازار کسب و کار استانی با سابقه ورزشی ایجاد واحدهای تولیدی یا توزیعی در رشته ورزشی تهاتر و مبادله
ظرفیت‌های مبتنی بر کارآفرینی	درآمدزایی از طریق فضای مجازی	راه‌اندازی لیگ مجازی و استفاده از بازی‌های رایانه‌ای فروشگاه اینترنتی محصولات، تجهیزات و خدمات ایجاد باشگاه مشتریان و کانون‌های هواداری
	درآمدزایی از طریق نوآوری در ارائه خدمت	تورهای گردشگری ورزشی در سطح استان تبلیغ و بهره‌گیری از گردشگری و ورزش ماجراجویانه تلفیق سنت‌ها و بازی‌های بومی و محلی در قالب جشتواره‌ها و رویدادهای ورزشی کمپ‌های ورزشی در طبیعت
ظرفیت‌های مبتنی بر محیط	درآمدزایی از طریق محیط آکادمیک	راه‌اندازی مجلات، روزنامه، هفته‌نامه و کتب تخصصی همکاری‌های مشترک بین دانشگاه و هیات برای برگزاری کلاس‌های آموزشی برگزاری همایش‌های علمی-ورزشی دریافت اعتبارات از دفاتر نمایندگان مجلس
	درآمدزایی از طریق ذینفعان	همکاری با شهرداری (نظیر جام رمضان و سایر مناسبت‌ها) جذب منابع از خیرین دریافت اعتبارات از استانداری، فرمانداری و سایر نهادها
		عقد قرارداد و پیشنهادهای مستقیم به شرکت‌ها و صنعت استان دریافت اعتبارات از اداره کل ورزش و جوانان

	اخذ وام از بانک‌ها و موسسات مالی
	تاسیس فضاهای ورزشی جدید
	استفاده از فرصت‌های تبلیغاتی مسکات و کارکتر هیئت یا رشته ورزشی
درآمدزایی حاصل از زیرساخت‌های ورزشی	حق تبلیغات در اماکن ورزشی به صورت مداوم و فصلی
	استفاده از تبلیغات محیطی در رقابت‌ها
	اجاره اماکن و سالن‌های ورزشی و واگذاری به بخش خصوصی
	کسب منابع مالی از فضاهای اداری و آموزشی هیئت (مثل سالن کنفرانس و ...)

طبق یافته‌های جدول (۴)، در ارتباط با موانع حوزه درآمدزایی سه کد گزینشی؛ ضعف حوزه مدیریتی، ضعف حوزه بازاریابی و ضعف حوزه اجرایی با در برگیری هفت کدهای محوری؛ چالش‌های مدیریتی، چالش‌های هماهنگی و همکاری، چالش‌های حمایتی، چالش‌های درآمدزایی، چالش‌های رسانه‌ای، چالش‌های برگزاری رویدادهای ورزشی و چالش‌های تماشاگران شناسایی شدند، همچنین در ارتباط با راهبردهای درآمدزایی سه کد گزینشی؛ ظرفیت‌های مبتنی بر محصول، ظرفیت‌های مبتنی بر کارآفرینی و ظرفیت‌های مبتنی بر محیط با در برگیری هشت کد محوری؛ درآمدزایی از طریق رویدادهای ورزشی، درآمدزایی از طریق محصول، درآمدزایی از طریق ایجاد کسب و کارها، درآمدزایی از طریق فضای مجازی، درآمدزایی از طریق نوآوری در ارائه خدمت، درآمدزایی از طریق محیط آکادمیک، درآمدزایی از طریق ذینفعان و درآمدزایی حاصل از زیرساخت‌های ورزشی شناسایی شدند.



