



Identification of Limiting Factors in the Revenue Development of the Kerman Province Football Board with a Social Business Approach

Ali Korooki¹✉ | Mohammad Askarizadeh²

1. Corresponding author, Ph.D. Graduate in Sport Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

E-mail: ali.korooki@iau.ac.ir

2. M.A. in Strategic Sport Management, Kerman Province Department of Education, Kerman, Iran.

E-mail: m.askari2684@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Objective: The purpose of the present study was to identify the limiting factors in the development of the revenues of the Kerman Province Football Board within the framework of social business.
Article history: Received 1 September 2025 Revised 1 October 2025 Accepted 7 October 2025 Published 11 November 2025	Methods: This research, in terms of purpose, is applied and qualitative in nature, and the data were collected through a field approach. The statistical population consisted of subject matter experts, current and former managers and staff of the Kerman Province Football Board, veterans, coaches, and other specialized individuals related to the topic. Sampling was conducted using the snowball method, and interviews continued until theoretical saturation was reached (12 interviews). Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the thematic analysis method with MAXQDA software, version 2024.
Keywords: Thematic Analysis, Social Business, Kerman, Revenue Generation Barriers, Football Board.	Results: The findings of the study indicated that the revenue generation barriers of the Kerman Province Football Board include legal barriers (legal challenges and juridical challenges), structural barriers (macro strategy, board policy, and managerial experience), and political barriers (political challenges as a tool of restriction, gaps in laws and regulations, and ambiguities in guidelines). Examining these barriers in the context of social business is of particular importance, since football boards, as institutions with a social mission, play an important role not only in revenue generation but also in value creation and social development. The dependence of boards' budgets on governmental resources, their non-competitive structure, and the lack of expertise of appointed managers have led to insufficient attention to social business mechanisms and a reduced motivation for sustainable and participatory revenue-generating activities. Conclusions: The results of this research can serve as guidance for relevant officials to, through revising laws and enhancing the social approach in board management, create more favorable conditions for sustainable and impactful revenue generation.

Cite this article: Korooki, Ali., & Askarizadeh, Mohammad. (2025). Identification of Limiting Factors in the Revenue Development of the Kerman Province Football Board with a Social Business Approach. *Jahesh*, 3 (3), 39-55.



© The Author(s).

Publisher: Gorgan Branch, Islamic Azad University



شناسایی عوامل محدودکننده توسعه درآمدهای هیئت فوتبال استان کرمان

با رویکرد کسب و کار اجتماعی

علی کروکی^۱ | محمد عسکری زاده^۲

۱. نویسنده مسئول، دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

رایانامه: ali.korooki@iau.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک ورزشی، آموزش و پرورش استان کرمان، کرمان، ایران.

رایانامه: m.askari2684@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۶/۱۰ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۷/۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۷/۱۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۸/۲۰	هدف: هدف تحقیق حاضر شناسایی عوامل محدودکننده توسعه درآمدهای هیئت فوتبال استان کرمان در چارچوب کسب و کار اجتماعی بود. روش پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نوع کیفی است و داده‌ها به صورت میدانی گردآوری شده‌اند. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان موضوع، مدیران و کارکنان سابق و فعلی هیئت فوتبال استان کرمان، پیشکسوتان، مربیان و سایر افراد متخصص مرتبط با موضوع بود. روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (۱۲ مصاحبه) ادامه یافت. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تماتیک و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۴ انجام شد. یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد که موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان شامل موانع حقوقی (چالش‌های قانونی و چالش‌های حقوقی)، موانع ساختاری (استراتژی کلان، سیاست هیئت و تجربه مدیران) و موانع سیاسی (چالش‌های سیاسی به عنوان ابزار محدودیت، خلاء قوانین و مقررات، و ابهامات آیین‌نامه‌ها) است. بررسی این موانع در بستر کسب و کار اجتماعی اهمیت مضاعف می‌یابد، چرا که هیئت‌های فوتبال به عنوان نهادهایی با مأموریت اجتماعی، علاوه بر درآمدزایی، نقش مهمی در ارزش‌آفرینی و توسعه اجتماعی ایفا می‌کنند. وابستگی بودجه‌ای هیئت‌ها به منابع دولتی، رقابتی نبودن ساختار آن‌ها و عدم تخصص مدیران انتخاب شده، باعث کم‌توجهی به سازوکارهای کسب و کار اجتماعی شده و انگیزه کافی جهت فعالیت‌های درآمدزایی پایدار و مشارکتی را کاهش داده است. نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش می‌تواند راهنمایی برای مسئولین ذی‌ربط باشد تا با بازنگری قوانین و ارتقای رویکرد اجتماعی در مدیریت هیئت‌ها، شرایط مطلوب‌تری برای درآمدزایی پایدار و اثرگذار فراهم آورند.

استناد: کروکی، علی و عسکری زاده، محمد (۱۴۰۴). شناسایی عوامل محدودکننده توسعه درآمدهای هیئت فوتبال استان کرمان با رویکرد کسب و کار اجتماعی.

جهش، ۳ (۳)، ۵۵-۳۹.



© نویسندگان.

ناشر: واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی.

مقدمه

در دنیای امروزی، ورزش دیگر صرفاً یک تفریح و سرگرمی نیست، بلکه به صنعتی پرسود بدل شده است که ظرفیت قابل توجهی در جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی پایدار دارد. ورزش یکی از ارکان مهم فعالیت‌های انسانی و جزئی کلیدی در سیاست‌گذاری عمومی هر جامعه به شمار می‌آید و به همین دلیل، مطالعات و پژوهش‌های متعددی در حوزه اقتصاد ورزش و تأمین منابع مالی آن صورت پذیرفته است (دهقان و قنبری، ۱۳۹۷). همراه با تحولات گسترده چند دهه اخیر در تمامی عرصه‌های زندگی بشر، ورزش و فعالیت بدنی نیز از قالب سنتی و صرفاً تفریحی فاصله گرفته و با تجربه تحولات ساختاری چشمگیر، به صنعتی فراگیر و اقتصادی پرنفوذ تبدیل شده است. امروزه صنعت ورزش با رشد جهانی شتابنده‌ای مواجه بوده و میلیاردها نفر در سراسر جهان از مزیت‌ها و آثار اجتماعی و اقتصادی آن بهره‌مند هستند (شیروانی و همکاران، ۱۴۰۱). ویژگی‌هایی همچون برخورداری از رویدادهای ورزشی مهم، ظرفیت بالای تبلیغاتی و رسانه‌ای، بستری مناسب برای تعامل بین صنعت، تجارت و فرهنگ فراهم ساخته است (طریقی و صالحی‌رستمی، ۱۴۰۲). در چنین بستر پویایی، مدیران بخش ورزش نقشی اساسی در بازارهای مالی دارند و باید با شناخت ابزارها و عرصه‌های متنوع مالی، مناسب‌ترین روش تأمین مالی را برگزینند (ابوجعفری، ۱۳۸۹). در همین راستا، نگاه نوین به درآمدزایی ورزشی از زاویه «کسب و کار اجتماعی» اهمیت دوچندانی پیدا کرده است؛ مدلی که علاوه بر هدف اقتصادی، ارزش‌آفرینی اجتماعی را نیز دنبال می‌کند و بر ارتباط متقابل میان هیئت‌های ورزشی و جامعه تأکید دارد. در این مدل، هر فعالیت درآمدزا می‌بایست همزمان به توانمندسازی مردم، رفع نیازهای اجتماعی و تقویت فرهنگ ورزشی استان کمک کند. در ساختار مدیریت ورزش کشور، همانند دیگر اعضای جنبش المپیک، فدراسیون‌ها متولی هدایت توسعه ورزش و پیشبرد اهداف ملی و بین‌المللی هستند. تحقق این اهداف منوط به برخورداری از منابع مالی کافی و پایدار است که به‌مثابه موتور محرکه باشگاه‌ها، هیئت‌ها و سایر نهادهای ورزشی عمل می‌کند. بنابراین، دستیابی به درآمد پایدار و مستقل از اتکای کامل به کمک‌های دولتی، برای توسعه و استقلال این سازمان‌ها یک ضرورت اساسی محسوب می‌شود (واحدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

طبق تعاریف علمی، درآمد به معنای منابعی است که از راه‌های گوناگون وارد سازمان شده و زمینه تولید کالاها و خدمات را فراهم می‌کند. راهکارهای تنوع‌بخشی به سرمایه‌گذاری‌ها و یافتن منابع درآمدی با بازده متوسط و ریسک پایین، از بهترین گزینه‌ها به شمار می‌رود؛ در این میان، منابع درآمدی بالقوه نقش مهمی در تقویت پایداری مالی دارند. این درآمدها، هرچند معمولاً میزان کمتری دارند، اما به دلیل ثبات نسبی و دائمی بودن، اهمیت قابل توجهی می‌یابند. منابع مالی، نقشی حیاتی در رشد، برنامه‌ریزی اثربخش و استقلال سازمان‌های ورزشی ایفا می‌کنند و رفع کمبود آن‌ها برای دوام و اثربخشی باشگاه‌ها الزامی است (رضایی صوفی و شعبانی، ۱۳۹۲).

