

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

## Presenting a Model for Providing Sustainable Financial Resources to Iranian Sports Federations

Farzin lotfpoori , Samira Aliabadi , Korosh Veisi 

Department of Physical Education and Sport Sciences, Sa.C, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

### Receive:

14 December 2025

### Revise:

13 April 2026

### Accept:

22 April 2026

### Abstract

The aim of this study is to provide a framework for implementing AI-based demand-driven business intelligence in the apparel industry. In terms of purpose, this research is applicable; and in terms of methodology it follows a mixed-methods approach (qualitative and quantitative).

The statistical population in the qualitative phase consisted of 17 participants, including university professors, experts, sales specialists, managers in the apparel industry, and artificial intelligence specialists, selected through purposive sampling. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 384 individuals, including managers, senior experts, data analysts, supply chain managers, and information technology specialists in the apparel industry, selected by cluster random sampling. Data collection instruments included semi-structured interviews and questionnaires. For data analysis, MAXQDA 2020 software was employed in the qualitative phase, while SPSS and PLS were employed in the quantitative phase. The results of data coding showed that 675 initial codes were refined to 461 cleaned codes and subsequently categorized into 214 conceptual codes, 45 sub-categories, 19 main categories, and 6 core categories.

Based on the research paradigm model, causal factors include increasing competition, changes in customer roles and market behavior, rising internal costs, and resource constraints. Continuous learning and monitoring, as well as privacy protection, serve as positive interventions in this process, whereas factors such as lack of artificial intelligence skills, resistance to change, and legal limitations may act as inhibiting interventions. These factors influence strategies such as transformational leadership, organizational memory management, and technological investment. The final model is aligned with the internal and structural challenges faced by businesses.

### Keywords:

Demand-Driven  
Business  
Intelligence,  
Artificial  
Intelligence,  
Value Creation,  
Digital Businesses,  
Data-Driven,  
Apparel Industry

**Please cite this article as (APA):** lotfpoori, F, Aliabadi, S and Veisi, K. (2026). Presenting a Model for Providing Sustainable Financial Resources to Iranian Sports Federations. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 5(1), 364-384.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.564591.1224>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Samira Aliabadi

**Email:** samiraaliabadi@iau.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Today, in some market segments, the speed of production cycles has become more important than cost, because shorter production times provide the flexibility required to adapt to rapidly changing fashion trends in these market segments. Accordingly, selecting the most beneficial supply chain strategy has become an established research topic, particularly for fashion products where demand for greater variety exists within short time intervals. At the same time, managing demand and supply simultaneously is not easy, as supply chains have become increasingly complex due to outsourcing processes (Anitha & Neelakandan, 2024).

The apparel industry, characterized by short product life cycles and rapid changes in customer preferences, requires highly flexible supply chains. Fast fashion brands, due to their need for rapid responses to fashion changes, require responsive and flexible supply chains, whereas traditional brands focus more on efficiency and productivity through economies of scale. The sensitivity of retail brands to fashion trends shapes their supply chain strategies. Fast fashion brands require high flexibility and speed in their supply chains in order to respond to market demand in a timely manner. Coordination between demand and supply remains challenging, and achieving mutual benefits for both manufacturers and retailers require precise supply chain management (Swaminathan & Venkitasubramony, 2024).

Choosing between these two strategies requires consideration of consumer purchasing behavior as well as competitors' strategies. The interaction of these factors leads to complex market structures that require appropriate tools for evaluating strategies. Agent-based modeling and simulation enable the consideration of individual consumer preferences, social interactions, and competition among producers, thereby illustrating the overall behavior of the system (market) at a macro level (Rand et al., 2018).

This research not only seeks to present a theoretical model but also aims to assist manufacturers and businesses active in the apparel industry in moving beyond traditional approaches toward production aligned with real demand and value creation. Such a model, while preserving cultural standards, can contribute to sustainable growth, social identity formation, and economic development. Considering the above, the present study seeks to answer the main research question: How can a framework for implementing AI-based demand-driven business intelligence in the apparel industry be developed?

### **Theoretical Framework**

#### **Demand-Driven Business Intelligence**

Demand-driven business intelligence refers to an approach to business intelligence that focuses on analyzing and understanding customer needs, preferences, and market behaviors in real time or near real time. This type of business intelligence utilizes both internal and external data to help organizations base their decisions on actual market demand rather than relying solely on historical data (Ben et al., 2019).

#### **Artificial Intelligence**

Artificial intelligence (AI) is considered a strategic approach for maximizing the use of technology and market data in order to improve customer experience. Based on previous studies, advanced AI techniques include tools such as email automation, chatbots, and various analytical systems that assist managers in introducing product features to customers on a broad scale without temporal or spatial limitations, thereby creating a better purchasing and consumption experience for customers (Hayatmehr et al., 2026).

Hayatmehr et al. (2026) examined the impact of artificial intelligence applications and intelligent learning on the strategic thinking skills and academic performance of management students, considering the moderating role of individual ethics. The results indicated that the use of AI tools has a positive effect on strategic thinking dimensions (systems thinking, creative thinking, future-oriented thinking, and critical thinking), intelligent learning, and academic performance. The mediating role of strategic thinking—particularly critical thinking and future-oriented thinking—was confirmed in the relationship between AI usage and academic performance, as well as between intelligent learning and academic performance. Additionally, individual ethics not only had a positive effect on intelligent learning but also played a moderating role in the relationship between intelligent learning and strategic thinking (systems thinking, critical thinking, and future-oriented thinking).

Zolghadr et al. (2026) investigated the modeling and validation of the role of artificial intelligence in enhancing the export capabilities of companies in the electronics industry using a mixed-methods approach. The qualitative results indicated that the model consists of five main categories: causal conditions (ICT infrastructure, data quality, and technical capacity), contextual conditions (supportive policies, international collaborations, and an innovative organizational culture), intervening conditions (sanctions, rapid technological changes, and legal and customs regulatory barriers), strategies (demand forecasting, price optimization, logistics intelligence, and human resource empowerment), and outcomes (competitive advantage, penetration into global markets, increased customer satisfaction, and cost reduction). In the quantitative phase, composite reliability indices were all above 0.7 and convergent validity for most constructs exceeded 0.5. The hypothesis testing results also confirmed all relationships among the model constructs with a significance level of  $p < 0.001$ .

### **Research Methodology**

This study is applicable in terms of purpose, and adopts a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) in terms of research design.

In the qualitative phase, the statistical population consisted of 17 university professors, experts, sales specialists, managers in the apparel industry, and artificial intelligence specialists selected through purposive sampling.

In the quantitative phase, the statistical population included 384 individuals consisting of managers, senior experts, data analysts, supply chain managers, and information technology specialists in the apparel industry. These participants were selected by cluster random sampling.

The data collection tools consisted of semi-structured interviews and a questionnaire.

### **Research Findings**

For data analysis, MAXQDA 2020 was applied in the qualitative phase, while SPSS and PLS were applied in the quantitative phase. The results of the coding process reduced the initial 675 codes to 461 refined codes, ultimately categorized into 214 conceptual codes, 45 sub-categories, 19 main categories, and 6 core categories.

Based on the study's paradigmatic model, the causal factors include increased competition, changes in the roles and behaviors of customers and markets, rising internal costs, and resource constraints. Continuous learning and monitoring, as well as the protection of privacy, are considered positive interventions in this process. In contrast, factors such as the lack of AI skills, resistance to change, and legal limitations can act as inhibiting interventions.

These factors influence strategies such as transformational leadership, organizational memory management, and technological investment. The final model is aligned with the internal and structural challenges faced by businesses.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of developing a framework for implementing AI-based demand-driven business intelligence in the apparel industry. The findings of this research are consistent with the results of previous studies (Hayatmehr et al., 2026; Zolghadr et al., 2026; Ghanbari Gheshlaghi et al., 2025; Liu et al., 2025; Swaminathan & Venkatasubramony, 2024; Anitha & Neelakandan, 2024; Roth, 2024; Hemati, 2024; Kunz et al., 2023; Hajipourfard et al., 2022; Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Swaminathan and Venkatasubramony (2024), through a systematic review and comprehensive analysis of reputable studies, compared statistical methods, machine learning, and deep learning approaches, identifying fundamental challenges in the fashion industry such as short product life cycles, high variety, and demand volatility. Their findings demonstrated that AI models provide higher predictive accuracy in this industry and emphasized the growing necessity of robust validation frameworks within demand-driven models.

