



Research on Educational Sport

Journal homepage: <https://res.ssrc.ac.ir>



Original Article

Designing a Sustainable Income Model for the General Administration of Physical Education of the Ministry of Science, Research and Technology

Mostafa Afshari 

1. Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.

Received: 14/10/2023, Accepted: 30/07/2025, Online Published: 09/08/2025

* Corresponding Author: E-mail: m.afshari@ssrc.ac.ir

How to Cite: Afshari, M. (2025). Designing a sustainable income model for the General Administration of Physical Education of the Ministry of Science, Research and Technology. *Research on Educational Sport*, 13(39), 143-162. In Persian. Doi: [10.22089/res.2025.15807.2444](https://doi.org/10.22089/res.2025.15807.2444)

Extended Abstract

Background and Purpose

This study proposes a comprehensive model for sustainable revenue generation in the General Directorate of Physical Education within Iran's Ministry of Science, Research, and Technology. The goal is to decrease the country's heavy dependence on governmental funding in the sports sector. Globally, sports have become an influential industry that substantially impacts national gross domestic product (GDP), necessitating consistent income streams to ensure organizational independence, resilience, and long-term growth. In Iran, however, sports funding remains predominantly reliant on state resources, restricting innovation, expansion, and autonomy. The institutional oversight of student sports has encountered severe financial constraints, underscoring the urgent need to innovate alternative revenue sources. This research assesses existing capacities, identifies primary barriers, and highlights success factors, offering a scientific and practical framework for financial sustainability. Strategic suggestions include boosting private sector participation, enhancing marketing practices, and optimizing the use of sports facilities. Effective implementation of these strategies promises to improve the quality and visibility of student sports and broaden participation. The findings aim to guide policymakers and university sports managers in developing strategic plans to reduce reliance on governmental budgets, with the model serving as a reference across Iran's sports organizations toward fostering financial resilience, efficient resource management, and socio-economic contributions. Ultimately, the study underscores that sustainable revenue generation is essential not only for advancing student sports but also for positioning sports as a significant driver of national development and social engagement.

Materials and Methods

This qualitative study utilized Glaser's grounded theory approach to develop a scalable model for revenue generation within the context of university sports. The research involved experts in sports management, officials from the Directorate, sports marketing specialists, former managers, and financial support professionals. A purposive sampling method facilitated 15 semi-structured interviews over two months, continuing until data saturation was achieved. Validity was bolstered



through expert reviews, while criteria such as acceptability, transferability, and verifiability directed the data analysis process. Reliability testing via test-retest and intra-subject agreement yielded a coefficient of 76.9%, confirming dependable coding. Data coding involved open, selective, and theoretical stages, which initially identified and categorized concepts into key themes, culminating in the development of a paradigm model. The results indicated that achieving sustainable revenue depends on structural supports, engaging the private sector, advancing sports marketing, and establishing a data-driven scientific system. Background and Purpose This study proposes a comprehensive model for sustainable revenue generation in the General Directorate of Physical Education within Iran's Ministry of Science, Research, and Technology. The goal is to decrease the country's heavy dependence on governmental funding in the sports sector. Globally, sports have become an influential industry that substantially impacts national gross domestic product (GDP), necessitating consistent income streams to ensure organizational independence, resilience, and long-term growth. In Iran, however, sports funding remains predominantly reliant on state resources, restricting innovation, expansion, and autonomy. The institutional oversight of student sports has encountered severe financial constraints, underscoring the urgent need to innovate alternative revenue sources. This research assesses existing capacities, identifies primary barriers, and highlights success factors, offering a scientific and practical framework for financial sustainability. Strategic suggestions include boosting private sector participation, enhancing marketing practices, and optimizing the use of sports facilities. Effective implementation of these strategies promises to improve the quality and visibility of student sports and broaden participation. The findings aim to guide policymakers and university sports managers in developing strategic plans to reduce reliance on governmental budgets, with the model serving as a reference across Iran's sports organizations toward fostering financial resilience, efficient resource management, and socio-economic contributions. Ultimately, the study underscores that sustainable revenue generation is essential not only for advancing student sports but also for positioning sports as a significant driver of national development and social engagement.

Materials and Methods

This qualitative study utilized Glaser's grounded theory approach to develop a scalable model for revenue generation within the context of university sports. The research involved experts in sports management, officials from the Directorate, sports marketing specialists, former managers, and financial support professionals. A purposive sampling method facilitated 15 semi-structured interviews over two months, continuing until data saturation was achieved. Validity was bolstered through expert reviews, while criteria such as acceptability, transferability, and verifiability directed the data analysis process. Reliability testing via test-retest and intra-subject agreement yielded a coefficient of 76.9%, confirming dependable coding. Data coding involved open, selective, and theoretical stages, which initially identified and categorized concepts into key themes, culminating in the development of a paradigm model. The results indicated that achieving sustainable revenue depends on structural supports, engaging the private sector, advancing sports marketing, and establishing a data-driven scientific system. The validated model offers practical insights for policymakers and university sports managers to diminish dependence on government funding while promoting sustainable development.

Findings

The research aimed to develop a model for sustainable revenue in the General Directorate of Physical Education, focusing on reducing reliance on public funds. Data derived from semi-structured interviews and analyzed through Glaser's grounded theory yielded 743 initial concepts, refined to 111 codes and ultimately grouped into 12 core categories. The final model emphasizes 12 axes: formulating a coherent marketing and revenue plan, reforming legal frameworks, creating autonomous budget lines, leveraging affiliated organizational facilities, employing

specialized human resources, resource management and cost-saving measures, reforming approaches to student sports events, fostering cooperation with universities in budgeting, utilizing legal capacities, applying scientific marketing principles, shifting managers' perceptions regarding sponsorship, and promoting a sports culture within the academic community. The model underscores a synergy between legal structures, financial facets, human resources, and innovative marketing strategies to minimize dependence on government funding, enhance private sector involvement, and foster the financial resilience of university sports—facilitating long-term sustainability and socio-economic contributions.

Conclusion

This study aimed to design a comprehensive framework for sustainable revenue generation in Iran's university sports, addressing overdependence on government resources. With a qualitative methodology grounded in Glaser's theory, data collection through expert interviews led to the development of a model based on 12 critical categories. The results advocate for diversified funding sources, inclusive legal reforms, strategic marketing, and resource optimization to diminish state reliance and promote the economic sustainability of university sports. The proposed model acts as a strategic guide for policymakers and sports managers to implement a resilient, data-informed financial strategy aligned with broader societal and economic goals.

Keywords: Sponsors, Revenue Generation, Rules and Regulations, Resource Management, Marketing.

Article Message

The core message emphasizes that sustainable revenue in student sports does not necessarily depend on government funding, but can be achieved through a scientific and strategic approach. This involves attracting sponsors, amending laws, leveraging the media, and encouraging private sector investment—ultimately ensuring financial sustainability, infrastructural development, and elevating the status of student sports at the national level.

Funding

This research was supported financially by the General Directorate of Physical Education, Student Affairs Organization.

Authors' Contributions

The corresponding author served as the project manager for this research.

Conflicts of Interest

The authors declare no conflicts of interest.

Acknowledgments

We extend our sincere gratitude to the General Directorate of Physical Education, the Ministry of Science, and the Research Institute of Physical Education and Sports Sciences for their continued support. The validated model offers practical insights for policymakers and university sports managers to diminish dependence on government funding while promoting sustainable development.



طراحی مدل درآمدهای پایدار اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مصطفی افشاری 

۱. گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۸، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

*نویسنده مسئول: مصطفی افشاری، E-mail: m.afshari@ssrc.ac.ir

How to Cite: Afshari, M. (2025). Designing a sustainable income model for the General Administration of Physical Education of the Ministry of Science, Research and Technology. *Research on Educational Sport*, 13(39), 143-162. In Persian. Doi: 10.22089/res.2025.15807.2444

چکیده

تدوین برنامه و ساختار درخصوص درآمدزایی پایدار یکی از اصول اساسی موفقیت در ورزش است. حامیان نیز از مهم‌ترین ارکان رشد و توسعه ورزش در همه ابعاد هستند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل درآمدهای پایدار اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تدوین شد و با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد با روش گلیزر انجام گرفت. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی بود. شرکت‌کنندگان در پژوهش، متخصصان مدیریت ورزشی، مسئولان اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، متخصصان بازاریابی ورزشی، مسئولان و مدیران سابق و همه افراد دخیل و خبره در حوزه حمایت مالی بودند که دوازده نفر از میان آن‌ها به صورت نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه عمیق انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع ادامه یافت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز و نظری استفاده شد. تعداد ۱۱۱ گزاره مفهومی اولیه با دوازده مقوله در قالب مدل تحقیق شناسایی شدند. راهبردهای حاصل از مدل تحقیق نشان داد، توسعه جذب حامیان مالی، بهبود قوانین برای حامیان مالی، نقش ترویجی و حمایتی رسانه از حامی مالی ورزش دانشجویی، فراهم کردن بستر برای لازم به‌منظور جذب سرمایه‌گذار و اعطای تسهیلات به سرمایه‌گذار می‌تواند باعث جذب حامیان مالی در رویدادهای ورزشی دانشجویی شود؛ بنابراین ضرورت دارد برای درآمدزایی پایدار اداره کل، موانع و عوامل اثرگذار در این مدل مدنظر قرار گیرد.