اما بسیاری از هیئت‌های ورزشی، از جمله هیئت فوتبال استان کرمان، در مسیر تأمین مالی و اجرای وظایف خود با چالش‌ها و کمبودهای جدی مواجه‌اند که تأثیر مستقیمی بر فعالیت‌های منطقه‌ای و استانی و ظرفیت‌های توسعه آن‌ها می‌گذارد. حتی رسانه‌ها نیز گاه به گاه بحران‌های مالی هیئت‌ها و باشگاه‌های ورزشی را گزارش می‌کنند؛ مشکلاتی که روند افزایشی داشته و اجرای اسناد و طرح‌های تدوین‌شده را دشوار کرده است (فلاح و همکاران، ۱۳۹۵).

در این میان، هیئت فوتبال استان کرمان متشکل از کمیته‌های تخصصی گوناگونی چون کمیته آموزش (طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی برای بازیکنان و مربیان)، کمیته انضباطی (بررسی تخلفات و اعمال تنبیهات لازم)، کمیته مسابقات (برنامه‌ریزی و اجرای مسابقات)، کمیته فنی (نظارت و تدوین برنامه‌های آموزشی و فنی)، کمیته پیشکسوتان (تجمع و بهره‌گیری از تجارب پیشکسوتان)، کمیته داوران (انتخاب و آموزش داوران)، کمیته مربیان (توانمندسازی مربیان)، کمیته برنامه‌ریزی (تدوین و نظارت بر اجرای برنامه‌ها) و کمیته تدارکات (تأمین تجهیزات و امکانات موردنیاز) است. کارکرد موثر این کمیته‌ها بستگی مستقیمی به توانایی هیئت در تأمین منابع مالی پایدار دارد.

یکی از مهم‌ترین اهداف هر سازمان ورزشی، دستیابی به منابع مالی کافی و متنوع است (مرادی چالستری و همکاران، ۱۳۹۵). برای ادامه حیات و مقابله با چالش‌های جاری و تأمین امکانات لازم، کسب درآمد نقش اساسی دارد (رضایی صوفی و شعبانی، ۱۳۹۲). اما معضل اصلی ورزش کشور مصرف‌کنندگی صرف و تکیه بیش از حد به منابع محدود است. استقلال واقعی فقط زمانی محقق می‌شود که باشگاه‌ها و هیئت‌ها از حالت مصرف‌کننده درآمد به سمت درآمدزایی فعال حرکت کنند که برای تحقق آن، نیازمند

برنامه‌ریزی راهبردی، بازاریابی حرفه‌ای و بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های بومی و اقتصادی هستند (اسمعیلی و شیروانی، ۱۳۹۸). درآمد و منابع مالی، به عنوان موتور محرکه باشگاه‌ها و هیئت‌های ورزشی، همواره یکی از اضلاع اصلی توسعه و استقلال آن‌ها بوده است. رشد قابل توجه صنعت ورزش در دهه‌های اخیر باعث شده است که ورزش نقشی فراتر از یک پدیده فرهنگی باشد و به عنوان یک بازیگر مؤثر در اقتصاد جهانی تلقی شود (شعبانی و بهرامی، ۱۳۹۶).

باشگاه‌ها و هیئت‌های ورزشی برای بقا و توسعه ناگزیر از طی مسیر درآمدزایی هستند و این امر تنها با رعایت مبانی قانونی و برنامه‌ریزی مدون محقق می‌شود (طرح جامع کشور، ۱۳۸۲؛ ذوالفقاری و همکاران، ۱۴۰۱). عملکرد هیئت‌های ورزشی در ابعاد ورزشی (نتایج و رتبه‌ها) و غیرورزشی (شاخص‌های مالی و اقتصادی) باید به طور همزمان مورد توجه قرار گیرد، زیرا ابعاد مالی مانند میزان درآمد، هزینه‌ها، سود، زیان و ترازنامه هیئت بسیار تعیین‌کننده و اثرگذارند. منابع مالی ورزشی، بسته به ساختار خصوصی یا دولتی، از راه‌هایی چون حق پخش تلویزیونی، حمایت‌های مالی، فروش برندها، بلیت‌فروشی، نقل و انتقال بازیکن، درآمدهای سازمان لیگ، حق عضویت، اجاره اماکن ورزشی و غیره تأمین می‌شوند. هزینه‌های عمده نیز شامل حقوق کارکنان و کادر فنی، هزینه‌های عملیاتی، تبلیغات، اجاره اماکن ورزشی و سایر مخارج مدیریتی می‌شود. تراز مالی هیئت‌ها و باشگاه‌ها در طول فصل رقابتی، شاخصی تعیین‌کننده برای موفقیت یا ناکامی مالی آن‌هاست (جمشیدیان و همکاران، ۱۳۹۷). یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه ورزش استان کرمان نشان می‌دهد که توسعه فعالیت‌های ورزشی، از جمله فوتبال، با مجموعه‌ای از موانع ساختاری، مدیریتی، اقتصادی و فرهنگی مواجه است. ضعف زیرساخت‌ها و امکانات، کمبود حمایت‌های مالی و نبود سیاست‌گذاری‌های منسجم از سوی نهادهای بالادستی، از جمله مهم‌ترین چالش‌ها محسوب می‌شوند. علاوه بر این، نگرش‌های محدودکننده فرهنگی و اجتماعی و همچنین نبود رویکردهای نوآورانه برای جذب منابع درآمدی، روند توسعه و پایداری برنامه‌های ورزشی را کند کرده است. شناسایی دقیق این موانع و ارائه راهکارهای بومی، می‌تواند مسیر حرکت هیئت‌های ورزشی — از جمله هیئت فوتبال — را به سمت مدل‌های پایدار کسب‌وکار اجتماعی هموار سازد (کروکی، ۱۴۰۳). از اینرو، شناسایی، مدیریت و ارتقای منابع درآمدی و همچنین کنترل هزینه‌ها از محورهای اصلی مدیریت موفق باشگاه‌ها و هیئت‌ها است.

بزرگ‌ترین چالش ورزش ایران، عدم رسمی شدن منابع درآمدی مانند حق پخش تلویزیونی است. این کاستی‌ها و نبود درآمدزایی حرفه‌ای سبب شده است که باشگاه‌ها به روش‌های متنوع درآمدزایی روی آورده و برای رقابت و بقاء در فضای ورزش کشور تلاش بیشتری نمایند (آبنا و همکاران، ۱۳۹۶). شناخت و تحلیل موانع درآمدزایی، نخستین گام در ترسیم نقشه راه مالی هیئت‌های فوتبال است. چنین شناختی به برنامه‌ریزی اثربخش، مدیریت ریسک مالی، تعیین سیاست‌های مالی عادلانه و حتی جذب حامیان مالی جدید یاری می‌رساند؛ زیرا با نمایش شفاف نقاط ضعف و ظرفیت‌ها، می‌توان رضایت اسپانسرها و ذی‌نفعان را برای حمایت مالی بیش‌تر جلب کرد.

در شرایط فعلی که حمایت‌های دولتی از ورزش به دلایل اقتصادی کاهش یافته و حضور بخش خصوصی نیز به دلیل نبود انگیزه کافی و ضعف زیرساخت‌های قانونی مطلوب به حداقل رسیده است، لزوم بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری و اقتصادی نوین همچون فوتبال، امری کلیدی برای ورزش کشور و به‌ویژه استان‌هایی نظیر کرمان است. ارتقا و بهبود وضعیت اقتصادی و مالی هیئت‌های فوتبال استانی، می‌تواند محرکی جدی برای پیشرفت و موفقیت فوتبال کشور در سطح ملی و بین‌المللی باشد. لذا، پرداخت علمی و نظام‌مند به مقوله درآمدزایی هیئت‌های فوتبال ضرورتی مضاعف یافته است.