شکل ۱- مدل راهکارها و موانع درآمدزایی هیات‌های ورزشی با استفاده از نرم افزار

MAXQDA2020

بحث و نتیجه‌گیری:

هدف کلی پژوهش حاضر شناسایی راهکارهای درآمدزایی هیات‌های ورزشی استان مرکزی بود. درآمدزایی یا کسب درآمد از ورزش به کلیه اقدامات و راهکارها در جهت کسب منفعت مالی و مادی از رویدادهای ورزشی گفته می‌شود که نیاز به بستری مناسبی برای شکل‌گیری دارد. هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز به حمایت مالی دارد؛ این حمایت‌ها موجب می‌شود تا سازمان ورزشی به آرمان‌هایش نایل شود. بخش مهم این منابع از محل منابع دولتی تأمین می‌گردد. درآمدهای دیگری نیز از سوی سازمان‌های بین‌المللی و درآمدهای بازاریابی، حق عضویت‌ها، اعلانات، قابل حصول است. امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای تأمین منابع مالی موردنیاز خود به سوی شرکت‌هایی می‌روند که علاقمند هستند به صورت

داوطلبانه و برای تبلیغ نام شرکت خودشان به ورزش کمک کنند. نتایج پژوهش در ارتباط با موانع حوزه درآمدزایی سه کد گزینشی؛ ضعف حوزه مدیریتی، ضعف حوزه بازاریابی و ضعف حوزه اجرایی می‌باشد. ضعف حوزه مدیریتی با در برگیری کدهای محوری چالش‌های هماهنگی و همکاری و چالش‌های مدیریتی همراه بود. کیانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی در ارتباط با درآمدزایی هیات‌های ورزشی بیان داشتند که عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از؛ موانع حاکمیتی، موانع نهادی که به عنوان متولیان و مسئولین ورزشی، چالش‌هایی را در امر درآمدزایی به وجود آورده‌اند. در تبیین نتایج حاصل باید بیان داشت که یکی از مهم‌ترین چالش‌های موجود بحث مدیریت و سرپرستی هیئت‌های ورزشی می‌باشد که همواره با انتصاب رؤسای جدید، دستخوش تغییراتی در انتصاب‌ها رؤسای هیئت‌ها بوده، در واقع با بکارگیری فردی جدید در سطح مدیریت هیئت‌های ورزشی، برنامه‌ها و دیدگاه‌های مدیریتی پیشین نادیده گرفته شده و دیدگاه جدیدی بر وضعیت فعلی حاکم خواهد شد، باید این امر را در نظر داشت که اگر پیوند ارتباطی و همکاری بین رؤسا وجود نداشته باشد و از طرفی دستورات و برنامه‌های اجرایی در سایه مدیریت علمی، همکاری گروهی و سوگیری‌های جنسیتی نباشد، همواره دچار ضعف و کاستی‌هایی در سطح مدیریت هیئت‌ها خواهیم بود. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های کیانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) همسو می‌باشد.

از یافته‌های دیگر این پژوهش ضعف در حوزه بازاریابی می‌باشد که در برگیرنده‌ی کدهای محوری چالش‌های حمایتی، چالش‌های درآمدزایی و چالش‌های رسانه‌ای بوده است. چالش‌های بازاریابی علاوه بر اینکه از مهم‌ترین مشکلات فدراسیون‌ها و تیم‌های ورزشی بوده، در سطح هیئت‌های ورزشی نیز مشهود است. در واقع دید درآمدزایی و فعالیت در حوزه بازاریابی، فعالیت در سطوح مجازی و در بستر وب برای مدیران و مسئولین هیئت‌های ورزشی محدود است. تیم‌های بازاریابی، متخصصین آگاه به فعالیت در بستر وب، نبود حق پخش تلویزیونی و درآمدزایی از پخش رویدادهای ورزشی استانی و کمبود حامیان مالی برای فعالیت‌های ورزشی هیئت‌ها از مهم‌ترین چالش‌های بیات شده توسط متخصصین می‌باشد، البته باید اذعان نمود که یکی از مهم‌ترین چالش‌های این حوزه نبود آیین‌نامه‌های مشخص و چهارچوب قانونی برای عقد قرارداد اسپانسرشیپ می‌باشد که از سوی مسئولین هیئت‌های ورزشی به آن اشاره شده است.