واژگان کلیدی: حامیان مالی، درآمدزایی، قوانین و مقررات، مدیریت منابع، بازاریابی.



مقدمه

امروزه ورزش فقط سرگرمی نیست، بلکه اهمیت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی زیادی نیز دارد؛ به طوری که ورزش به‌عنوان یک صنعت پردرآمد، به طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه کشورهای دنیا نقش دارد و صنعتی مهم و عاملی اثرگذار بر رشد اقتصادی تمامی کشورها به حساب می‌آید (محسنی‌فر و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین مشاغل در بازار ورزش نقش مهمی دارند و منجر به شکل‌گیری ساختار جدیدی از ورزش با نگرانی‌های تجاری شده‌اند (کلیس^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). براساس داده‌های ارائه‌شده توسط ای‌تی کرنی^۲ (۲۰۱۵) صنعت ورزش حرفه‌ای رشد پایداری را تجربه کرده است که سه برابر رشد آن در بازارهای انگلیس و فرانسه است؛ در نتیجه ورزش در حال تبدیل شدن به تجارت بزرگ و سرگرمی است؛ به طوری که طبق گفته^۳ PwC (2018) گردش مالی آن در ایالات متحده ۶۹۰۰۰ میلیون دلار بوده است. بی‌شک یکی از عوامل توسعه اقتصادی در جهان امروز صنعت ورزش است و می‌توان گفت که ورزش یکی از عوامل اصلی مؤثر بر اقتصاد است (فاهی^۴ و همکاران، ۲۰۰۴)؛ برای مثال، گردش مالی در ورزش اروپا رشد جدی به‌خصوص در حق پخش و درآمد تجاری تجربه کرد که اگر چنین رشدی نبود، بسیاری از باشگاه‌های ورزشی دچار مشکلات مالی می‌شدند و منجر به شکست می‌شد (سانچز^۵ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین سودآوری صنعت ورزش، انگیزه‌های کافی برای فعالان اقتصادی در این صنعت ایجاد کرده است که به طور مداوم در جستجوی و توسعه رویکردهای تولید درآمد و تجزیه و تحلیل منظم عناصر و عوامل مرتبط با بازاریابی ورزشی هستند (معماری و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از بخش‌هایی که ورزش می‌تواند در توسعه آن سهم باشد، بخش درآمدزایی و بازاریابی هر جامعه‌ای است. امروزه رمز موفقیت یک سازمان و جامعه کسب درآمد برای بقا و ماندگاری خود است. بدون درآمد مطمئن، جامعه و سازمان‌های مختلف رو به نابودی می‌روند و نمی‌توانند در محیط رقابتی دوام بیاورند (استوارت^۶، ۲۰۰۷). درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج سازمان‌ها فراهم کند. در واقع، درآمد و منابع مالی به‌عنوان موتور حرکت سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند. درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال سازمان‌ها بسیار ضروری است (تسلیمی، ۲۰۱۶)؛ از این رو به‌منظور تضمین آینده‌ای روشن و موفق برای سازمان‌های ورزشی باید زبان درآمدزایی و بازاریابی را دانست؛ چراکه امروزه رقابت برای پول از هر زمان دیگری فشرده‌تر شده است و دیگر نمی‌توان به امید سرازیر شدن پول و دیگر کمک‌های دولت نشست؛ به طوری که نتایج پژوهش بلک^۷ و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد، شرکت‌هایی که درگیر حمایت مالی در ورزش شده‌اند، به نسبت شرکت‌هایی که در ورزش نبوده‌اند، افزایش سهم و رشد درآمد شرکت روی داده است. همچنین آن‌ها اشاره کردند، حمایت مالی ورزشی موجب افزایش درآمدزایی شده است.

پایداری درآمدها مستلزم آن است که این ارقام از استمرار نسبی برخوردار باشند و حصول این درآمدها شرایط کیفی را در معرض تهدید و تخریب قرار ندهد. درحقیقت، در درآمدزایی پایدار نمی‌توان از هر منبعی درآمد کسب کرد و نگاه به موضوع درآمدزایی نگاهی بلندمدت و زیربنایی است. درآمدزایی پایدار یعنی درآمد از منابع و به‌گونه‌ای کسب شود که حقوق آیندگان پایمال نشود، کیفیت زندگی کاهش نیابد و منابع حیاتی برای استفاده نسل‌های آتی از بین نرود. درآمد

-
1. KELEŞ
 2. AT Kerney
 3. Price waterhouse Coopers
 4. Fahy
 5. Sanchez
 6. Stewart
 7. Blake

پایدار به درآمدهایی گفته می‌شود که دارای پنج ویژگی باشند: منبع آن از بین رفتنی نباشد یا با از بین رفتن آن جایگزین داشته باشد؛ به طور پیوسته دست‌یافتنی باشد؛ در دوره‌های مالی مختلف نوسان شدید نداشته باشد؛ همراه با افزایش هزینه‌ها افزایش یابد و موجب آسیب رساندن به توسعه نشود (زیاری و مهدیان بهنمیری، ۲۰۱۳).

تیبوت^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند، سطح ورزشی باشگاه، میزان بودجه، سازمان‌دهی مسابقات ورزشی، درصد زنان، با تنوع درآمد ارتباط مثبت دارند. کوتاب-اسچولوا^۲ (۲۰۱۱) با توجه به هزینه‌ها و منابع اصلی درآمد باشگاه‌های فوتبال، به طور خاص، فروش بلیت، درآمد استادیوم، درآمد پخش، درآمد محصول، درآمد تبلیغاتی و حمایت مالی را از منابع اصلی درآمد بیان کرد. داوولینگ^۳ (۲۰۱۷) به بررسی چگونگی شبکه حرفه‌ای دانش‌بنیان (ورزش حرفه‌ای کانادا) پرداخت. نتایج نشان داد، به وجود آوردن دانش و ادعاهای ورزشکار به طور مستقیم و غیرمستقیم در روند سیاست ورزش نقش دارد و همچنین توجه به نقش و اهمیت دانش‌بنیان به‌عنوان رویکردی پویا و فعال در سازمان‌دهی و مدیریت ورزشی می‌تواند ایده‌ها و نوآوری‌های جدیدی را به سیاست بدهد. کاریلو^۴ (۲۰۱۵) به توسعه مبتنی بر دانش به‌عنوان عنصر اقتصادی جدیدی پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که ماهیت دانش‌بنیان با ماهیت صنعتی مخالف است و فرهنگ اقتصادی جدید باید متناسب با جامعه دانش‌بنیان به وجود آید؛ چراکه جامعه دانش‌بنیان باید بتواند ارزش‌ها و قابلیت‌های خود را با آن جامعه متناسب کند و جامعه‌ای که در آن فرهنگ دانش‌بنیانی جریان داشته باشد، می‌تواند تولید ایجاد کند. سایانو^۵ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «دانش و زندگی: به‌سوی تعریف دوباره اقتصاد مبتنی بر دانش و رابطه آن با توسعه پایدار» به بررسی انواع تعاریف و رویکردهای مختلف به موضوع اقتصاد مبتنی بر دانش و چگونگی اندازه‌گیری آن و نظریه‌های مختلفی که در حوزه توسعه پایدار ارائه شده است، پرداخت. مورگان^۶ و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند، استراتژی روشن و سازگار، توسعه فرهنگ بین‌سازمانی مثبت و روابط بین‌فردی و اثبات از عوامل مهم در کسب درآمد و حمایت‌های مالی هستند.