بدین ترتیب، شناسایی علمی موانع درآمدزایی و اطلاع‌رسانی به مدیران و سیاست‌گذاران، اولین و مهم‌ترین مرحله برای برداشتن گام‌های جدی در جهت توسعه درآمدی محسوب می‌شود و می‌تواند راهکارهای مناسب برای عبور از این موانع ارائه کند.

در دهه‌های اخیر و به موازات تحولات اقتصادی و مدیریتی ورزش، مفهوم کسب‌وکار اجتماعی^۱ جایگاه برجسته‌ای در ادبیات مدیریت ورزش پیدا کرده است. کسب‌وکار اجتماعی، مدلی است که در آن انگیزه اقتصادی و مسئولیت اجتماعی به یکدیگر پیوند می‌خورند و سازمان‌ها علاوه بر تأمین مالی پایدار، رسالت خود را در ارزش‌آفرینی اجتماعی، توانمندسازی جامعه، مشارکت گسترده شهروندان و رفع مسائل اجتماعی محلی تعریف می‌کنند. هیئت‌های فوتبال، با ایفای نقش به عنوان کسب‌وکار اجتماعی، می‌توانند ضمن افزایش استقلال و پایداری مالی، به توسعه فرهنگی و اجتماعی استان، ایجاد فرصت‌های عادلانه برای گروه‌های مختلف،

^۱ Social Business

حمایت از قشر جوان و محروم، افزایش انسجام اجتماعی و پیشبرد اقتصاد ورزشی منطقه کمک نمایند. اتخاذ این رویکرد، مستلزم شناخت دقیق موانع درآمدزایی و ارتقای ظرفیت‌های تعامل با جامعه، شفافیت مالی، جذب مشارکت مردمی و به‌کارگیری مکانیسم‌های نوین درآمدزایی است.

بنابراین، پژوهش حاضر تلاش دارد با رویکرد کسب‌وکار اجتماعی و نگاه جامع به ابعاد اقتصادی، مالی و اجتماعی، ضمن شناسایی دقیق موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان، مسیرهایی تازه برای مشارکت‌محور کردن درآمدزایی، استقلال سیاسی و مالی و تأثیرگذاری اجتماعی هیئت به‌عنوان یک نهاد اثرگذار در توسعه پایدار استان ارائه دهد. تاکنون پژوهش‌های جامعی در خصوص شناسایی موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان صورت نپذیرفته و تحقیقات پیشین صرفاً به بررسی راهکارهای درآمدزایی در استان‌های دیگر محدود شده‌اند. بر همین اساس، پرسش اساسی این پژوهش به این شرح است که موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان کدام‌اند و این موانع چگونه می‌توانند بر نقش اجتماعی و اقتصادی هیئت در قالب کسب‌وکار اجتماعی اثرگذار باشند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و از نوع تحلیل تماتیک به صورت ضمنی (کشف موارد نهفته در داده‌ها) انجام گرفته است. روش تحلیل تماتیک به‌عنوان یکی از روش‌های رایج در تحقیقات کیفی، امکان شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (تم‌ها) در داده‌ها را فراهم می‌کند. این روش به‌دلیل انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق با اهداف مختلف تحقیقات کیفی انتخاب شد. از نظر هدف، این تحقیق کاربردی است و به‌صورت میدانی اجرا شده است.

افزون بر این، چارچوب نظری پژوهش حاضر بر مفهوم کسب‌وکار اجتماعی تکیه دارد؛ بدین معنا که زمینه، ابزار جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل تماتیک با این رویکرد طراحی گردیده تا ابعاد درآمدزایی و موانع آن، فراتر از جنبه‌های مالی، از منظر کارکردها و مسئولیت‌های اجتماعی هیئت فوتبال استان کرمان مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا در تمامی مراحل، تلاش شد داده‌ها به صورتی گردآوری و تحلیل شوند که بتوان مناسبات بین موانع مدیریتی/ساختاری و تضعیف نقش اجتماعی و درآمدی هیئت را نیز آشکار ساخت.

جامعه آماری این پژوهش برابر با تمامی خبرگان موضوع مورد مطالعه شامل مدیران سابق و فعلی ادارات ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان کرمان و پیشکسوتان، مربیان و ورزشکاران نخبه کرمانی شاغل در سطوح کشوری و استانی و هر فرد متخصصی بود که در ارتباط با موضوع تحقیق اطلاعات ارزشمندی داشت. این افراد به‌دلیل تجربه و تخصص در حوزه‌های مرتبط با فوتبال و درآمدزایی سازمانی، به‌عنوان جامعه هدف انتخاب شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام گرفت. در این روش، مشارکت‌کنندگان براساس دانش، تجربه و دسترسی به اطلاعات مرتبط با موضوع تحقیق انتخاب شدند. معیارهای انتخاب نمونه‌ها شامل موارد زیر بود:

- داشتن سابقه فعالیت در حوزه فوتبال یا هیئت فوتبال؛
- داشتن اطلاعات جامع و دقیق درباره چالش‌ها و فرصت‌های درآمدزایی در هیئت فوتبال؛
- تمایل به مشارکت در مصاحبه‌های عمیق و ارائه اطلاعات دقیق.

همچنین، یکی از معیارهای اصلی گزینش شرکت‌کنندگان، آشنایی آنان با نقش‌ها و مأموریت‌های اجتماعی هیئت فوتبال و یا مواجهه عملی با موانع ترکیب کارکرد اجتماعی و اقتصادی هیئت بوده است تا تحلیل موانع، به طور مشخص در بافت کسب‌وکار اجتماعی هیئت انجام پذیرد.

برای تعیین حجم نمونه، از قاعده اشباع نظری استفاده شد. اشباع نظری به نقطه‌ای اشاره دارد که در آن داده‌های جدید، اطلاعات اضافی یا تم‌های جدیدی را آشکار نمی‌کنند. در این پژوهش، پس از انجام ۱۰ مصاحبه، به مرحله اشباع نظری رسیدیم و با دو مصاحبه دیگر برای اطمینان خاطر، مصاحبه‌ها پس از ۱۲ مورد متوقف شد.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه به‌دلیل انعطاف‌پذیری و امکان پوشش عمیق موضوعات مرتبط با تحقیق، انتخاب شد. سؤال‌های مصاحبه براساس اهداف تحقیق و با مرور ادبیات موضوعی طراحی شدند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ دقیقه به طول انجامید و با رضایت شرکت‌کنندگان، ضبط و سپس پیاده‌سازی شد.

در تهیه سؤالات مصاحبه و فرآیند کدگذاری، به نحوی عمل شد تا موانع و فرصت‌های درآمدزایی در ارتباط با مسئولیت اجتماعی هیئت (مانند نقش در ایجاد ارزش اجتماعی، تقویت سرمایه اجتماعی محلی و درآمدهای پایدار مشارکتی) نیز شناسایی و تحلیل شوند.

به‌منظور اطمینان از روایی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ابتدا سؤالات مصاحبه بر اساس مرور ادبیات تحقیق و اهداف پژوهش تدوین شد و سپس نسخه اولیه پرسش‌ها در اختیار ۳ نفر از استادان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزشی و کسب‌وکار اجتماعی قرار گرفت تا نظر کارشناسی خود را درباره شفافیت، جامعیت و ارتباط پرسش‌ها با اهداف تحقیق ارائه دهند. اصلاحات لازم بر اساس بازخورد ایشان اعمال گردید. در این فرآیند، روایی محتوایی ابزار بررسی شد و برای اطمینان از پوشش کامل ابعاد مورد نظر، ماتریس ارتباط سؤال‌ها با مؤلفه‌های اصلی کسب‌وکار اجتماعی (ارزش‌آفرینی اجتماعی، پایداری مالی، مشارکت ذی‌نفعان) تهیه گردید.

برای سنجش پایایی ابزار، کدگذاری داده‌ها توسط دو کدگذار مستقل انجام شد و میزان توافق بین کدگذاران با استفاده از ضریب کاپا محاسبه گردید که نتیجه آن ۰/۸۵ بود و نشان‌دهنده پایایی بالای کدگذاری‌هاست. همچنین، مصاحبه‌های منتخب پس از تحلیل، برای مرور به مشارکت‌کنندگان مربوطه ارسال شد تا تأیید کنند که یافته‌ها دقیقاً بازتاب‌دهنده دیدگاه‌ها و تجربه‌های آنان است (تکنیک بازبینی مشارکت‌کننده). این اقدامات موجب حصول اطمینان از دقت، ثبات و اعتبار ابزار جمع‌آوری داده‌ها در چارچوب رویکرد کیفی و تحلیل تماتیک شد.