همچنین نتایج نشان داد که ضعف حوزه اجرایی از موانع درآمدزایی هیئت‌های ورزشی می‌باشد که در برگیرنده‌ی کدهای محوری به نام چالش‌های برگزاری رویدادهای ورزشی و چالش‌های تماشاگران می‌باشد. کیانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی در ارتباط با درآمدزایی هیات‌های ورزشی بیان داشتند که عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش شامل؛ موانع برنامه‌ریزی، موانع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری می‌باشند. در تبیین این موضوع باید بیان داشت که زیرساخت‌های موجود در سطح استان برای تمامی رشته‌های ورزشی، رده‌های سنی، ورزش معلولین و گروه‌های جنسی کفایت ندارد و معمولا برخی از رشته‌ها باتوجه به میزان وفاداری تماشاگران و توجه و تمرکز مسئولین و متولیان ورزشی استان پررنگ‌تر و جدی‌تر از سایر رشته‌ها پیگیری خواهند شد و این نابرابری‌های برخواسته از نبود زیرساخت‌های تخصصی ورزشی، وفاداری تماشاگران و نگاه مسئولین باعث به وجود آمدن چالش‌هایی در سطح برگزاری رویدادهای ورزشی استانی شده است. نتایج

این بخش از پژوهش با یافته‌های کیانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) همسو می‌باشد. نتایج پژوهش در ارتباط با راهبردهای درآمدزایی سه کد‌گزینشی؛ ظرفیت‌های مبتنی بر محصول، ظرفیت‌های مبتنی بر کارآفرینی و ظرفیت‌های مبتنی بر محیط می‌باشد. طبق یافته‌ها ظرفیت‌های مبتنی بر محصول دربرگیرنده‌ی کدهای محوری درآمدزایی از طریق رویدادهای ورزشی و درآمدزایی از طریق محصول می‌باشد. در این ارتباط تسیتکاری و باتراکولیس^۱ (۲۰۲۲) در تحقیقی نشان دادند که قیمت‌های جذاب و تجدید مکرر تجهیزات به‌روز و نوسازی امکانات و تبلیغ‌های رسانه‌ای از محبوب‌ترین استراتژی‌های حفظ اعضا بود. علاوه بر این روزبهرانی و عبادی (۱۴۰۱) با توجه به یافته‌های پژوهش بیان داشتند که مدیران و مسئولین سازمان‌های ورزشی استانی می‌بایست با برگزاری بیشتر مسابقات ورزشی و رشد بیشتر تماشاچیان، زمینه توسعه اقتصادی بیشتر استان را فراهم نموده تا در نهایت سازمان‌های ورزشی به درآمدزایی مطلوب دست پیدا نمایند.

برگزاری رویدادهای ورزشی یکی از وظایف هیئت‌های ورزشی می‌باشد که می‌تواند در سطوح مختلف شهرستانی یا استانی و یا حتی میزبانی مسابقات کشوری یا لیگ انجام شود. درآمدهای مرتبط با این رویدادها می‌تواند یکی از منابع روش‌های درآمدزایی باشد. به عنوان مثال، دریافت ورودی مسابقات یکی از روش‌ها می‌باشد. درآمدهای روز مسابقه نیز مربوط به این قسمت می‌شود که می‌تواند شامل بلیط فروشی روز مسابقه، قرعه کشی و بخت آزمایی که البته با توجه به مسائل شرعی و دینی بجز برخی رشته‌ها همچون اسب دوانی و سوارکاری در رشته‌های دیگر به شکل رسمی شایع نمی‌باشد. حق میزبانی نیز می‌تواند در پذیرش میزبانی مسابقات مختلف به عنوان منبع کسب درآمد لحاظ شود. معمولاً فدراسیون‌ها به هیئت استانی که میزبانی مسابقات را قبول می‌کنند کمک‌های مالی خواهد داشت. همچنین ممکن است هیئت میزبانی مسابقات ارگان‌ها و نهادهای مختلف را به عهده گیرد و مبالغی را دریافت نماید. حق پخش رسانه‌ای و تلویزیونی مسابقات هم در این گروه دسته بندی شده است. علاوه بر این راهکارهای مبتنی بر محصول، یکی دیگر از روش‌های مهم درآمدزایی برای هیئت‌های ورزشی بوده است. محصولات می‌تواند شامل خدمات و کالاها باشد. برخی از هیئت‌ها در بخش کالا نیز فعالیت دارند و با تولید، فروش کالا و ایجاد همکاری با کسب و کارهای ورزشی ایجاد درآمد می‌کنند. درج آرم و نام هیئت نیز در برخی کالاها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، ولی بیشتر درآمد هیئت‌ها در این بخش مربوط به حوزه خدمات می‌باشد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های تسیتکاری و باتراکولیس (۲۰۲۲)؛ ویلی (۲۰۱۷)؛ فلاح و همکاران (۱۳۹۵) و تسلیمی و همکاران (۲۰۱۹) همسو می‌باشد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که ظرفیت‌های مبتنی بر کارآفرینی با کدهای محوری درآمدزایی از طریق ایجاد کسب و کارها، درآمدزایی از طریق فضای مجازی و درآمدزایی از طریق نوآوری در ارائه خدمت از راهکارهای درآمدزایی برای هیئت‌های ورزشی می‌باشند. در این ارتباط منصوری و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی طبق یافته‌های پژوهش نشان دادند که اگر مدیران مجموعه‌های ورزشی با روش‌های خلاق و مبتکرانه از عناصر بازاریابی استفاده کنند، می‌توانند شنواری لازم در امر سودآوری و رضایت‌مندی مشتریان را کسب نمایند.