بر بنای مطالب عنوان شده می‌توان گفت، با گسترش مداوم صنعت ورزش، به تدریج اثر ارتقای صنعت ورزش بر توسعه اقتصادی پدیدار شده است. تعامل بین اجراهای رقابت‌های ورزشی، تولید ملی تجهیزات ورزشی و تولید سایر صنایع ورزشی مرتبط با اقتصاد منطقه‌ای باعث جلب توجه دانشمندان شده است (یانگ^۷، ۲۰۲۰). 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 بقا و ماندگاری است. بدون درآمد مطمئن سازمان‌ها رو به نابودی می‌روند و نمی‌توانند در محیط رقابتی دوام بیاورند. به‌علاوه، درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم را برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج به وجود بیاورند (فلاح و آقاخانی، ۲۰۱۶). در این بین، اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم به‌عنوان نهاد تدوین‌کننده اهداف و مجری سیاست‌های کلان وزارت علوم در حوزه ورزش دانشجویی همواره با مشکلات و معضلات اقتصادی در سال‌های اخیر، به دلیل مشکلات کلان اقتصادی کشور دست به گریبان بوده است و این پژوهش می‌تواند با هدف طراحی مدل درآمدهای پایدار اداره کل

-
1. Thibaut
 2. Kotab-Scholleva
 3. Dowling
 4. Carrillo
 5. Sabau
 6. Morgan
 7. Yang

تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری آن سازمان را در این مهم یاری بخشد. به طور کلی می‌توان عنوان کرد، امروزه ورزش حرفه‌ای و صنعت پیشرفته ورزش بدون درآمدزایی قادر به حیات نیست. در کشور ما متأسفانه ورزش متکی به درآمدهای دولتی است و همین امر به توسعه ورزش در کشورمان آسیب جدی وارد کرده است. در کشورهای درحال توسعه همچون ایران، سهم دولت در تأمین مالی ورزشی و کسب درآمد پایدار از دیگر گزینه‌ها بیشتر است. در واقع، یکی از چالش‌های اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم مثل سایر سازمان‌ها محدودیت منابع مالی است که مانع جدی محسوب می‌شود؛ لذا این تحقیق می‌تواند با شناسایی عوامل مؤثر بر درآمد پایدار از یک سو به استقلال بخش ورزش در این سازمان کمک کند و از سوی دیگر زمینه توسعه ورزش دانشجویی را فراهم آورد. توسعه و رونق بخشی در ورزش دانشجویی نیازمند دید و توجه همه‌جانبه مسئولان و داشتن برنامه و طرح مشخص در این زمینه است. در این بین، دارا بودن برنامه، چشم‌انداز و مأموریت مشخص در حوزه درآمدزایی، دید ۳۶۰ درجه مدیران به همه سطوح برای درآمدزایی یا حتی دریافت بودجه‌های دولتی مناسب از محل‌های متناسب، جلوگیری از صرف هزینه‌های گزاف در امور دارای اهمیت کم و مواردی از این دست، به طور قطع نیازمند انجام پژوهشی مدون با در نظر گرفتن عناصر ذکر شده است. مسئله اساسی دیگر، ساختار سازمانی امور دانشجویان و ردیف‌های بودجه‌های دریافتی اداره کل تربیت‌بدنی و همچنین ظرفیت‌های تعریف شده محدود در جهت جذب درآمد در ساختارهای دولتی است. یکی از موضوعات مهمی که محقق درصدد پاسخگویی به آن بود، راهکارهایی درخصوص باز تعریف ساختار درآمدزایی بود.

همچنین با توجه به ساخت، تجهیز و کمک به امکان ورزشی در دانشگاه‌های کشور توسط این سازمان، می‌توان گفت که در حوزه ورزش زیرساخت‌های لازم برای درآمدزایی از طریق این صنعت را دارد، اما عمده مشکل اجرایی در این حوزه، تدوین و طراحی نشدن شاخص‌ها و سازوکارهای قانونی و اجرایی برای سازمان‌دهی درآمدهای حاصل از ورزش و همچنین تداوم بخشیدن به این درآمدزایی به‌عنوان صنعت است؛ بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد بود با طرح این سؤال اصلی که طراحی مدل درآمدهای پایدار اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری چگونه است، به این سؤال و سؤال‌های مهم دیگر تحقیق پاسخ دهد.

روش پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر به صورت کیفی و براساس استراتژی نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) بود. همچنین پژوهش براساس دسته‌بندی تحقیقات برمبنای هدف، اکتشافی-توسعه‌ای بود. روش کیفی استفاده‌شده در این پژوهش به دلیل اهداف پژوهش، روش گلیزر بود. به‌منظور تدوین مدل درآمدزایی پایدار در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان مدیریت ورزشی، مسئولان اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، متخصصان بازاریابی ورزشی، مسئولان و مدیران سابق و همه افراد دخیل و خبره در حوزه حمایت مالی بودند. روش نمونه‌گیری، هدفمند بود؛ بر همین اساس، مصاحبه با انتخاب هدفمند افرادی که صاحب‌نظر و آگاه از موضوع پژوهش بودند، آغاز شد و طی فرایندی دو ماهه و مصاحبه با دوازده نفر، پژوهشگر تشخیص داد که به نقطه اشباع نظری رسیده است، اما برای اطمینان تا سه مصاحبه دیگر ادامه پیدا کرد. در واقع، این نقطه جایی بود که داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نشد و درصد زیادی از داده‌های مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین در این نقطه به مصاحبه‌ها و بخش اول پژوهش که مربوط به روش کیفی بود، پایان داده شد.

برای اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرهای ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. همچنین به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد و مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری

مصاحبه‌ها بررسی شد. به‌علاوه برای روایی از تطبیق توسط اعضا و مشارکتی بودن پژوهش استفاده شد. در تحقیق کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون‌موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. براساس نتایج، تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر با ۳۲۵، تعداد کل توافقات‌های بین گدها در این دو زمان برابر با ۱۲۵ و تعداد کل نبود توافقات‌ها در این دو زمان برابر با ۲۰۰ بود. پایایی بازآزمون مصاحبه‌ها با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر با $0.76/9$ بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم است (استملر، ۲۰۰۱)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و قابل قبول است. در این مراحل که به صورت پیوسته دنبال شد، مصاحبه‌ها به روش کدگذاری نظریه مبنایی با رویکرد تحلیل داده‌های کیفی بررسی شدند. در قالب مطالعات، الگوی کدگذاری ظاهرشونده برای تحلیل داده‌های حاصل از نظریه داده‌بنیاد معرفی می‌شود. در پژوهش حاضر، از فرایند کدگذاری سیستماتیک شامل دو مرحله کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری استفاده شد؛ به طوری که پس از اجرای کدگذاری باز، مفاهیم یعنی اجزای مرتبط با درآمدهای پایدار اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شناسایی شده و از کدگذاری محوری مؤلفه‌ها شناسایی شدند و پیوند بین این مقوله‌ها در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. همچنین از کدگذاری نظری اجزای پارادایم کدگذاری تشریح شد، سیر داستان ترسیم شد و مدل نهایی شکل گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و با هدف افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط شدند و سپس هر مصاحبه به طور جداگانه، واژه به واژه تایپ شد. پژوهشگر هر مصاحبه ضبط‌شده و یادداشت‌های مرتبط با آن را بلافاصله در ۲۴ ساعت اول با دقت و سطر به سطر مطالعه کرد و مفاهیمی را که به ذهن می‌رسید، یادداشت کرد. این مرحله از نخستین مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد است که به اصطلاح به آن «کدگذاری» می‌گویند و سپس با استفاده از روش تحلیل داده‌ها که در نظریه زمینه‌ای تجویز شده است، اطلاعات گردآوری‌شده تجزیه و تحلیل شدند.

جدول ۱- ویژگی‌های نمونه‌های تحقیق

Table 1- Characteristics of the research samples

ردیف Row	پست سازمانی (سمت) Organizational post (side)	رشته تحصیلی Field of study	تحصیلات Education	حوزه فعالیت Field of activity
				اجرائی Executive
				دانشگاهی Academic
1	رئیس اداره طرح و نظارت و ارزیابی اداره کل	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
2	مشاور مدیر کل	تربیت‌بدنی و علوم ورزشی	کارشناسی ارشد	*
3	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
4	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
5	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
6	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
7	مدیرعامل شرکت ورزشی	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
8	مدیر کارخانه	صنایع غذایی	کارشناسی ارشد	*
9	مدیر کارخانه	مدیریت بازرگانی	دکتری تخصصی	*
10	رئیس اداره ورزش همگانی اداره کل	دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی	کارشناسی ارشد	*
11	معاون مدیر کل	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*
12	مدیر کل سابق	مدیریت ورزشی	دکتری تخصصی	*

برای اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرهای ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. برای بررسی اعتبار و روایی در پژوهش کیفی از مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. در پژوهش کنونی، پایایی بازآزمون برای سنجش پایایی به کار رفت که برابر با ۷۶/۹٪ بود (جدول ۲).

جدول ۲- محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش باز آزمون

Table 2- Calculating the reliability of interviews using the test-retest method

ردیف Row	عنوان مصاحبه Interview title	تعداد کل کدها Total number of codes	تعداد توافقی‌ها Number of agreements	تعداد عدم توافقی‌ها Number of disagreements	پایایی بازآزمون (درصد) Test-retest reliability (percentage)
1	P ₂	124	52	72	83.8
2	P ₈	93	37	56	79.5
3	P ₁₅	108	36	72	66.6
	کل	325	125	200	76.9

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، هریک در قالب فایل جداگانه‌ای در نرم‌افزار ورد تایپ شد. با فراخوانی فایل‌ها در محیط نرم‌افزار، کدگذاری مصاحبه‌ها انجام شد. سپس کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند و گروه‌ها و کدگذاری‌های گزینشی ایجاد شد. پس از تکمیل فرایند کدگذاری، تمام استدلال‌های مطرح‌شده در مطالعات مرتبط استخراج شدند. درنهایت با ایجاد رابطه میان کدها، مدل پژوهش ترسیم شد. مدل حاضر به تأیید پنج نفر از مصاحبه‌شونده‌ها و پنج نفر از اساتید خبره دارای سابقه یا تخصص درباره موضوع پژوهش رسید.