Based on the research results, it is recommended that apparel industries develop the necessary foundation for activating AI-based demand-driven business intelligence by establishing core infrastructure, gradually developing knowledge and human capital, redesigning decision-making structures, and institutionalizing a data-driven culture. Such a foundation is neither inherently complex nor excessively costly; rather, it can be implemented gradually and aligned with the actual capacities of the national apparel industry.

eISSN: 2981-1554

علمی پژوهشی (کیفی)

## ارائه مدل تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران

فرزین لطف پوری<sup>ID</sup>، سمیرا علی آبادی<sup>ID</sup>، کورش ویسی<sup>ID</sup>

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌باشد. این پژوهش از لحاظ اجرا به صورت کیفی و به روش داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۷ نفر از نخبگان در حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها از روش داده بنیاد استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA ۲۴ استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران به عنوان پدیده اصلی، تحت تأثیر عواملی مانند وابستگی به بودجه دولتی، کمبود منابع مالی پایدار و فشار رقابت‌های منطقه‌ای و جهانی، در بستری از محدودیت‌های اقتصادی، ضعف مدیریتی و چالش‌های زیرساختی شکل می‌گیرد. عواملی مانند سیاست‌های دولت، نقش رسانه‌ها و قابلیت‌های سازمانی، شدت و جهت این تلاش را تعدیل می‌کنند. برای غلبه بر این چالش‌ها، اتخاذ راهبردهایی همچون تنوع‌بخشی به منابع مالی، تجاری‌سازی ورزش و تقویت برندینگ فدراسیون‌ها ضروری است. اجرای موفق این راهبردها منجر به پیامدهایی همچون استقلال مالی، توسعه زیرساخت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری فدراسیون‌های ورزشی می‌شود که در نهایت رشد پایدار ورزش کشور را تضمین می‌کند.

تاریخ دریافت: ۲۳ آذر ۱۴۰۴  
تاریخ بازنگری: ۲۴ فروردین ۱۴۰۵  
تاریخ پذیرش: ۰۲ اردیبهشت ۱۴۰۵

### کلید واژه‌ها:

تأمین مالی، پایدار، قابلیت‌های سازمانی، رقابت‌های منطقه‌ای، استقلال مالی، فدراسیون ورزشی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): لطف پوری، فرزین، علی آبادی، سمیرا و ویسی، کورش. (۱۴۰۵). ارائه مدل تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۵(۱)، ۳۶۴-۳۸۴.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.564591.1224>



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.  
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سمیرا علی آبادی

ایمیل: samiraaliabadi@iaou.ac.ir

## مقدمه

ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته یکی از سازو کارهای مهم رشد اقتصادی قلمداد می‌شود (Chelmis, 2017). گرایش بسیار جامعه به ورزش و نیاز به مصارف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی قابل ملاحظه‌ای را تجربه نموده و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد. این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف را فراهم کرده که این موضوع خود بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش را فراهم آورده است (Halkos & Tzeremes, 2013). تأثیر کلان اقتصادی ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP) و تولید ناخالص ملی (GNP) یا سهم آن در ایجاد اشتغال کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تاثیرات ورزش بر اقتصاد خود ارزیابی نمایند (Dimitropoulos & Alexopoulos, 2014). در همین راستا، در پی آشکارشدن اهمیت ورزش، کشورهای مختلف در حال بررسی تأثیرات اقتصادی ورزش هستند. اثراتی چون تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه‌های خانوار، تبلیغات، مشارکت در بازار بورس، پوشش رسانه‌ای، اشتغال، جذب گردشگر، حامیان مالی به عنوان اثرات مستقیم اقتصادی و ارتقای سلامتی جامعه، کاهش هزینه‌های درمان و به تبع آن توسعه برنامه‌های ملی سلامت، کاهش بزهکاری، کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره وری آن‌ها و غیره تحت قالب اثرات اقتصادی غیرمستقیم هستند. از سوی دیگر، تأمین مالی یکی از اساسی‌ترین و مهمترین نیازهای باشگاه‌های فرهنگی ورزشی می‌باشد. باشگاه‌های حرفه‌ای در سراسر جهان برای تأمین منابع مالی و هزینه‌های خود از روش‌های مختلفی هم چون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاها، تجاری، فروش بازیکن، فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی استفاده می‌کنند (Singh et al, 2016). یکی از راه‌های تأمین هزینه‌ها و منابع مالی برای فعالیت‌های ورزشی به خصوص ورزش قهرمانی، جذب حامیان مناسب توسط سازمانها و مسئولان ورزشی می‌باشد. در این راستا، ایجاد محیطی سالم و مناسب برای سرمایه‌گذاری صاحبان صنایع و بخش خصوصی در ورزش لازم و ضروری است. صاحبان سرمایه تمایل به احداث فضاها و ارائه خدمات ورزشی، تولید پوشاک و لوازم ورزشی و برگزاری مسابقات درآمدزا را دارند، به این دلیل که از اهداف اساسی آن‌ها، کسب شهرت جهانی در سطح مسابقات، ارائه کیفیت مناسب خدمات و تولیدات و از همه مهم‌تر سودآوری حاصل از بازاریابی مناسب است (Andreopoulou et al, 2015). برای موفقیت در این صنعت، شناسایی عوامل درآمدزایی در صنعت ورزش به ویژه در برگزاری رویدادهای ورزشی امری ضروری است از این رو صنعت ورزش با داشتن قابلیت‌های فراوانی در برگزاری رویدادهای ورزشی به خصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد (Akbari Asl Hasouni et al, 2020). رویدادهای ورزشی بعنوان یکی از مهمترین ابزار توسعه اقتصادی شهرها، کشورها و حتی قاره‌ای در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند. اگر چه در سالهای اخیر با وجود حق پخش تلویزیونی و حامیان مالی، روش‌های کسب درآمد از نقطه اوج فاصله گرفته است با این حال هنوز هم در رویدادهای ورزشی با سطوح مختلف از مهمترین راه‌های کسب درآمد فدراسیون‌ها محسوب می‌شوند (Atghia & Zaki Zadeh, 2019)، با این حال فدراسیون‌ها متولیان امر ورزش در جهان به شمار می‌روند و منبع مالی مکفی در تحقق اهداف فدراسیون‌های ورزشی نقش بسزایی ایفا می‌کند (Vahedizadeh et al, 2021). (Guevara et al, 2021)، نیز در پژوهش خود اندازه فدراسیون‌های ورزشی را از جمله عوامل تعیین کننده

مدیریت درآمد شناسایی کرده اند لذا یکی از ضروریات هر فدراسیون ورزشی در انجام وظایف، اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، وجود منابع مالی مناسب است. با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی کشور ایران و تأکید دولت و کنفدراسیونهای ورزشی مبنی بر خصوصی سازی، تمامی باشگاه‌ها چاره‌ای جز ایجاد درآمد ندارند (Izadi & Dilim, 2016). در پایان باید پذیرفت حضور پررنگ دولت در ورزش حرفه‌ای برای هر دو طرف چالش‌هایی را خلق کرده است، از یک طرف با وجود تنگناهای شدید اقتصادی در کشور و عوامل مداخله‌گری همچون تحریم‌های ظالمانه و به خطر افتادن تأمین معاش مردم دیگر همچون گذشته صرف هزینه‌های فراوان ورزش حرفه‌ای برای دولت و ملت توجیه پذیر نیست از طرف دیگر ورزش حرفه‌ای نیز به واسطه بهره‌مندی از بودجه‌های دولتی و حاکمیتی به پدیده‌ای وابسته تبدیل شده است، علی‌رغم وجود پتانسیل‌های فراوان برای درآمدزایی، باشگاه‌های ورزشی در ایران نه تنها برای دولت‌ها و صاحبان سرمایه سودآور نیستند بلکه در تأمین هزینه‌های خود نیز دچار چالش‌های اساسی شده‌اند. از این رو موضوع تأمین مالی و ابزارها و روش‌ها و راهبردهای موجود برای جذب سرمایه به منظور اداره پویا و بهره‌وری ورزش حرفه‌ای ضرورتی بیش از پیش پیدا کرده است. بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: ارائه مدل تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران چگونه می‌باشد؟