^۱ Tsitskari & Batrakoulis

علاوه بر این سامور^۱ (۲۰۲۱) در تحقیقی بر اساس نتایج نشان داد که وبلاگ‌ها، سمینارها، انجمن‌ها، پادکست‌ها، بولتن‌های مطبوعاتی، ایمیل و سایت‌های اشتراک‌گذاری محتوا، رایج‌ترین فناوری‌های مبتنی بر وب هستند که توسط باشگاه‌های ورزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش‌های مجازی یکی دیگر از روش‌های کسب درآمد بود. این نوع از درآمدزایی مبتنی بر فضای مجازی و عموماً اینترنت می‌باشد. داشتن مهارت در حوزه فضای مجازی به وسیله نیرو انسانی یا واگذاری این بخش به شرکت‌ها یا افراد بیرونی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. برخی از شرکت‌ها محصولات خود را به شکل اینترنتی هم به فروش می‌رسانند که موجب سهولت دسترسی و فروش به مخاطب می‌شود. داشتن سایت اینترنتی یکی از الزامات این نوع فعالیت‌ها می‌باشد. یکی از مسائلی که هم اکنون در ورزش بسیار شایع می‌باشد، ایجاد کانون‌های هواداری و باشگاه مشتریان می‌باشد که سازمان‌های ورزشی سعی می‌کنند با استفاده از عامل علاقه مخاطبان به ورزش از آن در راستای اهداف خود استفاده نمایند. داشتن اطلاعات در دنیای کنونی به عنوان یک سرمایه محسوب می‌شود. البته به شرطی که بتوان از این سرمایه به شکل مناسبی استفاده نمود. به عنوان نمونه، برگزاری لیگ‌های مجازی هم اکنون در برخی از باشگاه‌های خارجی شایع شده است که با توجه به علاقه قشر نوجوان و جوان به بازی‌های رایانه‌ای می‌تواند طرفداران خود را داشته باشد. استفاده مناسب از این زیرساخت‌ها می‌تواند بر روی درآمدزایی از طرق دیگر نیز تاثیر بگذارد. به عنوان مثال، بلیط فروشی، قرعه کشی و حتی کرایه سالن می‌تواند از طریق مجازی انجام شود که با توجه به سهولت دسترسی مشتری امکان افزایش درآمدزایی را به همراه خواهد داشت این نتایج با نتایج پژوهش فلاح و همکاران (۱۳۹۵) همسو می‌باشد.