نتایج

در بخش تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، داده‌های جمع‌آوری‌شده ابتدا به صورت کدهای باز درآمدند. سپس در بخش بعدی به صورت دسته‌بندی‌شده در قالب کدهای نظری استخراج شدند. بر مبنای اطلاعات اولیه به‌دست‌آمده از کدهای باز تحقیق، در ابتدا ۷۴۳ کد باز شناسایی شد که پس از رفع همپوشانی‌ها و دسته‌بندی و یکسان‌سازی نحوه نگارش آن‌ها، ۱۱۱ کد باز استخراج شد و دوازده مفهوم یا کد نظری شکل گرفت. این یافته‌ها در جدول (۳) ذکر شده است.

جدول ۳- کدگذاری انتخابی راهکارهای درآمدزایی پایدار در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم

Table 3- Selective coding of sustainable income generation strategies in the General Directorate of Physical Education, Ministry of Science

ردیف Row	کد نظری Theoretical code	کد باز Open source
1		برنامه‌ریزی درآمدی بر مبنای برنامه
2		لزوم توجه به هزینه‌کرد و برنامه‌ریزی مالی بر مبنای رتوس برنامه‌های اداره کل
3	تدوین برنامه منسجم	سازمان‌ها به دنبال درآمدزایی همواره هستند
4	بازاریابی و درآمدزایی	اداره کل دارای ظرفیت لازم برای درآمدزایی پایدار است
5		اول و مهم‌تر از همه دارا بودن برنامه‌ریزی مالی و درآمدی
6		دارا بودن برنامه برای ترویج ورزش دانشجویی

جدول ۳- کدگذاری انتخابی راهکارهای درآمدزایی پایدار در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم

Table 3- Selective coding of sustainable income generation strategies in the General Directorate of Physical Education, Ministry of Science

ردیف Row	کد باز Open source	کد نظری Theoretical code
7	با توجه به موج تغییرات ایجادشده در سازمان‌ها لزوم تدوین راهبردهای درآمدی جدید احساس می‌شود	
8	لزوم بسترسازی برای پایداری برنامه‌های درآمدی و زودگذرا نبودن آن	
9	استفاده از ظرفیت‌های موجود در قوانین بودجه	
10	استفاده از ظرفیت‌های قانونی دانشگاه‌ها برای جذب حامیان مالی	
11	اصلاح قانون بودجه دانشگاه‌ها در بخش بودجه تلفیقی امور ورزشی و فرهنگی و رفاهی	
12	اصلاح ساختار قانونی درآمدی اداره کل (هم‌اکنون امکان جذب درآمد وجود ندارد)	
13	تدوین قانونی در جهت صرف هزینه‌کرد بخشی از درآمد اماکن ورزشی در توسعه ورزش دانشجویی	
14	نبود ساختار تعریف‌شده درآمدزایی در سیستم	
15	اصلاح ساختار اداری مالی وزارتخانه برای دریافت مبالغ درآمدزایی و درآمدهای اختصاصی	اصلاح و تدوین قوانین و مقررات
16	تدوین قوانین و مقررات جدید در خصوص جذب منابع بیرونی	
17	استفاده و کندوکاو در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود	
18	نقص و انقباض قواعد و قوانین بالادستی، اختصاص نیافتن برخی از بودجه‌ها در زمان کرونا به بخش‌های دیگر	
19	تقویت شوراها و انجمن‌های اداره کل	
20	نبود واحد بازاریابی در کمیته‌ها یا چارت سازمانی اداره	
21	دریافت مجوز درآمدزایی و هزینه‌کرد از درآمد اختصاصی از سازمان برنامه و بودجه	
22	رایزنی در خصوص ایجاد ردیف بودجه مستقل	
23	رایزنی مدیران ستادی با سازمان مدیریت برای بازتوجیه مجدد ردیف‌های دریافتی بودجه	
24	تدوین لوایح و بازتعریف مجدد سهم ورزش دانشجویی از برخی منابع مانند ۰/۰۲۷٪، دخانیات و نوشابه- های گازدار که به وزارت‌های آموزش و پرورش، ورزش و بهداشت تخصیص یافته است	اختصاص ردیف‌های بودجه مستقل و اصلاح ردیف‌های بودجه کنونی
25	نبود حساب مستقل اداره کل و نبود حساب درآمد اختصاصی در اختیار اداره کل	
26	معرفی حساب دانشگاه به‌عنوان درآمد اختصاصی و برداشت	
27	استفاده از منابع سازمان‌های همسو (شهرداری‌ها، صندوق رفاه دانشجویان، اداره کل طرح‌های عمرانی و...)	
28	استفاده از ظرفیت‌های فدراسیون‌های ورزشی	
29	استفاده از ظرفیت‌های وزارتخانه‌ها	
30	استفاده از ظرفیت‌های خیرین	
31	استفاده از ظرفیت‌های فدراسیون ملی ورزش دانشجویی برای جذب درآمد	
32	ایجاد هماهنگی ستادی و تهاتر در استفاده از منابع و امکانات در سازمان‌ها	
33	تعامل با نهادهای علمی برای رفع مشکلات درآمدی و بازاریابی	تهاتر و استفاده از امکانات و تسهیلات سازمان‌های همسو
34	انسجام و هماهنگی بین بخش‌ها در حوزه‌های درون‌وزارتی و بین‌وزارتی	
35	لزوم هدایت همه ارکان ورزش از جمله ورزش دانشگاهی توسط یک نهاد	
36	عقد تفاهم‌نامه با وزارتخانه‌ها و فدراسیون‌ها در راستای همکاری مشترک	
37	عدم انجام و حذف موازی‌کاری‌ها در ورزش دانشجویی در جهت تعدیل هزینه‌ها	
38	استفاده از ظرفیت افراد ورزشی در سایر نهادها و وزارتخانه‌ها در جهت جذب سرمایه یا تهاتر منابع	
39	آگاهی نداشتن مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها با مسائل بودجه‌ریزی	
40	وجود افراد متخصص ورزشی در پست‌های ستادی وزارت و دانشگاه‌ها	

جدول ۳- کدگذاری انتخابی راهکارهای درآمدزایی پایدار در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم

Table 3- Selective coding of sustainable income generation strategies in the General Directorate of Physical Education, Ministry of Science