## ادبیات نظری

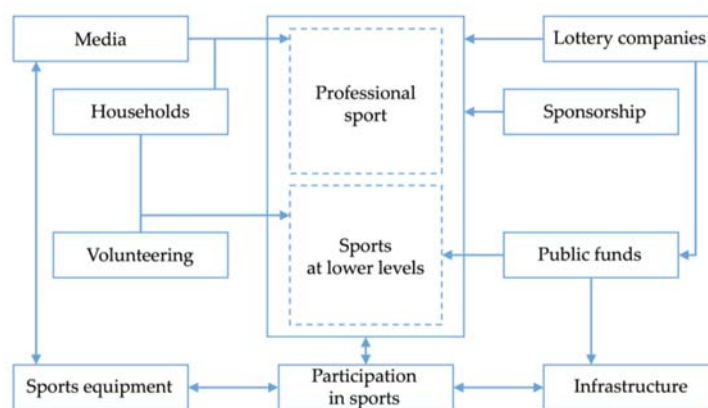
### تأمین منابع مالی

ظرفیت مالی یک سازمان انتفاعی به عنوان توانایی و پتانسیل توسعه و به کارگیری سرمایه مالی که می‌تواند به پول تبدیل شود، تعریف می‌شود: درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها، بدهی‌ها (Hall et al, 2003). بنابراین، عملکرد مالی را می‌توان به عنوان توسعه ظرفیت مالی یک سازمان در طول زمان در نظر گرفت. با این حال، بسته به اهداف سازمان، ظرفیت مالی مورد نظر متفاوت خواهد بود. معیارهای متعددی باید برای درک و اندازه‌گیری عملکرد مالی برای مؤسسات غیرانتفاعی و انتفاعی استفاده شود. در حالی که سازمان‌های انتفاعی عمدتاً عملکرد مالی را با توجه به حاشیه عملیاتی، حاشیه کل، بازده دارایی‌ها، بازده سرمایه‌گذاری، سودآوری، مزایا و... تعریف و اندازه‌گیری می‌کنند، سازمان‌های غیرانتفاعی بر ثبات مالی، بودجه متوازن، اهداف تأمین مالی تمرکز خواهند کرد (Casteuble, 1997)، این دلیلی است که چرا عملکرد مالی غیرانتفاعی برای بقای آنها بسیار مهم است و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (Gerrard, 2004). سه نقش را که تجزیه و تحلیل عملکرد مالی می‌تواند در یک سازمان ورزشی انجام دهد، مطرح کرد: شناسایی اطلاعات مالی کلیدی، اندازه‌گیری ارزش‌های مالی، و ارتباط با ذینفعان سازمان. با این حال، سازمان‌های ورزشی برای اهداف متفاوتی تلاش می‌کنند که ممکن است بر استفاده از اطلاعات مالی تأثیر بگذارد. در واقع، جنبش ورزشی شامل دو نوع مختلف اصلی از سازمان‌های ورزشی است، سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای/تجاری و آماتور/غیرانتفاعی، که پاسخ به عملکرد مالی برای آنها کاملاً متفاوت است. فدراسیون‌های ورزشی، ورزش را به عنوان هدف اصلی توسعه و ترویج می‌دهند. منابع آنها به طور مستقیم با توسعه فعالیت‌های ورزشی و مسابقات برای اعضای خود مرتبط است. توانایی آنها برای جذب منابع مالی از منابع خارجی یک ضرورت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، عملکرد مالی آنها ممکن است یک موضوع اصلی برای پایداری بلندمدت در نظر گرفته شود (Harrison et al, 2004). برای این سازمان‌ها، انباشت منابع مالی

برخلاف اهداف آنها عمل می‌کند. علاوه بر این، وابستگی مالی آنها به آژانس‌های خارجی «اغلب انعطاف‌پذیری آنها را در شروع برنامه‌ریزی استراتژیک محدود می‌کند (Smith, 2000). در برخی از کشورها مانند کانادا، که دارای "فرهنگ ورزشی غیرانتفاعی" و سنت تحقیقاتی قوی در مورد سازمان‌های ورزشی داوطلبانه است، مقامات کمک‌های مالی را به اهداف سیاست عمومی خاص مرتبط کرده‌اند (Kihl et al, 2007). (Kimberly & Rottman, 1987) پیشنهاد کردند که انواع مختلف حمایت مالی می‌تواند بر جهت سازمان تأثیر بگذارد. مشارکت مالی مقامات یکی از جنبه‌های کلیدی عملکرد مالی این سازمان‌ها است که در تضاد با سازمان‌های انتفاعی است. برای فدراسیون‌های ورزشی، بودجه بین حق عضویت، جمع‌آوری وجوه، حمایت مالی، کمک‌های مالی بدون قید و شرط و کمک‌های بلاعوض که بر اهداف خاص تأثیر می‌گذارد، متفاوت است. تعادل بین این منابع بر استراتژی سازمان (اهداف، فعالیت‌ها و ساختار آن) تأثیر می‌گذارد و برای جهت‌گیری غیرانتفاعی آن ارزش قائل می‌شود. همه این دلایل نیازمند توسعه یک ابزار مدیریت عملکرد مالی خاص برای فدراسیون‌های ورزشی و سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی به طور کلی، صرف نظر از اندازه و ورزش آنها است.

### تأمین منابع مالی در ورزش

جریان‌های اصلی بودجه ورزش در اتحادیه اروپا نشان می‌دهد که نیازهای ورزش‌های آماتور (به‌ویژه سازمان‌های ورزش‌های همگانی) عمدتاً از منابع عمومی تأمین می‌شود. این بودجه عموماً برای تأمین مالی توسعه زیرساخت‌ها (استادیوم‌ها، سالن‌های ورزشی و غیره) استفاده می‌شود، در حالی که سایر نیازها از طریق کار داوطلبانه و هزینه‌های خانوار تأمین می‌شود. ورزش‌های حرفه‌ای از منابع مختلف خصوصی مانند حامیان مالی و رسانه‌ها و همچنین از هزینه‌های خانوار، یعنی افرادی که بلیط می‌خرند، حق عضویت می‌پردازند و ... و وجوه دریافت می‌کنند. این سیستم بودجه ورزشی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل کلی سیستم تأمین مالی ورزش در اتحادیه اروپا (Hodak & Skori, 2011)

از منظر تأمین مالی ورزش، با استفاده از تخصیص عمومی در جمهوری اسلواکی، با توجه به مطالعه (Kucera & Nemeč, 2021) می‌توان در مورد چهار شکل تأمین مالی صحبت کرد: مالیات و گذاری، بودجه اتحادیه اروپا، بودجه

شرکت‌های دولتی، بودجه دولت مرکزی، دولت محلی و بخش‌های از آن برای تأمین مالی پروژه‌هایی که به فعالیت‌های ورزشی نیز خدمت می‌کنند (منابع عمومی غیرمستقیم) استفاده می‌شود.

### تأمین منابع مالی در فدراسیون‌های ورزشی

از آنجایی که خدمات ورزشی تحت نظارت فزاینده‌ای از سوی ذینفعان قرار می‌گیرند ورزش باید به‌طور فزاینده‌ای از سطوح محلی تا جهانی پایدار باشد. بنابراین، بسیار مهم است که سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی پایداری، ایمنی و یکپارچگی را به نمایش بگذارند (Winand & Scheerder, 2016). فدراسیون‌ها به عنوان سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی برای سازماندهی فعالیت‌های ورزشی نیاز به حمایت مالی از مؤسسات دولتی و خصوصی دارند (Kim & Kaplanidou, 2019). امروز اگر فدراسیون‌ها بخواهند این حمایت‌ها را دریافت کنند باید فعالیتشان پایدار باشد. بر خلاف سازمان‌های انتفاعی، فدراسیون‌ها بر کسب سود متمرکز نیستند، بلکه هدف آنها اجتماعی است (Chen et al, 2019). به دلیل فساد سیاسی گسترده، رسوایی‌ها، عدم شفافیت و مشکلات پایداری در فدراسیون‌های بین‌المللی و محلی، نهادهایی که باید درگیر مدیریت پایدار باشند، اکنون خود را زیر ذره بین می‌بینند (Parra-Camacho et al, 2020).

### پیشینه پژوهش

(Maleki et al, 2025) به بررسی طراحی مدلی به منظور تأمین مالی نوآورانه در صنعت ورزش با تمرکز بر نقش فین‌تک‌ها پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که پیشران‌های توانمندسازی استارت‌آپ‌های ورزشی، جذب سرمایه از طریق فین‌تک هوشمند، مدل‌های نوین درآمدزایی با تحلیل داده‌ها، قراردادهای هوشمند در نقل و انتقالات یا اسپانسر و کاربرد بلاک‌چین در شفاف‌سازی مالی به ترتیب پنج عامل اثرگذار بر موضوع هستند. پیشنهادات سیاستی ارائه شده بر پیشران‌های کلیدی مؤثر تمرکز داشته و شامل زیرساخت‌های حمایتی مانند شتاب‌دهنده‌های تخصصی در حوزه ورزش و فین‌تک، دسترسی به سرمایه اولیه و معافیت‌های مالیاتی برای نوآوران در صنعت ورزش، تشویق به استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های ورزشی. ... می‌باشد. نتایج این تحقیق می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری برای حمایت از استارت‌آپ‌های ورزشی، جذب سرمایه مشارکتی و توسعه اقتصاد ورزش دیجیتال باشد.