برای تحلیل داده‌ها از مدل تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. این مدل به‌دلیل ساختار منظم و گام‌به‌گام، امکان شناسایی و تحلیل تم‌ها را به صورت سیستماتیک فراهم می‌کند. در تحقیق حاضر از شیوه‌ی ضمنی یا کشف موارد نهفته در داده‌ها استفاده شد. مراحل تحلیل تماتیک در این پژوهش به‌شرح زیر بود:

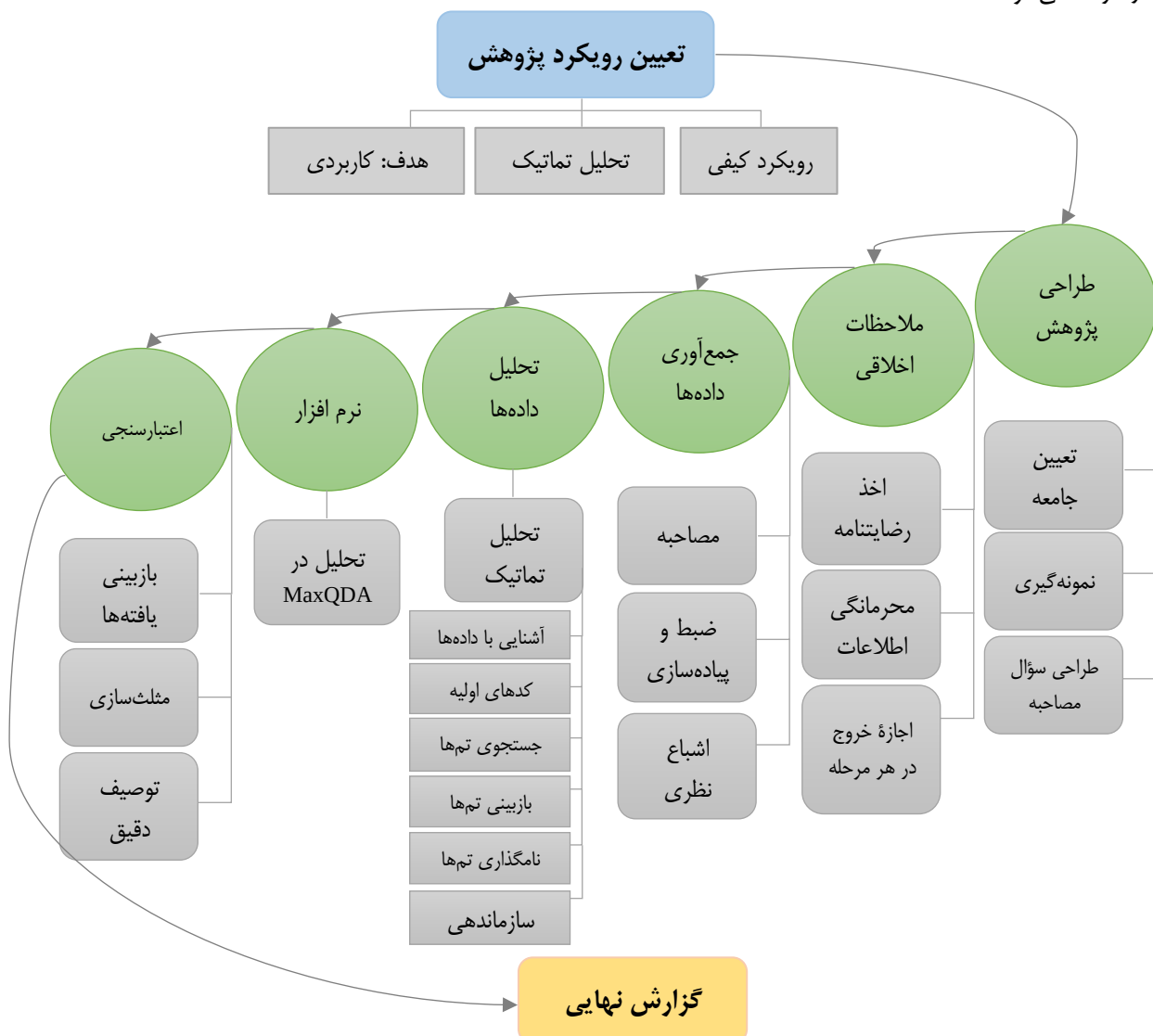
۱. **آشنایی با داده‌ها:** مصاحبه‌ها به‌دقت گوش داده شد و متن آنها پیاده شد. سپس متن‌ها چند بار مطالعه شد تا محقق با داده‌ها به‌طور کامل آشنا شود.
۲. **ایجاد کدهای اولیه:** داده‌ها به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم شدند و کدهای اولیه به هر بخش اختصاص داده شد. این کدها نشان‌دهنده مفاهیم کلیدی موجود در داده‌ها بودند.
۳. **جستجوی تم‌ها:** کدهای اولیه در این مرحله به تم‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند. این کار با توجه به شباهت‌ها و تفاوت‌های بین کدها انجام گرفت.
۴. **بازبینی تم‌ها:** تم‌های شناسایی‌شده بازبینی و اصلاح شدند تا اطمینان حاصل شود که به خوبی با داده‌ها مطابقت دارند.
۵. **تعریف و نامگذاری تم‌ها:** تم‌های اصلی و فرعی به‌دقت تعریف و نامگذاری شدند. این مرحله شامل توصیف هر تم و ارتباط آن با اهداف تحقیق بود.
۶. **تهیه گزارش نهایی:** یافته‌ها به‌صورت گزارش نهایی ارائه و تم‌های اصلی و فرعی در قالب یک ساختار منسجم سازماندهی شدند.

در کلیه این مراحل، سعی شد ابعاد اجتماعی - اقتصادی موانع درآمدزایی نیز مورد واکاوی قرار گیرد تا مشخص شود هر یک از تم‌ها چگونه می‌توانند بر تحقق یا اخلال در مأموریت اجتماعی هیئت فوتبال به عنوان یک کسب‌وکار اجتماعی اثرگذار باشند. برای تسهیل فرایند تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA2024 استفاده شد. این نرم‌افزار به‌دلیل قابلیت‌های پیشرفته در مدیریت، کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی، انتخاب شد. این نرم‌افزار امکان دسترسی سریع به داده‌ها، کدگذاری سیستماتیک و شناسایی الگوها را فراهم کرد.

همچنین، با استفاده از قابلیت‌های تحلیلی این نرم‌افزار، برای هر تم اصلی، ارتباط آن با سه مؤلفه اصلی کسب‌وکار اجتماعی - شامل ارزش‌آفرینی اجتماعی، پایداری مالی و مشارکت ذی‌نفعان - مورد ارزیابی دقیق قرار گرفت. برای اطمینان از اعتبار و پایایی تحقیق، از چند روش استفاده شد:

- **بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان:** پس از تحلیل داده‌ها، یافته‌ها به تعدادی از مشارکت‌کنندگان ارائه شد تا صحت و دقت آنها تأیید شود.

- **استفاده از مثلث‌سازی:** در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه با افراد مختلف (استادان، مدیران و خبرنگاران) جمع‌آوری شد تا اطمینان حاصل شود که یافته‌ها از زوایای مختلف بررسی شده‌اند.
 - **توصیف دقیق فرایند تحقیق:** تمام مراحل تحقیق، مانند روش‌های نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها، به‌طور دقیق توصیف شدند تا امکان بازتولید تحقیق توسط دیگر محققان فراهم شود.
- علاوه بر این، برای افزایش اعتبار پژوهش، بررسی شد که تحلیل‌ها و یافته‌ها نه تنها بازتاب‌دهنده واقعیت‌های درآمدی هیئت بلکه منعکس‌کننده چگونگی اثر این موانع بر مأموریت اجتماعی هیئت (همچون تعامل با جامعه، افزایش شفافیت و پاسخگویی عمومی) باشند.
- در این پژوهش، اصول اخلاقی تحقیق رعایت شد. از این اصول می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- اخذ رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان قبل از شروع مصاحبه.
 - حفظ محرمانه بودن اطلاعات و هویت مشارکت‌کنندگان.
 - اجازه به مشارکت‌کنندگان برای خروج از تحقیق در هر مرحله.
- رعایت اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی پژوهشگر، نیز همیشه مد نظر بود؛ تاکید شد که مشارکت‌کنندگان کاملاً مطمئن باشند نتایج و داده‌ها صرفاً در راستای ارتقای جایگاه اجتماعی و شفافیت عملکرد هیئت به‌عنوان یک سازمان اجتماعی - ورزشی به کار گرفته می‌شود.