ردیف Row	کد باز Open source	کد نظری Theoretical code
41	استفاده و انتخاب صحیح مدیران اداره کل با معیارهای ورزش دانشجویی	
42	انطباق نیافتن تعداد نیروی انسانی مرتبط با حوزه ورزش دانشجویی با استانداردها	
43	انطباق ساختار جنسیتی نیروی انسانی با نیازهای ورزش دانشجویی	
44	استفاده از نیروی انسانی متخصص در زمینه درآمدزایی و بازاریابی	آموزش و استفاده
45	ضعف مدیریت و وجود افراد غیرمتخصص در امور	مناسب از نیروی انسانی
46	تناسب نداشتن امکانات و زیرساخت‌ها با نیروی انسانی متخصص	متخصص
47	استفاده از نیروهای متخصص ورزشی غیرهیئت علمی در ساختار اداره تربیت‌بدنی دانشگاه	
48	وجود نیروی انسانی تحصیل کرده در دانشگاه‌ها	
49	نبود تفکرات نو و جدید در مدیران و تفکر سنتی آن‌ها	
50	استفاده از نخبگان و تحصیل کردگان بازاریابی ورزشی	
51	مدیریت روزمره مسائل و مشکلات اداره کل طی سالیان متمادی	
52	حذف هزینه‌های اضافی در کنار جذب سرمایه‌ها	
53	تقویت حوزه داوطلبی به‌عنوان بازوی کمکی اداره کل در صرفه‌جویی هزینه‌ها	مدیریت صحیح منابع و صرفه‌جویی
54	فارغ از درآمد، برنامه‌ریزی درخصوص صرفه‌جویی در امور	
55	نبود آگاهی لازم در خرید و تجهیز وسایل در دانشگاه‌ها، بررسی نشدن سفارش اداره کل در خرید یا نخریدن اقلام (کاهش صرفه‌جویی)	
56	استفاده از حامیان مالی پایدار در رویدادها	
57	توجه ویژه به شورای ورزش دانشگاه‌ها و لزوم پیگیری مصوبات	
58	افزایش تبلیغات در حوزه ورزش دانشجویی	
59	توسعه طرح‌های مشارکتی و مشارکت در توسعه ورزش در دانشگاه‌ها	
60	جذاب کردن ورزش دانشجویی برای جذب حامیان مالی	
61	سپردن کامل مدیریت کل اماکن و فرایندهای ورزش دانشگاه‌ها به مدیر تربیت‌بدنی	
62	بالا بردن سطح کیفی مسابقات درون و برون دانشگاهی	
63	همکاری با رسانه‌های جمعی برای انعکاس رویدادها و اخبار ورزش دانشگاهی	
64	استفاده و تمرکز بر حامیان و درآمدهای پایدار، نه گذار و رویدادی	تغییر رویکرد در رویدادهای ورزشی
65	ایجاد رشته‌های جدید و جذاب در بخش همگانی و قهرمانی دانشگاهی	
66	نبود ورزش دانشجویی در اولویت‌های دانشگاه‌ها	دانشجویی
67	ورود تکنولوژی به ورزش دانشجویی جهت جذابیتان	
68	عدم انحصار ورزش دانشجویی صرفاً به ورزش‌های رقابتی	
69	وجود بسته‌های تشویقی مناسب به قهرمانان ورزش‌های قهرمانی و همگانی دانشگاه‌ها و ورود آن‌ها به عرصه‌های بین‌المللی	
70	ایجاد پیوستگی بین رویدادهای داخلی و یونیورسیادها	
71	تقویت و توسعه واحدهای تربیت‌بدنی عمومی در دانشگاه‌ها	
72	تغییر شیوه کاری اداره کل متناسب با افزایش جمعیت دانشجویی و دانشگاه‌ها	
73	الگو گرفتن از سازمان‌هایی که در جذب سرمایه موفق بوده‌اند	
74	پیگیری افزایش بودجه تخصیصی به ورزش دانشگاه‌ها توسط مدیران تربیت‌بدنی	همکاری هدفمند با دانشگاه‌ها در توسعه و اصلاح روند بودجه‌ای
75	رایزنی درخصوص افزایش سهم ورزش از بودجه فرهنگی	
76	استفاده صحیح از زمان‌های آزاد و بدون استفاده اماکن ورزشی برای درآمدزایی	

جدول ۳- کدگذاری انتخابی راهکارهای درآمدزایی پایدار در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم

Table 3- Selective coding of sustainable income generation strategies in the General Directorate of Physical Education, Ministry of Science

ردیف Row	کد باز Open source	کد نظری Theoretical code
77	اصلاح ساعات برنامه‌ریزی شده اداری برای توسعه ورزش در دانشگاه‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه	
78	تقویت و توسعه واحدهای تربیت بدنی عمومی در دانشگاه‌ها	
79	افزایش تعدد دانشگاه‌ها متناسب با تخصیص منابع نیست	
80	تغییر شیوه کاری اداره کل متناسب با افزایش جمعیت دانشجو و دانشگاه‌ها	
81	افزایش تعداد مراکز آموزش عالی نیاز به تعدد بیشتر برنامه و هزینه دارد	
82	همکاری دانشگاه‌ها و استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها در جذب سرمایه	
83	هزینه‌کرد بودجه‌های ورزشی در دانشگاه‌ها در ردیف‌های و محل‌های دیگر	
84	تدوین سیاست‌های حمایت از زیر ساخت‌های دانشگاه‌ها و هزینه نشدن برای رویدادها	
85	مطالبه نکردن از مسئولان دانشگاه‌ها در زمینه امکانات و بودجه‌ها	
86	استفاده از حضور رؤسا و مسئولان اداره کل در شوراهای عالی مرتبط با ورزش کشور	
87	تدوین و برگزاری دوره‌های آموزشی و دانش‌افزایی	استفاده از ظرفیت
88	استفاده از مراکز مشاوره تندرستی برای درآمدزایی	قانونی اداره کل در
89	افتتاح مراکز استعدادیابی و ورزشی در دانشگاه‌ها	درآمدزایی
90	ایجاد باشگاه‌های ورزشی در دانشگاه‌ها	
91	حل مشکل درآمدزایی از طریق عقد تفاهم‌نامه با دانشگاه و همکاری	
92	فرابخشی کردن درآمدها و عدم انحصار به بودجه‌های تخصیصی	
93	استفاده از کالا به جای دریافت پول از حامیان مالی	
94	استفاده عملی از یافته‌ها و دستاوردهای علمی حوزه بازاریابی	به‌کارگیری اصول و
95	تعامل با دانشجویان به‌عنوان مشتریان فرهیخته بالقوه	قواعد علمی بازاریابی و
96	لزوم ارتقای جایگاه و برند سیستم برای جذب بهتر منابع	درآمدزایی
97	رفتن به سوی درآمدهایی که سهل‌الوصول و ترجیحاً دائم باشند	
98	تبلیغات و روابط عمومی، ابزاری مهم در جذب سرمایه است	
99	نگرانی و ترس مدیران دولتی از ریشه شرکت‌های حامی	
100	اصلاح دید مسئولان ستادی وزارت نسبت به حامیان مالی	پیش‌زمینه فکری منفی
101	درآمدزایی نباید عاملی برای سلب اعتماد دانشجویان به ورزش دانشگاهی شود	مدیران دولتی به حمایت
102	پیامد توسعه مالی توسعه سرانه ورزش دانشجویی است	مالی
103	در نظر گرفتن عواقب احتمالی فرهنگی اجتماعی اقتصادی جذب اسپانسرها	
104	رشد فرهنگ ورزش در سطح کلان کشور و به‌طبع دانشگاه‌ها	
105	مغفول ماندن برخی بخش‌ها مانند ورزش بانوان و همگانی در بخش حمایت مالی	
106	توسعه ورزش به‌واسطه آگاهی به خانواده‌ها و به‌تبع آن، اقبال به ورزش	
107	پرورش مربیان برجسته در حوزه ورزش دانشگاهی	توسعه فرهنگ ورزش در
108	حضور مقتدر در میادین بین‌المللی و کسب افتخار برای کشور	جامعه دانشگاهیان
109	کم بودن استقبال از ورزش دانشگاهی و اقبال به آن	
110	ایجاد علاقه در بدنه دانشجویی در گرایش به ورزش	
111	رویدادها مهم‌ترین بستر جذب منابع بیرونی است	

بر مبنای اطلاعات به‌دست‌آمده از دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی که منطبق بر روش گلیزر است، محقق در ادامه به تدوین مدل درآمد‌زایی پایدار اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم در قالب کدهای به‌دست‌آمده اقدام کرد. این مدل در شکل (۱) مشاهده می‌شود.



شکل ۱- مدل درآمد‌زایی پایدار اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم

Figure 1- Sustainable revenue generation model of the General Directorate of Physical Education of the Ministry of Science

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل درآمدهای پایدار اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شد. بر مبنای اطلاعات اولیه به دست آمده از کدهای باز تحقیق، ابتدا ۷۴۳ کد باز شناسایی شد که پس از رفع هم‌پوشانی‌ها و دسته‌بندی و یکسان‌سازی نحوه نگارش آن‌ها، در نهایت، ۱۰۹ کد باز استخراج شد. همچنین براساس نتایج به دست آمده، تدوین برنامه منسجم بازاریابی و درآمدزایی، تدوین برنامه منسجم بازاریابی و درآمدزایی، تدوین برنامه منسجم بازاریابی و درآمدزایی، تهاتر و استفاده از امکانات و تسهیلات سازمان‌های همسو، آموزش و استفاده مناسب از نیروی انسانی متخصص، مدیریت صحیح منابع و صرفه‌جویی، تغییر رویکرد در رویدادهای ورزش دانشجویی، همکاری هدفمند با دانشگاه‌ها در توسعه و اصلاح روند بودجه‌ای، استاده از ظرفیت قانونی اداره کل در درآمدزایی، به‌کارگیری اصول و قواعد علمی بازاریابی و درآمدزایی، پیش‌زمینه فکری منفی مدیران دولتی به حمایت مالی و همچنین توسعه فرهنگ ورزش در جامعه دانشگاهیان، به‌عنوان عوامل اصلی درآمدزایی پایدار شناسایی شدند.