(Mokhlesi et al, 2024) به بررسی عوامل مؤثر بر تأمین مالی در باشگاه‌های ورزشی و ارائه مدل مبتنی بر تحلیل اکتشافی پرداختند. بیان کردند که گرایش روزافزون جامعه به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی قابل ملاحظه‌ای را تجربه نموده و نقش به‌سزایی را در اقتصاد هر کشوری ایفا می‌نماید. نتایج نشان می‌دهد متغیرهای برگزاری قرعه‌کشی بین تماشاگران، ساختمان اداری اختصاصی، حمایت مالی هواداران، جذب سرمایه‌گذاران خارجی، نرخ‌گذاری بلیط در جایگاه‌های مختلف، تبلیغ محصولات و خدمات باشگاه از طریق رسانه‌ها، دریافت سود سپرده از بانک، استفاده از پروانه‌های تجاری خود برای معاملات بازرگانی، ورزشگاه اختصاصی از اهمیت بالاتری برخوردار هستند.

(Varmus et al, 2023) به بررسی مدیریت پایدار مدل مالی عمومی برای پشتیبانی ورزشی در اسلواکی پرداختند. بیان کردند که هیچ بانک اطلاعاتی کامل و شفاف از یارانه‌های اختصاص یافته در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی در این کشور وجود ندارد، بخش مهمی از این تحقیق جمع‌آوری بخش‌های متنوع داده‌ها بود. این تحقیق ترکیب مقایسه جغرافیایی و

زمانی بودجه ورزش عمومی در تمام سطوح مدیریت را ارائه داد. مصاحبه‌های متعدد با اعضای جامعه حرفه‌ای ورزشی نیز ورودی‌های کیفی مهمی را ارائه داد. با توجه به کاستی‌های مشخص شده در وضعیت فعلی، مدل بودجه ورزشی عمومی در اسلوواکی، ناپایدار تلقی شد.

(Ahmadi, 2022) به بررسی شناسایی و ارزیابی راهکارهای تأمین مالی پایدار سازمان ورزش شهرداری تهران پرداختند. بیان کردند که ابزارهای تأمین مالی و اقتصادی موجود در بازار سرمایه کشور نیز مورد توجه قرار گرفته و پیشنهادات اجرایی ارائه شده است. استفاده از ابزارهایی هم چون مالکیت زمانی و برگزاری کمپین‌های پیش فروش خدمات ورزشی، کسب درآمد از همه عرصه‌ها مانند بازارها و اماکن تجاری در کنار اماکن ورزشی و رفاهی، استفاده از ابزارهای مالی اسلامی در بستر بازار سرمایه انتشار اوراق مشارکت و انواع صکوک، عرضه نمادهای بورسی در بازار سرمایه، تأسیس و فعالیت صندوق‌های سرمایه گذاری مختلف، فعالیت در زیست بوم دانش بنیانی از جمله صندوق‌های جسورانه و اختصاصی و پژوهش و فناوری، استفاده از ظرفیت‌های صندوق پروژه و شرکت سهامی عام پروژه برای ورود پروژه‌ها به بورس و... برای رسیدن به درآمد پایدار مالی مورد استفاده قرار گرفته است و مشابه با آن نیز می‌تواند در مورد سازمان ورزش شهرداری تهران با توجه به نوع دارایی‌ها و شرایط موجود بر اساس ویژگی‌های اعلام شده صورت پذیرد.

(Guevara et al, 2021) به بررسی پایداری مالی و مدیریت درآمد در فدراسیون‌های ورزشی اسپانیا: یک رویکرد چند منظوره پرداختند. بیان کردند که هدف از این مطالعه، تجزیه و تحلیل، از یک چارچوب چندتئوری است، آیا مدیران فدراسیون ملی ورزش اسپانیا مدیریت درآمد را با استفاده از تعهدی حسابداری به‌عنوان معیار اختیار مدیریتی اعمال می‌کنند. ثانیاً، آیا این شیوه‌ها هم با سطح وابستگی به منابع خارجی و هم مکانیسم‌های کنترل اقتصادی و مالی که توسط شورای برتر ورزش برای اعطای یارانه‌های عمومی اعمال می‌شود، همراه است؟ این مطالعه شواهدی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد سطح بدهی بلندمدت و اندازه فدراسیون‌های ورزشی تعیین‌کننده‌های مدیریت درآمد هستند و این رابطه در مورد فدراسیون‌های ورزشی المپیک و پارالمپیک بیشتر به چشم می‌خورد.

(Ghafouri Yazdi et al, 2021) به بررسی شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای کشور پرداختند. در اثر تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها متشکل از تأمین مالی مبتنی بر اماکن، تأمین مالی مبتنی بر بدهی، تأمین مالی مبتنی بر سرمایه، تأمین مالی مبتنی بر مشارکت و تأمین مالی مبتنی بر هدایا و کمک‌ها؛ منابع درآمدی ورزشی متشکل از تبلیغات، حامیان مالی، حق پخش، روز بازی، مبتنی بر برند، مبتنی بر ورزشکاران و هواداران و مبتنی بر کالا و خدمات و مؤلفه‌های عملیاتی متشکل از اقدامات اجرایی و مالکیت مطلوب نیز به عنوان مهم‌ترین مقوله‌های اصلی و فرعی تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران معرفی شدند. آگاهی از این راهبردها نقشه راه روشنی را برای پیاده‌سازی مدل مطلوب تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای پیش روی متصدیان ورزش کشور قرار می‌دهد.

(Taslimi et al, 2019) به بررسی چارچوب تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با محوریت خودکفایی پرداختند. بیان کردند که به کارگیری استراتژی‌های ارتقای نظام مدیریت ورزش کشور، تنوع‌بخشی و افزایش سهم اعتبارات ورزش پایه، ارتقای جایگاه و توسعه ورزش‌های پایه و بهینه‌سازی نظام حقوقی و قانونی ورزش و همچنین اقدامات اساسی

حاکمیتی، اقتصادی- تجاری، رسانه‌ای، سازمانی، فرهنگی- اجتماعی و قانونی و حقوقی است که با این شرایط زمینه‌ای و وضعیت موجود تأمین مالی منطبق باشد تا بتواند به بهبود شرایط موجود کمک کند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق کیفی است. در بخش روش شناسی کیفی، استراتژی‌های گوناگونی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین این استراتژی‌ها نظریه داده بنیاد است که به دلایل زیر این پژوهش هم از این استراتژی استفاده نموده است: بنا به نظر (Creswell, 2011) زمانی از نظریه پردازی داده بنیاد استفاده می‌شود که نظریه‌های موجود قادر به حل مشکل مورد نظر نیستند و نیازمند یک نظریه یا تبیین کلی از یک فرایند می‌باشد. این پژوهش نیز درصدد است برای تأمین منابع مالی پایدار فدراسیون‌های ورزشی مدلی ارائه دهد که ادراکات و دیدگاه‌های افراد موجود در فدراسیون‌های ورزشی را در نظر گرفته و پیچیدگی‌های این موضوع را با جمع آوری داده‌ها که از بافت واقعی و با رویکرد استقرایی جمع آوری شده نشان دهد. در نظریه داده بنیاد سه رهیافت مسلط مطرح است در این پژوهش از نسخه پارادایمی یا نظام‌مند که با اثر اشتراوس و کوربین شناخته می‌شود استفاده شده است.

متداول‌ترین روش جمع آوری داده‌ها در نظریه داده بنیاد مصاحبه است. در این پژوهش برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. برای انجام مصاحبه ابتدا با گرفتن وقت مصاحبه از مشارکت کنندگان، متن پرسش‌های مصاحبه و اهداف پژوهش قبل از مصاحبه برای آن‌ها فرستاده شد. برای یادآوری زمان مصاحبه یک روز قبل از اجرا یادآوری شد. ۱۷ نفر به عنوان نمونه کیفی با محقق همکاری کردند و در مصاحبه شرکت داشتند. تحلیل کیفی این پژوهش بر مبنای نظریه داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین انجام شده است. هدف از این بخش، استخراج مقوله‌ها و مفاهیمی است که به درک عمیق‌تر از پدیده مورد مطالعه کمک می‌کند. فرآیند تحلیل کیفی در سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با نرم افزار Maxqda24 انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به اجزای کوچک‌تر تقسیم و مفاهیم اولیه استخراج شدند. سپس در کدگذاری محوری، مقوله‌های محوری شناسایی و روابط بین آن‌ها تعیین گردید. در نهایت، در کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها به هم پیوسته و نظریه نهایی تدوین شد. این تحلیل زمینه‌ساز استخراج چارچوبی منسجم از یافته‌های کیفی بوده و مبنایی برای بررسی‌های کمی قرار گرفته است.