شکل ۱. روندنمای پژوهش (منبع: پژوهش حاضر)

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مراحل تحلیل با تکنیک براون و کلارک، میزان و درصد فراوانی هر مقوله محاسبه و در جدول (۱) ارائه شد.

جدول ۱- خروجی توصیفی کدهای مستخرج شده

کدهای سیستم	فراوانی	درصد فراوانی
چالش‌ها	چالش‌های قانونی	۳۰
	چالش‌های حقوقی	۲۲
	خلاء قوانین و مقررات	۱۳
	ابهامات آئین‌نامه‌ها	۸
فرصت‌ها	استراتژی کلان	۱۸
	سیاست هیئت	۹
	تجربه مدیران	۱۴
چالش‌های سیاسی به عنوان ابزار محدودیت	۱۹	۱۴/۳
مجموع کدها	۱۳۳	۱۰۰

با توجه به جدول (۲) حدوداً ۵۵ درصد از مصاحبه‌ها به مانع قانونی-حقوقی اشاره کرده بودند. با توجه به جدول توصیفی و تکرار کدها، ملاحظه می‌شود که بخش قابل توجهی از موانع استخراج‌شده، ماهیتاً فراتر از موانع صرفاً درآمدی بوده و بر ظرفیت هیئت در ایفای نقش خود به عنوان یک سازمان دارای مأموریت اجتماعی نیز اثرگذار هستند. بر این اساس، تبیین یافته‌ها در چارچوب کسب‌وکار اجتماعی نمایانگر آن است که محدودیت‌های موجود نه فقط مانعی جدی در زمینه جذب اسپانسر و درآمدهای پایدار است، بلکه امکان مشارکت خیرین، تقویت سرمایه اجتماعی و ایفای نقش هیئت به عنوان یک کنشگر اجتماعی فعال در استان را نیز با چالش مواجه ساخته است.

درصد تشابه متون مصاحبه‌ها در جدول زیر مشخص شده است:

جدول ۲- ماتریس تشابه

نمونه	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
M1		۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۷۷
M2	۰/۷۷		۰/۶۹	۰/۹۲	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۸۵
M3	۰/۷۷	۰/۶۹		۰/۶۲	۰/۹۲	۰/۷۷	۱	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۵
M4	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۶۲		۰/۶۹	۰/۸۵	۰/۶۲	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۶۹	۰/۷۷
M5	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۶۹		۰/۸۵	۰/۹۲	۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۱	۰/۹۲
M6	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۸۵		۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۲
M7	۰/۷۷	۰/۶۹	۱	۰/۶۲	۰/۹۲	۰/۷۷		۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۵
M8	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۶۹	۱	۰/۸۵	۰/۹۲		۰/۹۲	۰/۹۲	۱	۰/۹۲
M9	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۲		۰/۸۵	۰/۹۲	۱
M10	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۵		۰/۹۲	۰/۸۵
M11	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۶۹	۱	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۹۲	۱	۰/۹۲		۰/۹۲
M12	۰/۷۷	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۹۲	۱	۰/۸۵	

(صفر تا ۰/۱۹ بدون شباهت، ۰/۲ تا ۰/۳۹ شباهت خیلی کم، ۰/۴ تا ۰/۵۹ شباهت کم، ۰/۶ تا ۰/۷۹ شباهت متوسط، ۰/۸ تا ۱ زیاد)

پس از دسته‌بندی داده‌های نقل قولی، به دسته‌های کد اصلی و کد فرعی طبقه‌بندی شدند:

جدول ۳- طبقه‌بندی مقوله‌ها

کد	کد فرعی	متن
۱	چالش‌های قانونی	یکی از مشکلات قانونی این است که بالادستی یعنی فدراسیون فوتبال طوری طراحی میکند که بخشی از درآمدهای هیئت را ببرد
	چالش‌های حقوقی	حق پخش تلویزیونی هم قانون به خوبی اجرا نمی‌شود.
	خلاء قوانین و مقررات	اساسنامه و آیین نامه و یا مقررات مدون رسمی وجود ندارد و خیلی با لابی می‌توانند خیلی چیزها را کم و زیاد کنند و باعث می‌شوند که درآمدزایی هیئت فوتبال با مشکل مواجه شود با چالش مواجه شود
	ابهامات آیین‌نامه‌ها	بحث بروز رسانی کردن اساسنامه‌ها یا آیین نامه‌ها یکی از چالش‌هایی است که باید حتماً به آن توجه شود
۲	استراتژی کلان	بدلیل تغییر و تحولات معمولاً استراتژی‌های طولانی مدتی به کار نمی‌رود
	سیاست هیئت	نبود سازوکارهای دقیق و مشخص جهت درآمدزایی از طریق نقل و انتقال بازیکن
	تجربه مدیران	غیر تخصصی بودن بسیاری از مدیران و متولیان ورزش در سطوح مختلف
۳	چالش‌های سیاسی به عنوان ابزار محدودیت	دخالل سیاست و شخصیت‌های سیاسی در امور هیئت‌ها و فدراسیون‌ها

مطالعه نقل قول‌های مطرح‌شده در هر مقوله، نشان می‌دهد موانع فوق علاوه بر کاهش توان هیئت در خلق منابع مالی، زمینه اتحاد اجتماعی پیرامون هیئت را نیز سست کرده است؛ زیرا مدل اجتماعی موفق زمانی شکل می‌گیرد که شفافیت مقررات، تخصص مدیریتی و دور بودن ساختار از نفوذ سیاسی بتواند سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی را به صورت همزمان ارتقاء دهد و ظرفیت کسب‌وکار اجتماعی را بالفعل کند.

مهمترین موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان تا حدود زیادی شامل چالش‌های قانونی، حقوقی و چالش‌های سیاسی به عنوان ابزار محدودیت می‌باشد.

چالش‌های قانونی:

وجود موانع قانونی را می‌توان در صحبت‌های اکثر مصاحبه‌شوندگان مشاهده کرد. نمونه‌ای از این الزام در مصاحبه‌های زیر مشاهده می‌شود:

همانگونه که یکی از کارکنان هیئت فوتبال استان کرمان معتقد است که یکی از این موانع “نبود قوانین مدون و کارآمد جهت ارتباط با اسپانسرها و بازاریاب‌ها” می‌باشد.

زیرا بر این باورند که قوانین فعلی مانعی بر درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان است. چرا که قوانین و مقررات از فدراسیون بدون هماهنگی مدیران ادارات ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان نگارش و ارائه شده است و قوانین وضع شده موجب منع شدن هیئت‌ها برای دریافت حق الزحمه‌ها و حق عضویت‌ها و درصدهای نقل و انتقالات بین استانی می‌شود.

“قوانین باید انعطاف‌پذیر باشد قوانین یکسان کار ما را دچار مشکل می‌کند”.

در کنار قوانین فعلی و برای اینکه هیئت فوتبال استان کرمان دچار مشکلات قانونی نشود ضروری است تا این هیئت از قوانین و ضوابط نظارتی و جهت‌گیری‌های استراتژیک فدراسیون پیروی کنند. برای مثال یکی از مدیران معتقد است که:

“اگر فدراسیون دست هیئت را باز می‌گذاشت می‌توانست از طریق راه‌های مختلف درآمدزایی کند اما حوزه‌های نظارتی این اجازه را به هیئت نمی‌دهند”.

از دیدگاه کسب‌وکار اجتماعی، سخت‌گیری‌های قانونی و نبود انعطاف ساختاری، فرصت‌های مشارکت بنگاه‌های محلی، خیرین ورزشی و حتی بخش خصوصی را محدود می‌سازد. این مسأله مستقیماً نقش ارزش‌آفرینی اجتماعی هیئت و رشد ابتکارات درآمدی مبتنی بر رفع نیازهای اجتماعی منطقه را تضعیف می‌کند، در حالی که یکی از شاخص‌های کلیدی مدل کسب و کار اجتماعی، خلق درآمد در کنار ایجاد ارزش اجتماعی پایدار است.