یکی دیگر از روش‌های درآمدزایی هیات‌های ورزشی مربوط به آن چیزی است که به عنوان کسب و کار یاد می‌شود. بی شک امروزه هیئت‌های ورزشی باید طوری برنامه‌ریزی کنند که بتوانند با توجه به ماهیت غیردولتی خود از منابع دولتی رها و قادر باشند بدون وابستگی به منابع دولتی امور خود را پیش ببرند. ورود به عرصه‌های اقتصادی در ارتباط با رشته ورزشی و یا حتی غیرمرتبط با رشته ورزشی می‌تواند در دستور کار هیئت‌ها قرار بگیرد. بعضی از هیئت‌ها می‌توانند در حوزه‌های تولیدی یا توزیعی محصولات مرتبط با رشته ورزشی فعالیت نمایند. در این بین برگزاری تورهای ورزشی گردشگری در برخی هیئت‌ها انجام می‌شود که می‌تواند فواید مالی مناسبی داشته باشد، البته باید در نظر داشت که اگر این تورها در حوزه گردشگری ماجراجویانه تمرکز بیشتری داشته باشند، می‌توان با جذابیت‌های محیط گردشگری استان مرکزی موفق‌تر عمل کرده و درآمدزایی حاصل کرد، همچنین محیط‌های آکادمیک و برخوردار از دانشگاه و ظرفیت‌های آن نیز می‌تواند درآمدزا باشد. علاوه بر این راه اندازی مجله یا هفته‌نامه و همایش‌های علمی و همچنین دفاتر مشاوره ورزشی از دیگر خدمات هیئت‌ها می‌تواند باشد. برگزاری سمینارهای سخنرانی و یا همایش‌های علمی ورزشی و دادن گواهینامه حضور و مشارکت به شرکت کنندگان از دیگر راهکارهای قابل استفاده می‌باشد. به طور کلی یکی از حوزه‌های اصلی درآمدزایی در هیئت‌های ورزشی موضوعات آموزشی است. برگزاری کلاس‌های داوری و مربیگری و دریافت ورودی دوره‌ها از عوامل مهم درآمدزایی در این بخش است.

همچنین شهریه ورودی در کلاس‌های آموزشی هیئت جزو راهکارهای مهم می‌باشد. صدور مربی و بازیکن نیز از خدمات هیئت می‌باشد. نتایج با نتایج پژوهش‌های سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) و تسلیمی و همکاران (۲۰۱۹) همسو می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که ظرفیت‌های مبتنی بر محیط با دربرگیری کدهای محوری درآمدزایی از طریق محیط آکادمیک، درآمدزایی از طریق ذینفعان و درآمدزایی حاصل از زیرساخت‌های ورزشی از راهکارهای شناسایی شده در امبر درآمدزایی اماکن ورزشی می‌باشند. در این ارتباط اسمعیلی و شیروانی (۱۳۹۸) در تحقیقی بیان داشتند که روش‌های بازاریابی و جذب سرمایه در هیئت‌های ورزشی شامل روش مبتنی بر ذینفعان، روش مبتنی بر رویداد، روش مبتنی بر محیط، روش مبتنی بر محصول و روش مبتنی بر کسب و کار بوده است. استان مرکزی به عنوان یکی از استان‌های صنعتی کشور محسوب می‌شود. این موضوع می‌تواند به عنوان فرصتی در حوزه ورزش به شمار آید، اگر تعامل مناسبی بین ورزش و صنعت به وجود آید. این روش از نظر هیئت‌ها به عنوان یکی از مهمترین روش‌ها بوده است. دریافت اعتبارات از فدراسیون‌های ورزشی و اداره کل ورزش و جوانان، از دیگر منابع تامین مالی بود. برخی هیئت‌ها از منابع اداره کل استفاده کرده و برخی دریافتی مناسبی نداشته‌اند. البته اختصاص بودجه‌ها بستگی به عوامل مختلفی از جمله عملکرد هیئت‌های ورزشی دارد. دریافت اعتبارات از دفاتر نمایندگان مجلس، یا استانداری و فرمانداری و سازمان‌های تابعه به شکل مستقیم نیز از دیگر منابع تامین مالی از راه ذینفعان بوده است. توجه خیرین برای ورود به عرصه ورزشی از جمله مسائلی است که باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین تسهیلات با سودهای بالا باعث می‌شود که هیئت‌ها چندان رغبتی برای استفاده از وام‌های بانکی نداشته باشند، مگر اینکه سودآوری فعالیت‌های هیئت ضمانتی برای دریافت تسهیلات بانکی باشد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های اسمعیلی و شیروانی (۱۳۹۸)، داسیلوا و لاسکاساس (۲۰۱۷) و رهبر سفیدی و همکاران (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