۱- تدوین برنامه منسجم بازاریابی و درآمدزایی

نتایج پژوهش بلک و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد، شرکت‌هایی که درگیر سرمایه‌گذاری در ورزش شده‌اند، نسبت به شرکت‌هایی که در ورزش نبوده‌اند، منجر به افزایش سهم و رشد درآمد شرکت و منجر به افزایش درآمدزایی شده‌اند. احسانیان اعرابی (۲۰۱۷) و حسینی (۲۰۱۵) به ترتیب فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی و ضعف در بازاریابی و درآمدزایی را از نقاط ضعف بازاریابی ورزشی و ورزش رزمی دانستند؛ بنابراین در تدوین برنامه منسجم بازاریابی و درآمدزایی ادارات کل تربیت‌بدنی، باید فرایند برنامه بازاریابی ورزشی را توصیف کرد؛ از این رو برنامه منسجم بازاریابی ورزشی به متخصصان کمک می‌کند تا عملکرد و کیفیت را برای تضمین مزایای حامیان، با هدف ترسیم فرایندهای ناقص و راه‌حل‌های پیشنهادی به دست آورند. برای تضمین آینده‌ای روشن و موفق برای سازمان ورزشی باید برنامه منسجم درآمدزایی و سرمایه‌گذاری را تدوین کرد؛ زیرا امروزه رقابت برای پول از هر زمان دیگری فشرده‌تر شده است و دیگر نمی‌توان به امید سرازیر شدن پول و دیگر کمک‌های دولت نشست.

۲- استفاده از ظرفیت‌های قانونی و اصلاح و تدوین قوانین و مقررات جدید

الهی (۲۰۰۸) در پژوهش خود اصلاح قوانین و سازوکارهای موجود از جمله قانون کار و تغییر قوانین و سازوکارهای بانکی و بیمه، تجاری و ارزی ... در جهت رفع موانع تولید و سرمایه‌گذاری را از راهکاری توسعه اقتصادی در صنعت فوتبال ایران بیان کرد. یکی از مهم‌ترین وظایف ادارات کل، ایجاد تیم بررسی و طراح برای ارائه ظرفیت‌های مهم قانونی در جهت درآمدزایی است؛ به طور مثال، قواعد حمایتی و تشویقی برای حامیان مالی و بخش خصوصی سرمایه‌گذاری ایجاد می‌کند و موجب توسعه ورزش دانشجویی خواهد شد؛ البته بسیاری از قوانین موجود ورزش نیز شکاف دارد یا به درستی اجرا نمی‌شود که تمامی این موارد نیازمند اصلاح و تدوین مقررات و قوانین جدید در این راستا است. ایجاد ظرفیت‌های قانونی جدید قطعاً نیازمند صرف زمان برای تدوین و بازتعریف ساختار چه در بخش بودجه و چه در ساختار اداری است؛ از این رو لزوم شبکه‌سازی مدیران اداره کل، تدوین قوانین جدید برای ارائه به بالادست به منظور اصلاح یا جایگزینی، جداسازی کامل بودجه ورزش از بودجه فرهنگی و رفاهی در ساختار دانشگاه‌ها و صرف آن به طور کامل در ورزش دانشجویی، صرف درآمد اماکن ورزشی یا حداقل درصدی از آن به توسعه ورزش دانشجویی به شکل مستقیم، تعریف نمونه واحد درآمدزایی یا بازاریابی در اداره کل و دریافت مجوزهای متناسب، از مهم‌ترین راهکارها در برطرف کردن موانع قانونی و مقرراتی هستند.

۳- پیگیری اختصاص ردیف بودجه مستقل و اصلاح ردیف‌های کنونی

قربانی (۲۰۲۰) در پژوهش خود وابستگی به دولت را به‌عنوان یکی از عوامل ناهمگونی و نبود توازن کسب درآمد فدراسیون‌های ورزشی بیان کرد که با پژوهش حاضر همسوست. در حال حاضر، تنها منبع تأمین مالی ادارات تربیت‌بدنی دولت است. بسیاری از منابع تأمین مالی شناسایی شده به علل مختلف استفاده نمی‌شود. در این راستا، تخصیص بودجه محدود دولتی توسط وزارت بر مبنای نتایج کسب‌شده توسط فدراسیون‌ها و برنامه‌های مصوب و دانشگاه‌ها در هر سال مالی شکل می‌گیرد و در نهایت، ادارات کل تربیت‌بدنی متناسب با آن سهم از بودجه را دریافت می‌کنند؛ بنابراین تخصیص ردیف بودجه مستقل و اصلاح ردیف بودجه می‌تواند توسعه ورزش دانشجویی را بهبود بخشد. در رقابت‌های داخلی و خارجی مسابقات ورزشکاران می‌توانند عناوین مهمی را کسب کنند و موفق باشند. در حال حاضر، با توجه به اینکه اداره کل تربیت‌بدنی توانایی درآمدزایی کم دارند، بیشتر از اینکه به فکر توسعه و کسب پیشرفت باشند، به فکر بقا و ماندگاری خود هستند. از سوی دیگر، مسئله به همین جا ختم نمی‌شود و همین بودجه اندک تا زمانی که به دست ادارات کل تربیت‌بدنی برسد، علاوه بر تأخیر زمانی در پرداخت، ممکن است ریزش زیادی داشته باشد. به نظر می‌رسد، صحیح نیست برخی از ادارات کل بخشی از درآمد خود را صرف هزینه‌های جانبی و نیز باشگاه داری تیم‌های دانشجویی و تیم‌داری کنند؛ در حالی که با هدایت صحیح و گردش پولی مناسب در ورزش دانشجویی کشور می‌توان علاوه بر رفع معضلات ادارات، به درآمد پایدار نیز برسند.

۴- استفاده و تهاتر از امکانات و تسهیلات سازمان‌های همسو

افشاری و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران پرداختند و نشان دادند که توسعه امکانات و زیرساخت‌ها از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه اقتصادی است؛ بنابراین لازم است با تخصیص بهینه منابع انسانی و مالی موردنیاز برای اداره و نیز ساختن تسهیلات و استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی دانشجویی، استفاده از فنون علمی، فناوری و ارتقای کیفیت خدمات به دانشجویان و نیز با تهاتر با دیگر سازمان‌های همسو، بتوان علاوه بر اینکه سبب توسعه ورزش دانشجویی شود، به همان اندازه موجب گرایش بخش‌های خصوصی به حمایت مالی و جذب سرمایه‌گذار شود. کمبود امکانات، اماکن و فضاهای ورزشی در ورزش دانشجویی کشور ما واقعیتی انکارناپذیر است. تعداد تأسیسات ورزشی ایمن، اماکن و فضاهای باکیفیت و براساس استانداردها برای برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی داخلی نیز بسیار اندک است؛ بنابراین آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم برای سرمایه‌گذاری و درآمدزایی بیشتر، از مهم‌ترین وظایف ادارات تربیت‌بدنی در این موضوع است.

۵- آموزش و استفاده از نیروی انسانی متخصص

معماری (۲۰۰۷) در پژوهش خود نحوه مدیریت بازاریابی در ایران را نقد کرد و بر لزوم به‌کارگیری متخصصان بازاریابی در صحنه ورزش ایران تأکید کرد. استاوس و همکاران (۲۰۰۸) با انجام پژوهشی در کشور استرالیا به این نتیجه دست یافتند که از مهم‌ترین دلایل توسعه بازاریابی در ورزش حرفه‌ای استرالیا، تأکید جدی بر بازاریابی رابطه‌ای و ارتقای سطح دانش مدیران این کشور در زمینه بازاریابی است. امروزه بهبود عملکرد بازاریابی و نیز درآمدزایی پایدار در بین سازمان‌ها و اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از طریق توجه بیشتر به نیروی انسانی متخصص حاصل می‌شود. به طور کلی، موفقیت در هر زمینه و شرایطی، جز با وجود نیروی متخصص و به کار بردن اصول صحیح مربوط به آن حیطه امکان‌پذیر نمی‌شود. سروکار داشتن ادارات کل تربیت‌بدنی با ذی‌نفعان بسیار سبب شده است که نیاز به نیروی انسانی متخصص و کارآمد روزبه‌روز افزایش پیدا کند.

۶- مدیریت صحیح منابع و صرفه‌جویی

تسلیمی (۲۰۱۶) و امامی (۲۰۱۹) مدیریت صحیح و مناسب را یکی از عوامل مؤثر بر توانمندی اقتصادی و سرمایه‌گذاری در ورزش و نیز خودکفایی مالی بیان کردند که با پژوهش حاضر همسوست. از دیدگاه افشاری و همکاران (۲۰۱۸)، معیار

عوامل مدیریتی و سازمانی، به‌عنوان مهم‌ترین عامل جذب سرمایه برای پروژه‌های ورزشی استان آذربایجان غربی است. رقابت در عرصه‌های ورزشی و بهره‌مندی از فواید گوناگون ورزش و درآمدزایی بیشتر در حوزه‌های مختلف ورزشی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک است که بتوان با بسیج امکانات و منابع و تسهیلات از حداقل منابع موجود بهترین خروجی را به دست آورد. سیاست‌گذاری و مدیریت صحیح اقتصادی در راستای تبلور ظرفیت‌های عظیم جامعه ورزشی دانشجویی می‌تواند یکی از عوامل مؤثر بر درآمدزایی باشد. به طور قطع، بسترسازی برای خودکفایی مالی و نیز درآمد پایدار ادارات تربیت‌بدنی از طریق اقدامات و مدیریت مناسب به همراه سیاست‌گذاری‌های صحیح امکان‌پذیر خواهد بود.