چالش‌های حقوقی:

وجود موانع حقوقی را می‌توان در صحبت‌های اکثر مصاحبه‌شوندگان مشاهده کرد. نمونه‌ای از این الزام در مصاحبه‌های زیر مشاهده می‌شود:

همانگونه که یکی از کارکنان هیئت فوتبال استان کرمان معتقد است که یکی از این موانع “عدم آشنایی رسانه‌ها با مسائل حقوقی پخش رسانه‌ای ورزش” می‌باشد.

زیرا بر این باورند که قوانین فعلی مانعی بر درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان است. چرا که حق عضویت‌ها و حق پخش تلویزیونی هیئت به انواع مختلف پرداخت نمی‌شود و از لحاظ حقوقی، هیئت حق دریافت دارد اما عملاً پرداخت نمی‌شود و قوانین وضع شده موجب منع شدن هیئت‌ها برای دریافت حق‌الزحمه‌ها و حق عضویت‌ها و درصدهای نقل و انتقالات بین استانی می‌شود. “عدم وجود ضمانت اجرایی مناسب جهت دستیابی به منابع مالی پیش‌بینی شده”.

با توجه به اینکه هیئت فوتبال استان کرمان قوانین و مقررات سراسری را پیروی می‌کند اما برخی نهادها به دلایل گوناگونی این قوانین را پیروی نمی‌کنند و یا آن را دور می‌زنند. برای مثال یکی از مدیران معتقد است که: “حق پخش تلویزیونی هم قانون به خوبی اجرا نمی‌شود”.

در چارچوب کسب‌وکار اجتماعی، کمرنگ بودن ضمانت‌های اجرایی حقوقی، نه تنها جریان درآمدی سازمان را مختل می‌کند، بلکه منجر به ناامیدی فعالان اجتماعی و ذینفعان محلی نسبت به شفافیت و اثربخشی هیئت فوتبال می‌شود. نبود تضمین حقوقی کافی، انگیزه جامعه برای مشارکت عمومی، حمایت از پروژه‌های اجتماعی و پیوستگی باشگاه و مردم را کاهش داده و خطر افول سرمایه اجتماعی را به دنبال دارد.

چالش‌های سیاسی:

وجود موانع سیاسی به ویژه به عنوان ابزار محدودیت را می‌توان در صحبت‌های همه مصاحبه‌شوندگان مشاهده کرد. نمونه‌ای از این الزام در مصاحبه‌های زیر مشاهده می‌شود:

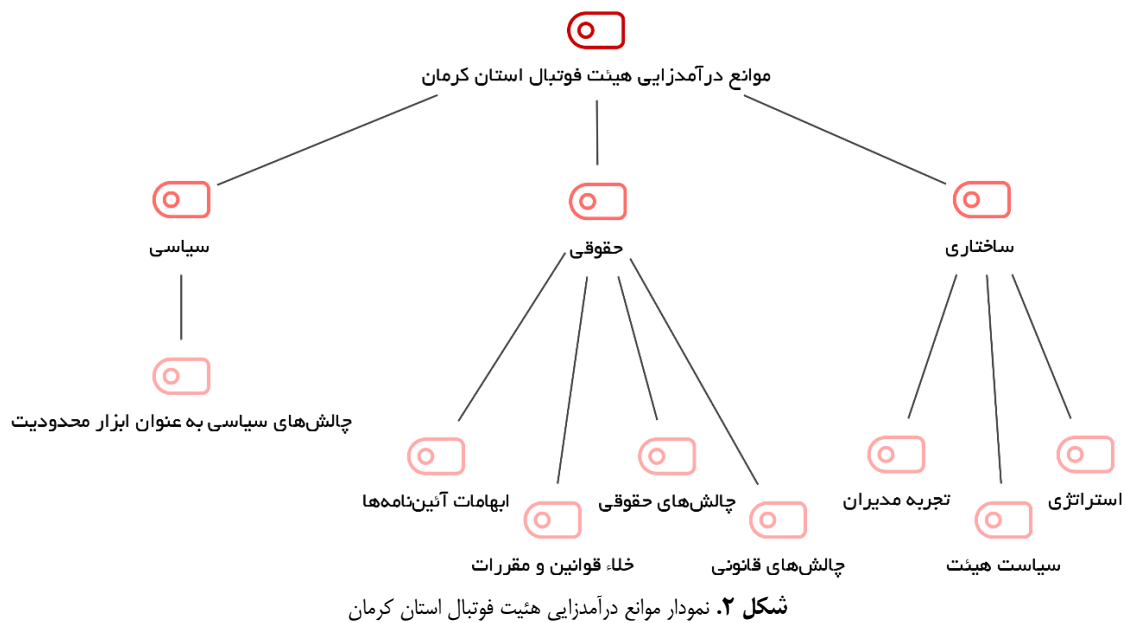
همانگونه که یکی از کارکنان هیئت فوتبال استان کرمان معتقد است که یکی از این موانع “دخالتهای سیاست و شخصیت‌ها سیاسی در امور هیئت‌ها و فدراسیون‌ها” می‌باشد.

زیرا بر این باورند که استفاده ابزاری افراد سیاسی در این حوزه محدودیت زیادی را در کلیه امور به وجود آورده است. “افراد سیاسی به دنبال این بودند هیات فوتبال را به خود نزدیک کنند و حتی امکان دارد بعضی از انتصابات در زیرمجموعه‌ها انتصاب‌های سیاسی باشد”.

از آنجایی که تمامی بخش‌های جامعه متأثر از سیاست است و از آنجایی که هیئت فوتبال استان کرمان به دنبال آورده مالی برای هیئت می‌باشد تا مشکلات مالی خود را اندکی برطرف کند دچار مشکلات می‌شود. برای مثال یکی از مدیران معتقد است که: “در چیدمان باشگاه‌ها و هیئت‌ها دخالت می‌کنند حالا اگر برای هیئت استفاده داشته باشند خوب است یعنی بتوانند آورده داشته باشند اما معمولاً افراد سیاسی فقط برای چهره شدن به سمت فوتبال می‌آیند”.

در مدل کسب‌وکار اجتماعی، استقلال و پرهیز از سیاسی شدن ساختار مدیریتی، اصلی کلیدی محسوب می‌شود؛ چرا که سیاسی‌کاری و انتصابات غیرتخصصی، انسجام اجتماعی را متزلزل ساخته و مانع شکل‌گیری ابتکارات و درآمدهای جمعی و ماندگار می‌شود. مداخله سیاستمداران در امور هیئت به کاهش انگیزه فعالان مدنی و دوری اهالی فوتبال و جامعه از مشارکت مثبت منجر شده و بدین ترتیب مأموریت اجتماعی هیئت در ارتقاء سلامت، نشاط جمعی و سرمایه اجتماعی به شدت آسیب می‌بیند.

بر اساس مباحث فوق بنظر می‌رسد موانع درآمدزایی هیئت‌ها در سه دسته موانع حقوقی، ساختاری و سیاسی می‌باشند.



بحث و نتیجه گیری

براساس نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان شامل: چالش‌های قانونی، چالش‌های حقوقی، استراتژی کلان، سیاست هیئت، تجربه مدیران، چالش‌های سیاسی به عنوان ابزار محدودیت، خلاء قوانین و مقررات، ابهامات آئین‌نامه‌ها می‌باشد که بر اساس ادبیات در سه دسته حقوقی، ساختاری و سیاسی طبقه‌بندی می‌شوند. بر اساس یافته‌ها چنین استنباط می‌گردد که قوانین کنونی مانعی بر درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان است. چرا که قوانین و مقررات از فدراسیون بدون هماهنگی مدیران ادارات ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان نگارش و ارائه شده است و قوانین وضع شده موجب منع شدن هیئت‌ها برای دریافت حق‌الزحمه‌ها و حق عضویت‌ها و درصدهای نقل و انتقالات بین استانی می‌شود. قوانین فعلی و برای اینکه هیئت فوتبال استان کرمان دچار مشکلات قانونی نشود ضروری است تا این هیئت از قوانین و ضوابط نظارتی و جهت‌گیری‌های استراتژیک فدراسیون پیروی کنند. حق عضویت‌ها و حق پخش تلویزیونی هیئت به انواع مختلف پرداخت نمی‌شود و از لحاظ حقوقی، هیئت حق دریافت دارد اما عملاً پرداخت نمی‌شود و قوانین وضع شده موجب منع شدن هیئت‌ها برای دریافت حق‌الزحمه‌ها و حق عضویت‌ها و درصدهای نقل و انتقالات بین استانی می‌شود. با توجه به اینکه هیئت فوتبال استان کرمان قوانین و مقررات سراسری را پیروی می‌کند اما برخی نهادها به دلایل گوناگونی این قوانین را پیروی نمی‌کنند و یا آن را دور می‌زنند. استفاده ابزاری افراد سیاسی در این حوزه محدودیت زیادی را در کلیه امور به وجود آورده است. تمامی بخش‌های جامعه متأثر از سیاست است و از آنجایی که هیئت فوتبال استان کرمان به دنبال آورده مالی برای هیئت می‌باشد تا مشکلات مالی خود را اندکی برطرف کند دچار مشکلات می‌شود.