بررسی انجام شده نشان می‌دهد بیشتر هیئت‌های ورزشی در استان دارای سالن یا اماکن ورزشی می‌باشند. این اماکن معمولاً در مرکز استان یا شهرستان‌ها قرار دارند. از رایج‌ترین روش‌های درآمدزایی اجاره اماکن و سالن‌های ورزشی می‌باشد. معمولاً هیئت‌های ورزشی ساعت‌های خارج از کلاس‌های آموزشی خود را جهت درآمدزایی به اجاره می‌دهند. همچنین امکان انجام تبلیغات محیطی از این طریق امکانپذیر می‌شود. همچنین فضاها ممکن است شامل فضاهای اداری و آموزشی هیئت نیز شود. تاسیس فضاهای ورزشی جدید و فرصت‌های تبلیغی متنوعی همچون مسکات و کاراکتر هیئت از جمله راهکارها می‌شود. این نتایج با نتایج پژوهش‌های ویلی (۲۰۱۷) و آبنا و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد. اجاره کالاها و تجهیزات نیز از جمله راهکارهای درآمدزایی می‌باشد. برخی از تجهیزات در رشته‌های ورزشی گران قیمت بوده و معمولاً صرفه اقتصادی برای خریداران ندارد که می‌توان با اجاره آنها به افراد علاقه مند از مزایای درآمدی آن استفاده نمود. این موضوع در برخی رشته‌ها مثل اتومبیلرانی، قایقرانی، ورزش‌های هوایی و اسکی گسترش بیشتری دارد. البته در بحث کسب و کار می‌توان از مدل‌های بهتری در هیئت‌های ورزشی استفاده نمود و در عوض ارائه خدمات هیئت به مشتریان و ذینفعان، از مزایای غیر مادی یا کالا و تجهیزات آنها استفاده نمود؛ یعنی بجای دریافت درآمدهای نقدی از دریافت‌های غیر نقدی استفاده نمود.

ورود به عرصه‌های تجاری مثل رستوران ورزشی، باشگاه ورزشی و ... نیز جزو سایر خدمات هیئت می‌تواند قرار بگیرد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های تسلیمی و همکاران (۲۰۱۹) و آبنما و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد. لذا پیشنهادهایی که می‌شود به مدیران و مسئولان ورزشی استان مرکزی ارائه نمود شامل: راه اندازی سایت اینترنتی و بروز رسانی مستمر در هیئت‌های ورزشی؛ پیش بینی برگزاری و میزبانی رویدادهای مهم ورزشی؛ در نظر داشتن راهکارهای متفاوت برای فروش بلیط مسابقات؛ تولید و یا فروش محصولات مرتبط با رشته ورزشی و استفاده از فرصت‌ها و قابلیت‌های طبیعی و گردشگری ورزشی استان در رشته‌های ورزشی آبی، فضاهای طبیعی و هوایی می‌باشد. علاوه براین با ایجاد کمپ‌های گردشگری و ایجاد گردشگری ماجراجویانه می‌توان علاقه‌مندان به این حیطه را برای حضور در کمپ‌های گردشگری ترغیب نمود و منجر به درآمدزایی بیشتر شد.

تشکر و قدردانی

از مسئولین محترم ورزشی استان مرکزی و تمامی افرادی که به نحوی در انجام این پژوهش به ما کمک نموده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نماییم.