جدول ۱. اطلاعات دموگرافیک مصاحبه شونده‌ها

ردیف	جنسیت	سن (سال)	سطح تحصیلات	سابقه کاری (سال)	زمینه فعالیت
۱	مرد	۵۴	دکتری	۲۵	اداره توسعه ورزش بنیاد شهید و امورایثارگران
۲	مرد	۶۴	کارشناس	۴۴	فدراسیون فوتبال
۳	مرد	۵۱	کارشناس ارشد	۲۳	فدراسیون کبده
۴	مرد	۴۷	کارشناس ارشد	۲۴	فدراسیون کارانه
۵	مرد	۵۷	دکتری	۲۲	فدراسیون تکواندو

فدراسیون شنا و شیرجه	۳۳	کارشناس ارشد	۵۹	مرد	۶
فدراسیون دوچرخه سواری	۲۷	کارشناس ارشد	۵۳	مرد	۷
فدراسیون دوومیدانی	۲۹	دکتری	۵۴	مرد	۸
فدراسیون جودو	۱۹	کارشناس ارشد	۴۶	خانم	۹
فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام	۲۵	دکتری	۵۲	مرد	۱۰
فدراسیون کشتی	۳۴	دکتری	۵۷	مرد	۱۱
فدراسیون ژیمناستیک	۲۹	کارشناس	۵۱	مرد	۱۲
هیات علمی دانشگاه	۱۶	دکتری	۴۵	زن	۱۳
فدراسیون نابینایان و کم بینایان کشور	۲۷	کارشناس ارشد	۵۵	مرد	۱۴
مدیر کل امور ورزشی بنیاد شهید و امور ایثارگران	۲۸	دکتری	۵۴	مرد	۱۵
فدراسیون ورزش‌های جانبازان و توان‌یابان	۲۸	دکتری	۵۶	مرد	۱۶
هیات علمی دانشگاه	۲۵	دکتری	۴۸	مرد	۱۷

### یافته‌های پژوهش

در مرحله کدگذاری باز، داده‌های گردآوری شده به اجزای کوچک‌تر تجزیه و تحلیل شدند و مفاهیم اولیه استخراج گردید. با انجام تحلیل‌های دقیق و بررسی مداوم، تعداد ۱۴۷ مفهوم نهایی شناسایی شد. این مفاهیم نشان‌دهنده تنوع و عمق داده‌های کیفی گردآوری شده بوده و پایه‌ای برای شکل‌گیری مقوله‌های محوری در مراحل بعدی تحلیل هستند. این مفاهیم به‌عنوان نماینده اصلی داده‌های خام، منعکس‌کننده جنبه‌های کلیدی و برجسته پدیده مورد مطالعه هستند.

در مرحله کدگذاری محوری، با تجزیه و تحلیل مفاهیم استخراج شده از مرحله کدگذاری باز و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مقوله‌های کلیدی، تعداد ۲۷ مقوله محوری شناسایی شد. این مقوله‌ها شامل وابستگی به بودجه دولتی، افزایش هزینه‌های اجرایی، ساختار مدیریتی ورزش، ناهنجاری‌های فدراسیون‌ها، فرهنگ حمایت مالی، تقویت زیرساخت‌ها، توسعه سرمایه انسانی، تقویت رقابت‌پذیری، کمبود منابع مالی پایدار، رقابت منطقه‌ای و جهانی، اقتصاد کلان ایران، زیرساخت‌های ورزشی، سیاست‌های دولت، جذابیت رشته ورزشی، نقش رسانه‌ها، مهندسی مالی، قابلیت‌های سازمانی فدراسیون، همکاری بین‌المللی، تنوع‌بخشی به منابع مالی، اعتمادسازی، تقویت برندینگ فدراسیون‌ها، جذب سرمایه‌گذار، تجاری‌سازی ورزش، استقلال مالی، توسعه گردشگری ورزشی، تدوین قوانین حمایتی و افزایش توان اجرایی هستند. این مقوله‌ها نمایانگر ابعاد اصلی پدیده مورد مطالعه بوده و مبنایی برای توسعه نظریه نهایی فراهم کرده‌اند.

کدگذاری انتخابی به‌عنوان مرحله نهایی در فرآیند تحلیل کیفی، بر یکپارچه‌سازی و تکمیل مقوله‌های محوری شناسایی شده متمرکز است. در این مرحله، مقوله‌ها با محوریت یک پدیده مرکزی سازمان‌دهی شده و ارتباطات میان آن‌ها در قالب یک الگوی نظری مشخص تبیین می‌شود. هدف اصلی کدگذاری انتخابی، توسعه نظریه‌ای منسجم و جامع است که بتواند پدیده مورد مطالعه را به‌طور کامل توضیح دهد. این مرحله با تمرکز بر ایجاد یک ساختار منسجم، به تفسیر داده‌ها و استخراج پیامدهای عملی و نظری پژوهش کمک می‌کند.

## جدول ۲. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد مصاحبه
شرایط علی	وابستگی به بودجه دولتی	وابستگی بودجه فدراسیون‌ها به بودجه وزارت ورزش و جوانان	P7, P9, P13, P14, P17
		عمده درآمد فدراسیون‌ها از محل بودجه مصوب وزارت ورزش و جوانان	P7, P12, P14
		استفاده از منابع دولتی	P6, P10, P14
	کمبود منابع مالی پایدار	نبود قراردادهای بلندمدت	P9
		کاهش مشارکت بخش خصوصی	P9, P10
		کاهش مخاطبان فدراسیون	P7, P14
		فقدان منابع جدید	P6, P14
	رقابت منطقه‌ای و جهانی	حضور موفق در رویدادهای بین‌المللی	P9
		رتبه‌بندی جهانی	P12, P13
		گسترش برندینگ ورزشی	P12
		خروج قهرمانان ورزشی از کشور	P1, P4, P12
		جذب میزبانی رویدادهای ورزشی	P5
		رقابت با کشورهای منطقه	P5
	افزایش هزینه‌های اجرایی	هزینه‌های زیرساختی بالا	P5, P9, P10, P17
		حقوق ورزشکاران	P5
		افزایش نرخ خدمات	P4, P5, P7, P13, P17
		تجهیزات گران‌قیمت	P4, P5, P6, P9, P10, P17
		تأمین هزینه‌های سفر	P5, P6
		برگزاری مسابقات پرهزینه	P6, P9, P10
		پوشش بیمه‌ای گران	P4, P7
		هزینه آموزش	P5, P12
شرایط زمینه‌ای	تحریم‌های اقتصادی	P9, P15	
	کاهش ارزش پول ملی	P4, P5	
	نوسانات ارزی	P4, P6, P7, P10, P13, P15	
	بی‌ثباتی بازار مالی	P4, P5, P7, P9	
	بدهی دولت	P5, P6	
	تورم بالا	P1, P2, P6, P7, P13, P15	
	رکود اقتصادی	P4, P5, P9, P15	

		کاهش درآمدهای عمومی	P7, P10, P15
ساختار مدیریتی ورزش		ضعف در مدیریت مالی	P1, P6, P7, P13
		ساختار غیر متمرکز	P6, P12, P17
		نبود شفافیت مالی	P1, P8, P12, P17
		بازاریابی ضعیف ورزشی	P2, P9, P13
		نقص در برنامه ریزی استراتژیک	P6, P8, P12, P17
		عدم شایسته سالاری در بدنه‌ی ورزش	P2, P7, P17
		تعدد تصمیم گیران	P10, P16
		فقدان مدیران حرفه‌ای	P1, P6, P7, P17
ناهنجاری‌های فدراسیون‌ها		فسادهای مالی در بدنه‌ی ورزش	P2, P7, P16
		دلالت بازی در ورزش	P2, P7, P8
		عدم برندسازی از سوی فدراسیون‌ها	P7, P9
		عملکرد ضعیف برخی فدراسیون‌ها در جذب اعتبارات دولتی	P7, P8, P16
		عدم اطلاع فدراسیون‌ها از توان مالی خود	P10
		نبود دانش مالی	P7
		پارتنری بازی در انتصاب‌های فدراسیون‌های ورزشی	P2, P16
زیرساخت‌های ورزشی		کمبود امکانات ورزشی استاندارد	P1, P10, P14
		نیاز به توسعه فناوری‌های ورزشی	P9
		ضعف در تکنولوژی ورزش	P2, P12, P14
		نیاز به بازسازی و ارتقاء امکانات موجود	P9, P14, P17
		فقدان تجهیزات پیشرفته	P5, P12
		ظرفیت محدود در برگزاری مسابقات بین‌المللی	P10
		نبود زیرساخت‌های لازم	P1, P14
فرهنگ حمایت مالی		فرهنگ عدم اعتماد	P12, P13
		عدم شناخت صحیح بخش خصوصی	P12, P13
		فرهنگ ضعیف اقتصاد ورزش	P2
		ضعف تبلیغات فرهنگی	P9
شرایط مداخله‌گر	سیاست‌های دولت	سیاست‌هایی مالیاتی دولت	P7, P10, P13, P17
		میزان حمایت مالی دولت از فدراسیون‌ها	P6, P7, P15
		مشوق‌های اقتصادی دولت	P7, P10, P13
		دخالت‌های غیر کارشناسانه در همه ابعاد ورزش کشور	P9
		سیاست حاکمان کشور به ورزش حرفه‌ای	P2, P6, P7, P13, P17