۷- تغییر رویکرد در رویدادهای ورزش دانشجویی

گتزر (۱۹۹۷) در کتاب *مدیریت و توریسم رویداد*، بیان کرد که از برگزاری رویدادها می‌توان برای به حداکثر رساندن نتایج اقتصادی، گردشگری و اجتماعی استفاده کرد و همچنین می‌تواند به یک ابزار استراتژی در حوزه سیاسی، بازاریابی اقتصادی، تجدید حیات جامعه یا ورزش و توسعه صنعت گردشگری تبدیل شوند. اوزبی (۲۰۱۱) نیز اشاره کرد که برگزاری رویدادهای ورزشی می‌تواند بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و شهری اثرات فراوانی مانند جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، رونق گردشگری، ایجاد اشتغال‌زایی و فرصت‌های کسب‌وکار و سوددهی، توسعه و ترویج ورزش در بین مردم، هدایت تغییرات اجتماعی، احیای شهری و... اثرگذار باشد.

۸- همکاری هدفمند با دانشگاه‌ها در توسعه و اصلاح روند بودجه‌ای

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مسئول کشف و نشر دانش و فراهم‌سازی و یادگیری عالی برای تربیت نیروی انسانی متخصص و کمک به توسعه جوامع هستند. نظام مالی، اساسی‌ترین نظام مدیریتی دانشگاه‌ها را تشکیل می‌دهد و هرگونه تغییر کوچک در محیط بیرونی و درونی دانشگاه ممکن است بر کارایی و اثربخشی نظام مالی آن تأثیر گذارد (میرکمالی و فرهادی‌راد، ۲۰۱۳). صاحب‌نظران بر این باورند که اولین مرحله از طرح‌ریزی و پیش‌بینی یک برنامه، داشتن اطلاعات و ارقام دقیق و واقعی در مورد موضوع مدنظر است. گستردگی و تنوع برنامه‌های فوق‌برنامه (آموزشی، تفریحی و ورزش قهرمانی) در دانشگاه‌ها و اجرای این برنامه‌ها، اهمیت برنامه‌ریزی دقیق در خصوص تأمین بودجه، منابع مالی را آشکار می‌سازند. بودجه‌ای که از طرف ادارات کل تربیت‌بدنی به دانشگاه‌ها در توسعه ورزش تخصیص می‌یابد، باید از شفافیت و سرفصل‌های مناسبی برخوردار باشد و نظارت دقیق و ارزیابی مناسب نیز صورت گیرد. بودجه‌ای که از سوی ادارات به دانشگاه‌ها تعلق می‌گیرد، باید براساس امور کلیدی ادارات تربیت‌بدنی ورزش دانشجویی، به طور مثال بخش فرهنگی ورزشی، مسابقات و اعزام‌های داخلی و بین‌المللی تفکیک و حسابرسی شود تا بودجه هر بخشی علاوه بر اینکه صرف همان بخش می‌شود، به نسبت و تساوی هزینه شود و در دیگر جاها هزینه نشود. از طرفی اداره کل تربیت‌بدنی باید بتواند سیستم یکپارچه و شفاف را برای نظارت بر امور مالی و حسابرسی داشته باشد و گردش‌های مالی را در کنترل خود بگیرد.

۹- استفاده از ظرفیت‌های قانونی اداره کل در درآمدزایی

رشد و توسعه اقتصادی و درآمدزایی هر سازمانی نیازمند وجود محیط قانونی و استفاده از ظرفیت‌های قانونی مناسب است. پرداختن به ورزش حرفه‌ای دانشجویی و تبدیل شدن به صنعتی تمام‌عیار، روابط جدیدی را بین اشخاص حقیقی و حقوقی ایجاد کرده است که برای تنظیم این روابط لازم است زمینه‌های قانونی مناسبی فراهم شود؛ به بیان دیگر، توسعه اقتصادی و درآمدزایی پایدار اداره کل تربیت‌بدنی بدون توسعه قانونی و بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌های قانونی میسر نخواهد بود. فعالیت‌های بازاریابی وابسته به اصول قانونی و حقوقی و دولتی هر کشور است و انجام فعالیت‌های بازاریابی خارج از چهارچوب قوانین هر جامعه نه تنها با موفقیت روبه‌رو نمی‌شود، بلکه مشکلاتی را نیز در این زمینه ایجاد می‌کند. شناخت صحیح و دقیق قوانین مرتبط با فعالیت‌های درآمدزایی و تعیین مواردی در قوانین کشور که به نوعی به‌عنوان مانع بر سر راه فعالیت‌های بازاریابی ورزشی قرار گرفته است، کمکی بزرگ به رفع مشکلات موجود و رسیدن به

موفقیت‌هایی در زمینه توسعه و جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاری می‌کند که بر بهبود درآمد پایدار ادارات کل تربیت بدنی می‌تواند مؤثر باشد.

۱۰- به‌کارگیری اصول و قواعد علمی بازاریابی و درآمدزایی

تسلیمی (۲۰۱۶) نشان داد، فدراسیون‌ها می‌توانند از دانش به‌روز در مدیریت مالی و بازاریابی بهره‌برند. همچنین دوسانتوس و مورنو (۲۰۱۹) اشاره کردند که ترویج ورزش و تأثیر اصول بازاریابی و مدیریت بازاریابی بر سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی موجب افزایش علاقه علمی به ورزش و تأثیرات اقتصادی آن می‌شود که با پژوهش حاضر همسوست. ضعف دانش مالی و بازاریابی مدیران ورزشی سبب شده است که آن‌ها حقوق خود را نشانند و صرفاً به روابط شخصی و سیاسی خود اکتفا کنند؛ در نتیجه کمبود منابع مالی، ورزش تربیت‌بدنی دانشجویی نیز کیفیت مطلوبی ندارد و همین امر فرایند تأمین منابع مالی پایدار را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؛ چراکه تأمین منابع مالی در ورزش رابطه تنگناگی با کیفیت ورزش دارد؛ در نتیجه تزریق علم به روز بازاریابی به بدنه اجرایی ادارات کل تربیت‌بدنی در حوزه‌های مدیریت مالی و بازاریابی ورزشی و اجرا و بهره‌گیری از طرح‌ها و راهبردهای مناسب، در جهت شناخت بیشتر و هدفمند ظرفیت‌های ورزش دانشجویی، سبب بهبود وضعیت موجود می‌شود.

۱۱- پیش‌زمینه فکری منفی مدیران دولتی به حمایت مالی

حمایت مالی در جهان امروز یکی از مؤثرترین و مشهورترین ابزارهای ترویجی است. اهمیت این موضوع با سرمایه‌گذاری‌های فزاینده سالیانه مشخص می‌شود. بدیهی است، هر سازمانی برای موفقیت به منابع مالی مناسب نیاز دارد و موفقیت سازمان‌های ورزشی نیز نیازمند منابع مالی غنی و سرشاری است که از جمله آن‌ها می‌توان به حامیان مالی اشاره کرد. حمایت مالی ورزشی یکی از شیوه‌های مهم سرمایه‌گذاری در ورزش و از محورهای اصلی بازاریابی ورزشی است که در سایه آن رویدادهای سازمان‌دهی شده حمایت می‌شوند و از مهم‌ترین منابع درآمدی در ورزش امروزی به شمار می‌رود (امامی، ۲۰۱۹). به باور مورگانا و همکاران (۲۰۱۹)، حمایت مالی از ورزش و سازمان‌های ورزشی و همچنین منافع اقتصادی می‌تواند فرصت‌های ارزشمند سرمایه‌گذاری و فرصت‌های بازاریابی را برای سازمان‌های ورزشی به همراه آورد. از سویی، پیش‌زمینه فکری منفی مدیران دولتی به حمایت مالی از جمله نگرانی و ترس مدیران دولتی از ریشه شرکت‌های حامی، اصلاح دید مسئولان ستادی وزارت درباره حامیان مالی و درآمدزایی نباید عاملی برای سلب اعتماد دانشجویان به ورزش دانشگاهی شود و در نظر گرفتن عواقب احتمالی فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جذب اسپانسرها نیز ممکن است موانع ورود حمایت مالی به ورزش دانشجویی شود. به طور کلی، شناخت عوامل مؤثر بر حامیان برای ورود به عرصه حمایت ورزشی دانشجویی، علاوه بر کمک به مدیران ورزشی برای ترغیب هر چه بیشتر شرکت‌ها برای ورود به این عرصه و در نتیجه درآمد بیشتر، به مدیران شرکت‌ها کمک می‌کند از فرصت‌هایی که حمایت ورزشی می‌تواند برای آن‌ها فراهم آورد، آگاهی یابند و بتوانند درآمدها را افزایش دهند.