از زاویه کسب‌وکار اجتماعی، برهم‌کنش این موانع فراتر از مسئله صرف درآمدزایی است؛ زیرا هیئت فوتبال در نقش یک سازمان اجتماعی، افزون بر خلق ارزش اقتصادی، مسئولیت تقویت سرمایه اجتماعی، حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و ترویج همبستگی منطقه‌ای را نیز بر عهده دارد. لذا نبود شفافیت، ناپایداری حقوقی و فشار سیاست‌گذاری‌های بالا به معنای تضعیف توان هیئت برای تحقق نقش دوگانه (مالی-اجتماعی) آن است و مدل مطلوب کسب‌وکار اجتماعی دائماً به این هم‌پوشانی و آسیب‌پذیری ساختاری اشاره دارد. این رویکرد ایجاب می‌کند که هر راهکار پیشنهادی برای رفع محدودیت‌ها، به‌گونه‌ای طراحی شود که منافع اقتصادی با مأموریت اجتماعی هیئت همسو باشد؛ برای مثال، بخشی از درآمدهای جدید می‌تواند به پروژه‌های آموزشی رایگان برای نوجوانان،

توسعه فوتبال پایه، یا تجهیز مناطق محروم اختصاص یابد تا علاوه بر بهبود عملکرد مالی، سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی نیز ارتقا یابد.

نتایج نشان داد که موانع درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان شامل موانع حقوقی (چالش‌های قانونی، حقوقی، خلاء قوانین و مقررات و ابهامات آئین‌نامه‌ها) و موانع ساختاری (استراتژی کلان، سیاست هیئت، تجربه مدیران) و موانع سیاسی (چالش‌های سیاسی به عنوان ابزار محدودیت) طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق حسام (۱۳۹۷) در مورد شاخص مانع تجربه مدیران، آبنما و همکاران (۱۳۹۶) در مورد شاخص سیاست هیئت، ایزدی و معماری (۱۳۹۵) در مورد شاخص قوانین و مقررات و ابهامات آئین‌نامه‌ها و استراتژی کلان هیئت‌ها، ترابی و همکاران (۱۳۹۴) در مورد شاخص چالش‌های سیاسی و چالش‌های قانونی، ماری و دنوربا (۲۰۱۹) در مورد عدم تجربه مدیران همخوانی دارد. در مجموع محققین در تحقیقات خود چنین بیان کردند که عواملی همچون مدیریت اشتباه در سیستم مدیریت مالی و منابع انسانی به واسطه عدم تخصص و مهارت در توسعه صنعت فوتبال دخیل بوده است. همچنین در تحقیقات داخلی مانعی همچون فدراسیون فوتبال با اجرای قوانین غیرمنعطف و عدم رعایت عادلانه حق و حقوق هیئت‌ها و مکانیزم‌های مدیریتی، بازاریابی، قانونی، سیاست‌های کلی سراسری، دولتی بودن باشگاه‌ها، عدم شفافیت‌های صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش، عدم آگاهی مدیران، عدم استفاده از مدیران خلاق با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف به چشم می‌خورد.

در تأیید پژوهش‌های پیشین، یافته‌های این تحقیق در تناسب با رویکرد کسب‌وکار اجتماعی تأکید دارد که پایداری درآمد و گسترش خدمات اجتماعی هیئت مستلزم ساختاری غیرسیاسی، شفاف و قانونمند است؛ در غیر این صورت، هیئت در ایفای نقش سازنده خود و افزایش اعتماد و مشارکت اجتماعی در سطح استان با نقصان جدی مواجه می‌شود و از الگوهای موفق اجتماعی فاصله می‌گیرد.

با توجه به مصاحبه‌های تحقیق حاضر، مهمترین چالش‌های درآمدزایی هیئت فوتبال استان کرمان؛ چالش‌های قانونی و حقوقی و چالش‌های سیاسی که به عنوان ابزار محدودیت بوده است را می‌توان نام برد. البته در کنار این موارد، آنچه که از صحبت‌های مدیران اسبق و مدیران، کارکنان و متخصصین کنونی برداشت می‌شود این است که طی سال‌های اخیر هیئت فوتبال استان کرمان با چالش‌های قانونی-حقوقی و سیاسی زیادی روبرو بوده است، البته دچار مشکلات دیگری همچون موانع سیاست کلی هیئت در استفاده از شیوه سنتی و عدم برنامه‌ریزی مطلوب، وجود برخی ابهامات و خلاء در قوانین و مقررات، فقدان مدیران ماهر و متخصص بازاریابی و مالی، عدم استفاده از متخصصین علمی و دانشگاهی، ورود سیاسیون به هیئت و استفاده شخصی از آن و اخلال گسترده در دریافت حق الزحمه‌های کلاس‌های آموزشی، حق عضویت باشگاه‌ها، حق پرداخت نقل و انتقالات بین استانی و حق پخش تلویزیونی می‌باشد.

در چارچوب کسب‌وکار اجتماعی، چالش‌های مزبور نه تنها مشکلی درآمدی بلکه مانعی برای ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان محسوب می‌شود. عدم حضور متخصصان مستقل، سیاست‌گذاری‌های سنتی و شفاف نبودن ساختار مالی، فرصت جذب مشارکت مردمی و بخش خصوصی را کاهش داده و اعتماد عمومی نسبت به هیئت را تضعیف می‌کند؛ این در حالی است که شاخص موفقیت در الگوی کسب‌وکار اجتماعی، خلق درآمد در همسویی با خدمت‌رسانی اجتماعی و جلب مشارکت ذی‌نفعان است.

در دنیای امروز، رمز موفقیت هر سازمان و جامعه، توانایی ایجاد درآمد برای بقا و پایداری است. بدون درآمد مطمئن و پایدار، سازمان‌ها و جوامع با خطر انحلال و زوال مواجه شده و نمی‌توانند در محیط‌های رقابتی به فعالیت ادامه دهند. درآمد پایدار این امکان را فراهم می‌کند که سازمان‌ها بتوانند به‌طور مؤثر با هزینه‌ها و مخارج خود مقابله کرده و شرایط لازم برای رشد و توسعه را فراهم آورند. مدیران ورزشی، به‌عنوان مسئولان تأمین مالی، باید شناخت جامعی از بازارها و ابزارهای مالی موجود داشته باشند. با

استفاده از ابزارهای مالی مناسب و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازارهای مالی، آن‌ها می‌توانند اقتصادی‌ترین و کارآمدترین روش‌های تأمین مالی را انتخاب کرده و زمینه‌های موفقیت سازمان خود را فراهم کنند. از طرفی ساختار فوتبال ما دولتی است. به اعتقاد اکثر کارشناسان و متخصصین، هیئت‌ها زمانی درآمدزا می‌شوند که فوتبال خصوصی شود. خصوصی سازی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی، می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری باشگاه‌ها و هیئت‌ها و رونق اقتصادی صنعت فوتبال کند. چون مهمترین هدف بخش خصوصی کسب درآمد و سودآوری است، علاوه بر آن خرید سهام هر باشگاه به رشد و توسعه آن تیم کمک شایانی می‌کند و استفاده از این روش‌ها و اتخاذ تدابیر ویژه در مورد افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های کلی، چشم‌انداز مثبتی از صنعت فوتبال در آینده را نوید می‌دهد.

در مدل کسب‌وکار اجتماعی، همزمان با تمرکز بر پایداری درآمد و استقلال مالی، نقش آفرینی اجتماعی و تعهد اخلاقی به جامعه نیز جزء اهداف ذاتی سازمان است. بنابراین، پیشبرد خصوصی‌سازی اگر با سیاست‌های تقویت مسئولیت اجتماعی و ایجاد مکانیزم‌های شفافیت و مشارکت مردمی همراه باشد، می‌تواند هیئت را به الگویی از «کسب‌وکار اجتماعی ورزشی» بدل سازد که هم کارآمدی مالی و هم اثربخشی اجتماعی را توأمان محقق می‌کند.