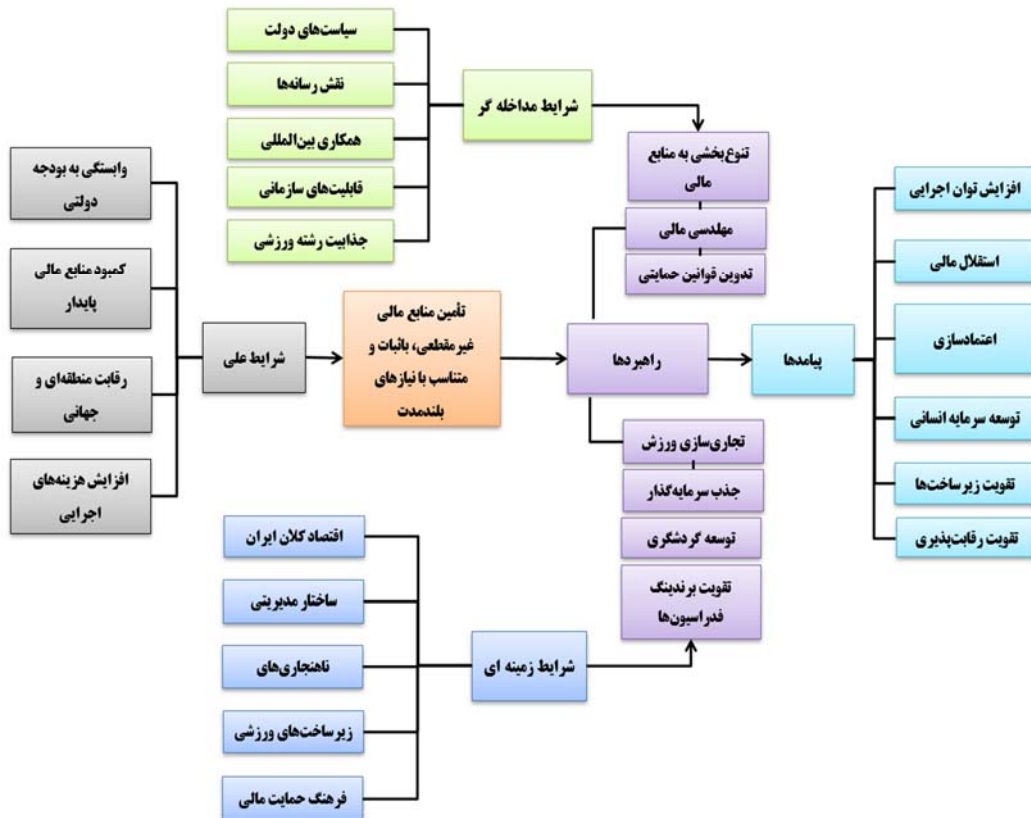
		قوانین حمایتی از بخش خصوصی	P12, P13, P17
نقش رسانه‌ها		تبلیغات رسانه‌ای	P5, P7
		محتوای تولید شده از سوی رسانه‌ها	P7, P15
		پوشش رسانه‌ای	P2, P7, P10, P13, P15
		حمایت رسانه‌ها	P2, P5, P7, P15, P16
همکاری بین‌المللی		دریافت کمک‌های مالی و فنی بین‌المللی	P8, P13
		قراردادهای اسپانسر بین‌المللی	P10, P17
		پروژه‌های مشترک ورزشی با سایر کشورها	P2
		تبادلات علمی و آموزشی بین‌المللی	P2, P13
جذابیت رشته ورزشی		اقبال عمومی از ورزش مربوطه	P2, P4, P5, P8, P17
		جمعیت هواداران و تماشاگران رشته ورزشی	P1, P2, P5
		میزان رشد و توسعه رشته ورزشی	P2, P5
		المپیکی بودن رشته ورزشی	P4, P5, P9, P10, P16
		تیمی یا انفرادی بودن رشته ورزشی	P2, P9, P10
		محبوبیت رشته ورزشی	P2, P4, P5, P6, P9, P17
قابلیت‌های سازمانی فدراسیون		میزان موفقیت در تورنمنت‌های بین‌المللی	P2, P5, P17
		تعداد لیگ‌های فعال	P5, P13
		درجه‌بندی فدراسیون	P7
		امکانات سخت‌افزاری تحت اختیار فدراسیون‌ها	P3, P12, P16
		میزان بودجه در اختیار	P2, P13
راهنم‌ها	تنوع‌بخشی به منابع مالی	کسب درآمد از طریق برگزاری مسابقات آموزشی	P1, P5, P16, P17
		توسعه محصولات تجاری مرتبط با فدراسیون	P1, P4, P5, P12, P16
		جذب سرمایه‌گذاری مردمی	P8, P9, P17
		فروش بلیت و عضویت هواداران	P1, P7, P9
		ایجاد موزه در فدراسیون	P11
		توسعه پلتفرم‌های دیجیتال	P10
		عضوگیری و برگزاری دوره‌های آموزشی	P4, P7, P17
	مهندسی مالی	تشکیل کارگروه‌های تخصصی در بدنه فدراسیون‌ها	P2, P3
		برنامه‌ریزی صحیح مالی	P3, P4, P5, P13, P15, P17
		بهینه‌سازی نظام مالی فدراسیون‌ها	P3, P4, P5, P6, P11, P13, P16
		هدایت صحیح پولی	P3, P11, P17
		تقویت سواد مالی فدراسیون‌ها	P2, P8, P16

		تقویت بازاریابی ورزشی فدراسیون	P2, P12, P17
		استفاده از افراد متخصص در بدنه فدراسیون‌ها	P2, P4, P6, P10, P13, P15, P16
تجاری سازی ورزش		فروش حقوق پخش مسابقات و رویدادهای ورزشی	P1, P2, P15
		خصوصی سازی ورزش	P2, P12, P14, P16
		تبلیغات و اسپانسرری در اماکن ورزشی	P4, P7, P11, P15
		عقد قراردادهای تبلیغاتی با هلدینگ‌های بزرگ	P2
جذب سرمایه گذار		همکاری با شرکت‌های بزرگ	P10, P11
		استفاده از ظرفیت شهرداری‌ها	P4, P11
		راه‌اندازی شتاب‌دهنده‌ها	P2, P14
		جذب سرمایه گذاران خارجی	P11
تقویت برندینگ فدراسیون‌ها		ایجاد هویت برند قوی برای فدراسیون	P1, P7
		ارتباط مؤثر با رسانه‌ها	P7, P8, P11, P12, P15
		همکاری با اسپانسرهای معتبر	P11, P15
		ایجاد داستان برند چالش‌ها و مسیرهای موفقیت فدراسیون	P11, P12
		افزایش حضور در فضای دیجیتال	P11
تدوین قوانین حمایتی		معافیت مالیاتی	P7, P10, P15
		تدوین قوانینی برای تسهیل فرآیند ورود بخش خصوصی به ورزش	P11, P14, P16
		کاهش بروکراسی و موانع اداری برای سرمایه گذاران	P9, P11
		ارائه مشوق‌هایی برای خیرین ورزشی	P10, P11, P16
		الزام حمایت بانک‌ها از فدراسیون‌ها	P2, P11
		الزام رسانه‌های ملی به پرداخت عادلانه حق پخش مسابقات ورزشی	P7, P11, P12
		ارائه تسهیلات برای میزبانی مسابقات بین‌المللی	P10
توسعه گردشگری ورزشی		جذب گردشگران ورزشی	P2, P9
		برگزاری تورنمنت‌ها	P2, P16
		میزبانی مسابقات آسیایی و جهانی	P2, P9, P10, P11
		ایجاد کمپ‌های تمرینی	P8, P11
		تقویت زیرساخت‌های گردشگری	P10, P12
پیامدها	افزایش توان اجرایی	بهبود عملکرد مدیریتی	P5, P6, P11, P14
		اجرای پروژه‌های جدید	P5, P10, P11
		بهره وری و پوشش هزینه‌های فدراسیون‌ها	P3, P5, P11, P14, P15, P16