۱۲- توسعه فرهنگ ورزش در جامعه دانشگاهیان

ورزش به‌عنوان بخش مهمی از نظام تعلیم و تربیت، جایگاه اساسی و سرنوشت‌سازی دارد و کارکردهای مختلفی در جامعه دانشگاهی کشور به همراه دارد. از آنجاکه ورزش دانشگاهی در دسترس‌ترین منابع تحقیقات علوم ورزشی را در اختیار می‌گذارد و بسیاری از تحقیقات در ورزش دانشگاهی تعمیم‌یافتنی به سایر بخش‌های ورزش است، به لحاظ ماهیت آموزشی و پرورشی می‌تواند نقش مهمی در توسعه ورزش کشور ایفا کند (سلطانیان، ۲۰۱۵). همچنین با توجه به اینکه دانشگاه‌ها وظیفه تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص، ماهر و سالم را بر عهده دارند، ورزش دانشگاهی بخش مهمی از اهداف بلندمدت توسعه ملی در بخش ورزش و جوانان محسوب می‌شود. با رشد فرهنگ ورزش در سطح کلان کشور و به‌طبع دانشگاه‌ها، مغفول ماندن برخی بخش‌ها مانند ورزش بانوان و همگانی در بخش حمایت مالی و همچنین توسعه

ورزش به واسطه آگاهی به خانواده‌ها و به تبع آن اقبال به ورزش، علاوه بر گرایش دانشجویان به ورزش و افزایش سلامتی دانشجویان، می‌توانیم سبب افزایش توسعه اقتصادی در این زمینه باشیم.

بر اساس یافته‌های پژوهش، افزایش یارانه‌های دولتی برای رشته‌های ورزشی دانشجویی، رفع موانع موجود در بازاریابی ورزشی، به‌کارگیری سیاست‌های مالی و تسهیلاتی متناسب با ظرفیت‌های اداره کل تربیت‌بدنی، تمایز بودجه‌ای رشته‌های دانشجویی و ایجاد امکان استفاده از حمایت دیگر اصناف می‌تواند بسیاری از مشکلات مالی و درآمدزایی ادارات تربیت‌بدنی را کاهش دهد. همچنین در سطح سازمانی، اصلاح ساختارهای مرتبط با بودجه دانشگاهی، ثبات مدیریتی و شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، بازنگری بر فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی و درآمدزایی، همسویی اهداف و تخصیص بودجه مناسب و تدوین برنامه‌های راهبردی بازاریابی ورزشی می‌تواند زمینه‌ساز تأمین درآمدزایی و مالی ادارات تربیت‌بدنی باشد.

پیام مقاله

پیام اصلی مقاله این است که درآمدزایی پایدار در ورزش دانشجویی بدون اتکا به بودجه دولتی و با طراحی یک مدل علمی مبتنی بر جذب حامیان مالی، اصلاح قوانین، استفاده از رسانه‌ها و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی امکان‌پذیر است. این رویکرد با کاهش وابستگی به منابع دولتی می‌تواند پایداری مالی، توسعه زیرساخت‌ها و ارتقای جایگاه ورزش دانشجویی در سطح ملی را تضمین کند.

ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش دستورالعمل‌های اخلاقی رعایت شده است.

مشارکت نویسندگان

نویسنده مسئول، مدیر پروژه تحقیقاتی با همین عنوان بود.

تعارض منافع

هیچ گونه تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

بر خود واجب می‌دانم از حمایت‌های بی‌دریغ اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم و پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی تشکر و قدردانی کنم.

منابع

1. Afshari, M., Fattahpur Marandi, M., Mirsafian, H., & Mohammad Hasan, F. (2018). Financial support: An approach to get fund of sports projects in Western Azerbaijan Province. *Sport Management Studies*, 10(47), 67–84. <https://doi.org/10.22089/smj.2018.3465.1679> [In Persian].
2. Afshari, M., Seyed Ameri, M. H., & Honari, H. (2019). Attending to resistance economy and its role on the economic development of Iran's sports industry. *Research in Sport Management*, 3(9), 1–22. <https://doi.org/10.22054/qsm.2019.11098>
3. Alamri, A. A. (2013). Participation of Muslim female students in sporting activities in Australian public high schools: The impact of religion. *Journal of Muslim Minority Affairs*, 33(3), 418–429. <https://doi.org/10.1080/13602004.2013.853980>
4. Blake, J., Fourie, S., & Goldman, M. (2019). The relationship between sports sponsorships and corporate financial returns in South Africa. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 2–25. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2016-0088>

5. Carrillo, F. J. (2015). Knowledge-based development as a new economic culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(2), 15. <https://doi.org/10.1186/s40852-015-0017-5>
6. PricewaterhouseCoopers. (2011). Changing the game: Outlook for the global sports market to 2015. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-globalsports-market-to-2015.pdf>
7. Dos Santos, M., & Moreno, F. (2020). Management, marketing and economy in sports organizations. *Sport in Society*, 23(2), 175–179. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1705524>
8. Dowling, M., & Washington, M. (2017). Epistemic communities and knowledge-based professional networks in sport policy and governance: A case study of the Canadian Sport for Life leadership team. *Journal of Sport Management*, 31(2), 133–147. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0071>
9. Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). Barriers to the development of revenues from sponsorship in Iran football industry. *Sport Management Journal*, 1(1), 189–202. [In Persian].
10. Emami, A., Emami, F., & Afshari, M. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry: An exploratory study. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(56), 229–254. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1522.2113> [In Persian].
11. Fahy, J., Farelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013–1030. <https://doi.org/10.1108/03090560410539140>
12. Fallah, Z., & Aghakhani, M. A. (2016). The effect of mass media on financing of the sport boards (Case study: Golestan Province). *Communication Management in Sport Media*, 3(4), 69–76. [In Persian].
13. Faraziani, F. (2019). Developing a model of behavioral biases of sport investors in Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), 45–52. <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.5549> [In Persian].
14. German, A.-M., & Moldovan, E. (2016). Decision-making process and brands in sport environments. *The International Journal of Business & Management*, 4(7), 1–8. ISSN 2321–8916
15. Afshari, M., & Ghorbani, S. (2025). Analyzing the reasons for the heterogeneity and imbalance in incoming of sports federations in Iran. *New Approaches in Sports Management*, e725222. <https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2037138.1086>
16. Keles, B., McCrae, N., & Grealish, A. (2019). A systematic review: The influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents. *International Journal of Adolescence and Youth*, 25(1), 79–93. <https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1590851>
17. Kotab, J., & Schollewa, H. (2011). Evaluations in football player's contracts. *Proceedings of the XIII IASE and III ESEA Conferences on Sports Economics*, 11, 17–18.
18. Memari, Z., Lal Bidari, M., & Saadati, M. (2020). The security role of football stadiums on marketing mix development. *New Approaches in Exercise Physiology*, 2(3), 93–115. <https://doi.org/10.22054/nass.2020.52513.1059> [In Persian].
19. Morgan, A., et al. (2020). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.006>
20. Morgana, T., Taylor, T., & Adair, D. (2019). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.006>
21. Sabau, G. L. (2010). Know, live and let live: Towards a redefinition of the knowledge-based economy—sustainable development nexus. *Ecological Economics*, 69(6), 1193–1201. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.12.003>
22. Safarnezhad, M., & Nasirzade, A. M. (2019). Developing sports marketing strategies for Iran Sport for All Federation (ISFAF). *Applied Research of Sport Management*, 7(3), 75–84. <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.27517.2248> [In Persian].
23. Sanchez, L., et al. (2019). Sports finance: Revenue sources and financial regulations in European football. In *Sports (and) economics* (pp. 327–366). Spanish Savings Banks Foundation (Funcas).
24. Seyed Bagheri, S. M., & Sharifian, E. (2017). Identifying and prioritizing barriers to sponsorship of private companies in champion sports. *Journal of Research in Sport Management*, 7(13), 55–66. [In Persian].

25. Nasirzadeh, A. M., Frahani, Z., & Soltanian, L. (2019). Obstacles and challenges of university students' sports marketing (Case study: Payame Noor University). *Applied Research of Sport Management*, 8(1), 43–56. <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.5844> [In Persian].
26. Stewart, B. (2015). *Sport funding and finance*. London: Routledge.
27. Stewart, B. (2007). *Sport funding and finance*. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX4 8DP, UK: Elsevier.
28. Taslimi, Z., Hematinejad, M. A., Gholizadeh, M. H., & Pasvar, M. H. (2019). Financing grassroots sport federations' framework with a focus on self-sufficiency. *Journal of Sport Management and Development*, 8(4), 41–50. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3800> [In Persian].
29. Yang, S., Xu, J., & 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. *Sustainability*, 12(3), 813. <https://doi.org/10.3390/su12030813>
30. Zyari, K. A., Mahdi, A., & Mahdian Bahnamiri, M. (2013). Study and identification of financial resources and strategies for sustainable income for municipalities: A case study of Mahabad city municipality. *Journal Title*, 11(31), 107–124. [In Persian].