منابع

- [۱] آبنما، زینب؛ حیدری نژاد، صدیقه؛ خطیبی، امین و صیغوریان، مهدی. (۱۳۹۶). شناسایی راهکارهای درآمدزایی هیئت‌های ورزشی استان خوزستان با تاکید بر والیبال، بسکتبال، کشتی و شنا، دومین همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد یافته‌های کاربردی در ورزش، اهواز. <https://civilica.com/doc/۷۶۹۵۵۱>
- [۲] اسمعیلی، محسن. & شیروانی، طهماسب. (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی شیوه‌های بازاریابی و درآمدزایی هیئت‌های ورزشی استان مرکزی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۸(۴۵)، ۲۷۹-۲۹۸.
- [۳] بصیرت، مرجان؛ خواجه نیان، داتیس و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۹). مفهوم‌سازی ارزش رسانه‌ای بازیکنان فوتبال به عنوان پایه‌ای برای توسعه مدل‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران. فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۱۸(۱)، ۲۷-۴۲.
- [۴] حیدری، رضا؛ اسداللهی، احسان و سالاری، ریحانه. (۱۳۹۹). شناسایی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۴)، ۱۷۳-۲۰۶.
- [۵] رهبر سفیدی، اتابک؛ حسن زاده، مهرداد و عباسی، محمد. (۱۳۹۲). بررسی و شناسایی شیوه‌های درآمدزایی و تأمین مالی داخلی و خارجی در ورزش ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت، تهران، ایران.
- [۶] روزبهانی محبوبه، عبادی اسماعیل. (۱۴۰۱). تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه درآمدزایی هیئت‌های ورزشی استان قزوین. رویکردهایی نوین در مدیریت ورزشی، ۱۰(۳۷)، ۱۳۱-۱۴۷.
- [۷] سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۴)، ۴۲-۵۴.
- [۸] سلیمی، مهدی؛ سلطان حسینی، محمد و نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۴). ارزیابی موانع توسعه بازاریابی ورزشی در ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۷(۲۹)، ۱۳-۳۶.
- [۹] شاه منصوری، عزت‌اله؛ سعادت‌مندی، جواد و صالحی، سعادت‌اله. (۱۴۰۰). اولویت بندی و تحلیل نقش عناصر آمیخته بازاریابی بر میزان درآمدزایی اماکن ورزشی خصوصی استان قم. مطالعات بازاریابی ورزشی، ۲(۳).
- [۱۰] فلاح، زین العابدین و آقاخانی، محمدعلی. (۱۳۹۵). تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی (مورد مطالعه استان گلستان). فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۳(۴)، ۶۹-۷۶.
- [۱۱] کلاته سیفری، معصومه، گری، شهلا، و رضوی، سیدمحمدحسین. (۱۴۰۱). توسعه سرمایه‌گذاری حامیان مالی در لیگ برتر فوتبال ایران با تأکید بر حضور بانوان تماشاگر. مدیریت و کارآفرینی در ورزش، ۱۱(۱)، ۹۷-۱۱۵. doi: 10.48301/jmes.2023.170880
- [۱۲] کیانی زاده، فرامرز، علم، شهرام، هژبرنیا، زهرا، فردوسی، محمدحسن، & آقای، نجف. (۱۴۰۱). طراحی الگوی درآمدزایی هیئت‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان: doi: -. () , 10.22034/ssys.2022.2196.2571
- [۱۳] محسنی فر، علی. (۱۴۰۱). هزینه‌های تبلیغات محیطی لیگ برتر فوتبال ایران و باشگاه‌های معتبر فوتبال جهان. مدیریت و کارآفرینی در ورزش، ۱۱(۱)، ۱۷۱-۱۸۷. doi: 10.48301/jmes.2023.170883

- [۱۴] مقدسی، زیبا؛ شیخعلی زاده، محبوب و فرجی، رسول. (۱۳۹۹). تأثیر خصوصی‌سازی و تبلیغات بر درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی استان اردبیل. مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۱)، ۱۸۸-۲۰۴
- [۱۵] واحدی زاده، مجید؛ آقایی، نجف و الهی، علیرضا. (۱۳۹۹). راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران: یافته‌های یک مطالعه کیفی. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۲(۴)، ۱۵۳-۱۶۸.

References

۱. Corbin, J., Strauss, A. (۲۰۰۸). Strategies for qualitative data analysis. Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory. 3.
۲. Da Silva, E. C., & Las Casas, A. L. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
۳. Hennig-Thurau, T., & Houston, M. B. (2019). Creating value, making money: Essential business models for entertainment products. In *Entertainment Science* (pp. 151-۲۳۱). □□□□□□□□, □□□□.
۴. Rose, M., Rose, G. M., Merchant, A., & Orth, U. R. (2021). Sports teams heritage: Measurement and application in sponsorship. *Journal of Business Research*, 124, 759-۷۶۹.
۵. Samur, S. (2021). The Effects of Web-Based Technologies on Marketing Activities of Professional Sports Clubs. *Journal of Educational Issues*, 7(۱), ۵۶-۵۶۴.
۶. Taslimi, Z., Hemati Nejad, M., Gholizade, M., & Pasvar, M. (2020). Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency. *Sport Management and Development*, 8(4), 41-50. (In Persian).
۷. Tsitskari, E., & Batrakoulis, A. (2022). Investigating the marketing strategies of the health and fitness sector in Greece; the managers' perspective. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (۴۳), ۲۶۴-۲۷۳.
۸. Wang, F. J., Sum, K. W. R., Wong, C. O. J., & Cheng, C. F. (2021). The development and validation of an instrument for measuring market demand factors associated with sports training tourism for sports teams. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(1), ۳۰-۴۳.
۹. Willie, P. A. (2017). Revenue management for Canadian professional sports organizations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.