		افزایش کارایی هیات‌های استانی	P4, P5, P10, P11, P16, P17
		افزایش انعطاف‌پذیری مالی	P10, P12, P15, P17
		تدوین برنامه‌های پایدار	P5, P6, P11, P12, P16
		تقویت ظرفیت اجرایی	P5, P8, P14, P16
استقلال مالی		کاهش وابستگی به بودجه دولت	P3, P5, P17
		کاهش محدودیت‌های مالی	P1, P6, P10, P11, P15
		تدوین بودجه مستقل	P9, P11
		ایجاد جریان‌های مالی جدید	P1, P6, P12, P16, P17
اعتمادسازی		کاهش نگرانی‌های مالی	P10, P13, P16
		ایجاد انگیزه در ورزشکاران	P5, P10, P12
		کاهش و حذف کامل مهاجرت ورزشکاران	P1, P11
		افزایش اعتماد اسپانسرها	P1, P8, P11
		افزایش اعتماد عمومی	P1
توسعه سرمایه انسانی		سرمایه‌گذاری در آموزش	P1, P7, P15, P16
		تعلیم و تربیت ورزشکاران هر رشته ورزشی	P2, P5
		پرورش لژیونرها	P2, P5, P10
		توسعه استعدادهای ورزشی	P1, P4, P5, P11, P13, P16
		توسعه ورزش‌های پایه	P2, P4, P8, P11, P17
		پرورش مربیان با کیفیت	P1, P2, P8, P12
تقویت زیرساخت‌ها		افزایش امکانات تمرینی	P7, P10, P13
		توسعه و تقویت زیرساخت‌ها	P2, P5, P9, P13, P16
		توسعه آکادمی‌ها	P2
تقویت رقابت‌پذیری		افزایش رقابت‌پذیری	P5, P7, P8, P10, P12, P17
		افزایش موفقیت فدراسیون	P1, P5, P11, P13, P14, P16, P17
		ارتقای جایگاه ورزشی کشور	P7, P9, P16, P17

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های شناسایی‌شده در مراحل پیشین با توجه به نقش و جایگاه آن‌ها در تحلیل، در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند. این دسته‌بندی، ارتباط سیستماتیک میان مقوله‌ها را شفاف‌سازی کرده و ساختاری منسجم برای تحلیل ارائه داده است. مقوله محوری به‌عنوان پدیده اصلی، تلاش مداوم فدراسیون‌های ورزشی برای تأمین منابع مالی پایدار شناسایی شد. این پدیده نشان‌دهنده نیاز اساسی فدراسیون‌ها به تأمین منابع مالی غیرمقطعی، باثبات و متناسب با نیازهای بلندمدت است که امکان اجرای برنامه‌ها و رشد پایدار ورزش کشور را فراهم می‌کند.

بر اساس نتایج تحلیل کیفی در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها در دسته‌های شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها به شرح زیر سازمان‌دهی شده‌اند. این دسته‌بندی زمینه‌ای برای تدوین نظریه نهایی فراهم می‌کند که تلاش فدراسیون‌های ورزشی برای تأمین منابع مالی پایدار را به‌عنوان پدیده اصلی تبیین می‌کند.



شکل ۱. ارائه مدل تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران به‌عنوان پدیده اصلی، تحت تأثیر عواملی مانند وابستگی به بودجه دولتی، کمبود منابع مالی پایدار و فشار رقابت‌های منطقه‌ای و جهانی، در بستری از محدودیت‌های اقتصادی، ضعف مدیریتی و چالش‌های زیرساختی شکل می‌گیرد. عواملی مانند سیاست‌های دولت، نقش رسانه‌ها و قابلیت‌های سازمانی، شدت و جهت این تلاش را تعدیل می‌کنند. برای غلبه بر این چالش‌ها، اتخاذ راهبردهایی همچون تنوع‌بخشی به منابع مالی، تجاری‌سازی ورزش و تقویت برندیگ فدراسیون‌ها ضروری است. اجرای موفق این راهبردها منجر به پیامدهایی همچون استقلال مالی، توسعه زیرساخت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری فدراسیون‌های ورزشی می‌شود که در نهایت رشد پایدار ورزش کشور را تضمین می‌کند. نتایج این پژوهش با نتایج (Maleki et al, 2025)، (Mokhlesi et al, 2024)، (Ghafari Yazdi et al, 2021)، (Guevara et al, 2021)، (Ahmadi, 2022) (Varmus et al, 2023)، (al, 2024) همسو می‌باشد. (Mokhlesi et al, 2024) بیان کردند که گرایش روزافزون جامعه به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و

خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی قابل ملاحظه‌ای را تجربه نموده و نقش به‌سزایی را در اقتصاد هر کشور ایفا می‌نماید. نتایج نشان می‌دهد متغیرهای برگزاری قرعه‌کشی بین تماشاگران، ساختمان اداری اختصاصی، حمایت مالی هواداران، جذب سرمایه‌گذاران خارجی، نرخ‌گذاری بلیط در جایگاه‌های مختلف، تبلیغ محصولات و خدمات باشگاه از طریق رسانه‌ها، دریافت سود سپرده از بانک، استفاده از پروانه‌های تجاری خود برای معاملات بازرگانی، ورزشگاه اختصاصی از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. (Guevara et al, 2021) نشان دادند که سطح بدهی بلندمدت و اندازه فدراسیون‌های ورزشی تعیین‌کننده‌های مدیریت درآمد هستند و این رابطه در مورد فدراسیون‌های ورزشی المپیک و پارالمپیک بیشتر به چشم می‌خورد. شرایط علی‌عواملی هستند که زمینه‌ساز وقوع پدیده اصلی، یعنی تلاش برای تأمین منابع مالی پایدار، می‌شوند. وابستگی به بودجه دولتی به‌عنوان یک چالش کلیدی، نشان‌دهنده نبود استقلال مالی و اتکای فدراسیون‌ها به منابع محدود دولتی است. کمبود منابع مالی پایدار نیز بیانگر عدم وجود جریان‌های مالی مداوم و قابل‌اطمینان است که توان اجرایی فدراسیون‌ها را محدود می‌کند. علاوه بر این، رقابت منطقه‌ای و جهانی، به‌ویژه با کشورهای همسایه، فشار قابل‌توجهی برای بهبود عملکرد و سرمایه‌گذاری ایجاد کرده است. در نهایت، افزایش هزینه‌های اجرایی در بخش‌هایی مانند برگزاری رویدادها و مدیریت تیم‌ها، بر اهمیت تأمین مالی پایدار تأکید می‌کند. شرایط زمینه‌ای بستر رخداد پدیده اصلی را تشکیل می‌دهند. اقتصاد کلان ایران با عواملی مانند تورم، تحریم‌ها و رکود اقتصادی، تأثیر مستقیمی بر توان مالی فدراسیون‌ها دارد. همچنین، ساختار مدیریتی ورزش با ضعف در برنامه‌ریزی، شفافیت و مدیریت مالی، یکی از موانع اصلی تأمین منابع مالی پایدار است. ناهنجاری‌های فدراسیون‌ها مانند فساد مالی، دلال‌بازی و پارتی‌بازی، مشکلات اخلاقی و ساختاری جدی ایجاد کرده است. از سوی دیگر، زیرساخت‌های ورزشی ناکافی یا فرسوده به‌عنوان عاملی محدودکننده شناخته می‌شود. در کنار این موارد، فرهنگ حمایت مالی نیز به دلیل ضعف در نهادینه‌سازی مشارکت بخش خصوصی و مردم، بر توانایی فدراسیون‌ها برای جذب منابع تأثیر گذاشته است. شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که شدت یا جهت تأثیرگذاری شرایط علی و زمینه‌ای را تغییر می‌دهند. سیاست‌های دولت، مانند قوانین حمایتی و مشوق‌های مالیاتی، نقش مهمی در تسهیل یا محدودسازی تأمین منابع مالی ایفا می‌کنند. نقش رسانه‌ها نیز با ایجاد تبلیغات مؤثر و جلب توجه عمومی، می‌تواند بر جذب اسپانسرها و تقویت جایگاه فدراسیون‌ها تأثیرگذار باشد. همکاری بین‌المللی از طریق مشارکت با نهادهای خارجی و دریافت حمایت‌های مالی و فنی، فرصتی برای تقویت منابع مالی فراهم می‌کند. همچنین، جذابیت رشته ورزشی و تفاوت در محبوبیت و قابلیت درآمدزایی رشته‌های مختلف، از دیگر عوامل تأثیرگذار است. در نهایت، قابلیت‌های سازمانی فدراسیون‌ها، به‌ویژه در مدیریت منابع و برنامه‌ریزی، عامل کلیدی در موفقیت تأمین مالی پایدار به‌شمار می‌رود. راهبردها اقداماتی هستند که فدراسیون‌ها می‌توانند برای مدیریت منابع مالی خود اتخاذ کنند. تنوع‌بخشی به منابع مالی، از طریق جذب اسپانسرها، حق پخش تلویزیونی و فروش بلیت، از روش‌های کلیدی افزایش درآمد است. مهندسی مالی با استفاده از ابزارهای پیشرفته و برنامه‌ریزی دقیق، به بهینه‌سازی منابع کمک می‌کند. تجاری‌سازی ورزش نیز با تبدیل ورزش به یک صنعت درآمدزا، فرصت‌های جدیدی برای جذب سرمایه ایجاد می‌کند. جذب سرمایه‌گذار از بخش خصوصی و خارجی، یکی دیگر از رویکردهای کلیدی در تأمین مالی پایدار است. علاوه بر این، تقویت برندینگ فدراسیون‌ها از طریق ارتقای هویت و اعتبار، نقش مهمی در جلب حمایت‌ها دارد. تدوین قوانین حمایتی و توسعه گردشگری ورزشی نیز از دیگر اقدامات



استراتژیک برای ایجاد منابع مالی پایدار هستند. پیامدهای حاصل از اجرای موفق راهبردها، دستاوردهایی هستند که به توسعه و پایداری ورزش کمک می‌کنند. افزایش توان اجرایی فدراسیون‌ها، امکان اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های مؤثر را فراهم می‌کند. استقلال مالی از بودجه‌های دولتی، فدراسیون‌ها را به سمت خودکفایی سوق می‌دهد. اعتمادسازی میان حامیان مالی، رسانه‌ها و هواداران، به تقویت جایگاه ورزش کمک می‌کند. توسعه سرمایه انسانی نیز با ارتقای سطح آموزش و مهارت ورزشکاران و مدیران، یکی از پیامدهای کلیدی است. علاوه بر این، تقویت زیرساخت‌ها و تقویت رقابت‌پذیری فدراسیون‌ها در سطح منطقه‌ای و جهانی، دستاوردهایی هستند که در نهایت به رشد پایدار ورزش کشور منجر می‌شوند. "تلاش برای تأمین منابع مالی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ایران" به‌عنوان پدیده اصلی، تحت تأثیر عواملی مانند وابستگی به بودجه دولتی، کمبود منابع مالی پایدار و فشار رقابت‌های منطقه‌ای و جهانی، در بستری از محدودیت‌های اقتصادی، ضعف مدیریتی و چالش‌های زیرساختی شکل می‌گیرد. عواملی مانند سیاست‌های دولت، نقش رسانه‌ها و قابلیت‌های سازمانی، شدت و جهت این تلاش را تعدیل می‌کنند. برای غلبه بر این چالش‌ها، اتخاذ راهبردهایی همچون تنوع‌بخشی به منابع مالی، تجاری‌سازی ورزش و تقویت برندینگ فدراسیون‌ها ضروری است. اجرای موفق این راهبردها منجر به پیامدهایی همچون استقلال مالی، توسعه زیرساخت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری فدراسیون‌های ورزشی می‌شود که در نهایت رشد پایدار ورزش کشور را تضمین می‌کند.

## Reference

- Ahmadi, M. (2022). Identifying and evaluating sustainable financing solutions for Tehran Municipality Sports Organization, International Conference on Investment Opportunities in Tehran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1518680>. (In Persian).
- Akbari Asl Hasouni, K., & Badri Azrin, Y., & Khodadadi, M. R. (2020). Developmental Analysis of The Business of The Iranian Soccer Premier League. *New approaches in sports management*, 8(28), 147-158. <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1277-fa.html>. (In Persian).
- Andreopoulou, Z., & Koliouka, C., & Lemonakis, C., & Zopounidis, C. (2015). National Forest Parks development through Internet technologies for economic perspectives. *Oper Res Int J* 15(3):395–421.
- Atghia, N., & Zaki zadeh, L. (2019). A Comparative Study of Ticket ales Management in Sport Mega Events and Offering a Model in Iran. *esearch in sport Management*, 8(8), 75-100. <https://doi.org/10.22054/qrsm.2019.11015>. (In Persian).
- Chelmis, E., & Niklis, D., & Baourakis, G., & Zopounidis. (2017). Multicriteria evaluation of football clubs: the Greek Superleague, *Oper Res Int J*, DOI 10.1007/s12351-017-0300-2.
- Chen, G., & Zhang, J.J., & Pifer, N.D. (2019). Corporate governance structure, financial capability, and the R & D intensity in Chinese sports sector: Evidence from listed sports companies. *Sustainability* 2019, 11(23). <https://doi.org/10.3390/su11236810>.
- Chen, M.-J., & Lin, W.-B., & Yeh, S.-W., & Chen, M.-Y. (2021). Constructing Sports Promotion Models for an Accessibility and Efficiency Analysis of City Governments. *Sustainability* 2021, 13, 9390. <https://doi.org/10.3390/su13169390>
- Dimitropoulos, P., & Alexopoulos, P. (2014). Attendance, revenues, profits and the on-field performance of the Greek football clubs. *Int J SC Eng Res (IJSER)* 2(9):33–39. DOI:10.70729/1140926
- Ghafouri Yazdi, M., & Khabiri, M., & Alidoust Ghahfarokhi, E., & Sharif Zadeh, M. J. (2021). Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports. *Applied Research of Sport Management*, 9(4), 23-40. doi: 10.30473/arsm.2021.7624. (In Persian).

- Guevara, J. C., & Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial Sustainability and earnings Management in the Spanish sports federations: A multi-Theoretical approach. *Sustainability*, 13(4), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13042099>
- Halkos, G., & Tzeremes, N. (2013). A two-stage double bootstrap DEA: the case of the top 25 European football clubs' efficiency levels. *Manag Decis Econ* 34(2):108–115. <https://www.jstor.org/stable/23464457>.
- Harrison, J., & Sxton, C. (2004). "The paradox of the not-for-profit hospital", *Health Care Manager*, Vol. 23, No. 3, pp.192-204.
- Hodak, Z., & Škori'c, S. (2011). The system of sports financing and management in the Republic of Croatia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu—Proceedings of Rijeka Faculty of Economics. J. Econ. Bus.* 2011, 29, 443–464.
- Izadi, B., & Dilim, H. (2016). Investigating the factors affecting customers' orientation towards attending sports events Case study: Students of Shushtar universities. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 11(21), 37-48.. <https://doi.org/10.22080/jsmb.2015.9.44>.
- Kihl, L. A., & Kikulis, L. M., & Thibault, L. (2007). A Deliberative Democratic Approach to Athlete-Centred Sport: The Dynamics of Administrative and Communicative Power", *European Sport Management Quarterly*, 7(1). 1-30.
- Kim, C., & Kaplanidou, K. (2019). The effect of sport involvement on support for mega sport events: Why does it matter. *Sustainability* 2019, 11(20), 5687. <https://doi.org/10.3390/su11205687>
- Kimberly, J.R., & Rottman, D. B. (1987), "Environment, Organization, and Effectiveness: A Biographical Approach", *Journal of Management Studies*, 24(6). 595-622.
- Maleki, M. H., & Mohammadi, Z., & Mehri, V. (2025). Presenting an innovative financing model in the sports sector with a focus on the role of FinTechs. *Information technology and sports*, 2(1), 40-62. doi: 10.22091/its.2025.13410.1020. (In Persian).
- Mokhlesi hoz sorkhi, M., & Alizadeh, R., & behnia, B. (2024). Investigating the factors affecting the financing of sports clubs and presenting a model based on exploratory analysis. *Journal of Investment Knowledge*, 14(53), 263-292. doi: 10.30495/jik.0621.23466. (In Persian).
- Parra-Camacho, D., & Alguacil, M., & Calabuig-Moreno, F. (2020). Perception of the fair social distribution of benefits and costs of a sports event: An analysis of the mediating effect between perceived impacts and future intentions. *Sustainability* 2020, 12(11), 4413. <https://doi.org/10.3390/su12114413>
- RAHBARI, S., & Khodayari, A., & HONARI, H., & AMIRTASH, A. M. (2021). Codification of Effective Strategies and Consequences of Sport for All Sponsorship in Iran. *STRATEGIC STUDIES ON YOUTH AND SPORTS*, 20(51), 113-134. SID. <https://sid.ir/paper/412786/en>.
- Singh, A., & Gupta, A., & Mehra, A. (2016). Energy planning problems with interval-valued 2-tuple linguistic information. *Oper Res Int J* 1–28. doi:10.1007/s12351-016-0245-x.
- Taslimi, Z., & hemati nejad, M. A., & Gholizade, M. H., & pasvar, M. H. (2019). Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency. *Journal of Sport Management and Development*, 8(4), 41-50. doi: 10.22124/jsmd.2019.3800
- Vahedizadeh, M., & Aghae, N., & Elahi, A. (2021). Strategies for Developing Financial Resources and Income of Sports Federations in Iran: Findings of a Qualitative Study. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(4), 153-168. <https://www.sportrc.ir/article>.
- Varmus, M., & Kubina, M., & Miciak, M., & Šarlák, M., & Greguška, I. (2023). Sustainable Management of the Public Financial Model for Sports Support in Slovakia, *Sustainability*, 2023, 15, 11310. <https://doi.org/10.3390/su151411310>
- Winand, M., & Zintz, T., & Bayle, E., & Robinson, L. (2010), "Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities", *Managing Leisure: An international Journal*, 15(4), 279-307.
- Winand, M., & Scheerder, J., & Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation* 2016, 18, 289–308. DOI:10.1080/14479338.2016.1235985