از سوی دیگر، یکی از بزرگترین معضلات ورزش ایران در ابتدای تاسیس تا به امروز عدم توانایی باشگاه‌ها، هیئت‌ها و حتی فدراسیون‌ها در امر درآمدزایی بوده است. در کشور ما متأسفانه هیئت‌های ورزشی به درآمدهای اداره‌ی کل وابستگی شدیدی دارند و با توجه به اینکه بودجه‌ی اداره‌ی کل جوابگوی هزینه‌های هیئت‌های ورزشی نمی‌باشد، باید هیئت‌های ورزشی به فکر راه‌های دیگر درآمدزایی باشند. از طرفی عمده‌ترین منابع درآمدی ورزش شامل حق پخش تلویزیونی، درآمد روز مسابقه، تبلیغات، حامیان مالی و ... می‌باشد و با توجه به اینکه هنوز صنعت ورزش در ایران حرفه‌ای نگشته و همچنین رسمیت نیافتن حق پخش تلویزیونی به عنوان یک منبع درآمد در ایران، لازم است که مدیران باشگاه‌های انواع شیوه‌ها و راهکارهای درآمدزایی هیئت‌های ورزشی را بشناسند و برای رقابت و نگه داشتن خود در ورزش تلاش کنند.

در کشورهای پیشرو در ورزش، حق پخش تلویزیونی مسابقات یکی از اصلی‌ترین منابع درآمد باشگاه‌ها به شمار می‌رود. در واقع، “محصول ورزشی” ارائه‌شده در یک لیگ یا تورنمنت، همان نمایش تلویزیونی آن است که به مخاطبان عرضه می‌شود. با این حال، شیوه بازاریابی و فروش این حقوق در کشورهای مختلف متفاوت است. در برخی کشورها، حق پخش تلویزیونی به صورت متمرکز فروخته می‌شود. در این مدل، برگزارکننده لیگ یا تورنمنت مسئول فروش حقوق پخش است و درآمد حاصل را بر اساس معیارهایی از پیش تعیین‌شده میان اعضای لیگ یا تیم‌های شرکت‌کننده توزیع می‌کند. در مقابل، در مدل بازاریابی غیرمتمرکز، هر باشگاه به صورت مستقل اقدام به فروش حقوق پخش مسابقات خود می‌کند. این تفاوت‌ها در نحوه مدیریت و توزیع درآمد حق پخش، تأثیر مستقیمی بر منابع مالی و توان رقابتی باشگاه‌ها در هر کشور دارد. در این کشورها در مورد این که این حقوق به شبکه‌های عمومی یا آزاد یا شبکه‌های پولی فروخته شود نیز سیاست‌های متفاوتی وجود دارد. اما در ایران با توجه به اینکه در اساسنامه‌های فدراسیون‌ها به طور واضح آمده که حق پخش تلویزیونی به عنوان درآمد متعلق به فدراسیون‌ها و هیئت‌ها و صاحبان آنها هست اما واقعیت این است که در ایران چیزی به عنوان حق پخش تلویزیونی وجود ندارد و صدا و سیما پخش مسابقات ورزشی را لطفی بر آنها می‌داند که در این رابطه می‌توان با پیگیری و اصلاحات مربوطه صدا و سیما را موظف به پرداخت حق پخش تلویزیونی کرد هر چند با فشارهای زیادی که به صدا و سیما وارد شد در فوتبال کارهای صورت گرفت که می‌توان گفت تا پرداخت حق پخش کامل مسابقات اعم از کشتی، والیبال، بسکتبال و ... فاصله‌های زیادی هست.

همچنین در نگاه کسب‌وکار اجتماعی، مدیریت هوشمند منابع درآمدی (به ویژه حق پخش) باید همسو با ارزش آفرینی اجتماعی باشد؛ به این معنا که هرگونه خلق درآمد جدید می‌بایست بخشی از آن را به پروژه‌ها و خدمات اجتماعی با اولویت حمایت از

نوجوانان، اقشار آسیب‌پذیر و رشد فوتبال پایه اختصاص دهد تا اثرات مثبت اقتصادی با بازگشت اجتماعی همراه باشد و هیئت فوتبال به پایگاهی برای خدمت اجتماعی بدل گردد. همچنین لازمه دستیابی به درآمدزایی در هیئت‌ها در هر سطحی و با هر هدفی، بهره‌گیری از بازاریابانی متخصص و با تجربه و به روز در هیئت‌ها می‌باشد، که مدیران و مسئولان ورزشی می‌توانند با اقداماتی همچون اعزام بازاریابان هیئت‌ها به دوره‌های و کارگاه‌های بازاریابی، جذب بازاریابانی با تجربه و متخصص از خارج و برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای بازاریابان در استان و آشنا کردن آنها با علم روز بازاریابی در ورزش و راهکارهای درآمدزایی در ورزش از نیروهای بازاریابی به بهترین نحو ممکن جهت درآمدزایی استفاده کنند.

توسعه این ظرفیت‌ها باید با تاکید بر ارتقاء دانش بازاریابی اجتماعی و ارتباط با سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین همراه شود تا درآمدزایی نه صرفاً درآمد محور، بلکه ارزش‌آفرین برای جامعه محلی و پاسخگو به نیازهای اجتماعی نیز باشد.

مواعی همچون رعایت نکردن اصل ۲۲ قانون اساسی، ماده ۱۳ اساسنامه فدراسیون‌ها، فقدان و عدم اجرای قانون کپی‌رایت، عدم شفافیت مالی و... از جمله مواعی هستند که در سر راه درآمدزایی هیئت‌ها و ورزش کشور و استان می‌باشد. که مسئولین مربوطه می‌تواند با انجام اقدامات اصلاحی و بازنگری قانون و همچنین عزم جدی در اجرای قانون موانع موجود را بر طرف کرده تا هیئت‌ها بتوانند درآمدزایی بکنند. وابستگی بودجه‌ای هیئت‌ها به منابع دولتی، زد و بندهای سیاسی در انتخاب مدیران، عدم انتخاب مدیران متخصص ورزشی، رقابتی نبودن هیئت‌ها و... باعث می‌شود که مسئولین مربوطه تلاشی برای فعالیت‌های درآمدزایی نداشته باشند و طبق روال همیشگی بودجه خود را جهت انجام فعالیت‌ها از منابع دولتی بگیرند. بنابراین شرط اینکه مسئولان هیئت‌ها پیگیری فعالیت‌های درآمدزایی و اقتصادی هیئت خود باشند رفع موانع ذکر شده می‌باشد که می‌تواند تحولی عظیم در درآمدزایی هیئت‌ها داشته باشد و وابستگی هیئت‌ها را به منابع دولتی از بین ببرد.

بر همین مبنا، پیشنهاد می‌گردد هر نوع سیاست اصلاحی و بازنگری مقررات بر محور تقویت هویت اجتماعی هیئت، ایجاد شفافیت، تقویت گزارشگری عمومی و مشارکت فراگیر ذی‌نفعان (شامل باشگاه‌ها، انجمن‌های هواداری و خیرین) تنظیم گردد تا قیافه و مأموریت هیئت از یک نهاد صرف دولتی به الگوی کسب‌وکار اجتماعی شاخص در استان تغییر یابد.

در نهایت پیشنهاد می‌گردد حق پخش تلویزیونی یکی از مهمترین موانع درآمدزایی در هیئت‌ها می‌باشد، مسئولین مربوطه با بازنگری و اصلاح قوانین حق پخش تلویزیونی، صدا و سیما را در پرداخت حق پخش تلویزیونی به عنوان درآمد هیئت‌ها موظف به پرداخت نماید و اداره کل ورزش و جوانان استان در پیگیری قوانین پرداختی و الزام باشگاه‌ها به پرداخت بیش از پیش توجه کرده و اقدام قطعی انجام دهد. همچنین ساختارها و فرایندهای هیئت فوتبال برای جلوگیری از فساد و تاثیرات غیرمستقیم سیاستمداران اصلاح شود که این شامل اعلام دارایی‌ها و درآمدهای عمومی شخصیت‌های سیاسی و همچنین شفافیت در قراردادهای سازمان‌دهی مالی و انتخابات می‌شود و قوانینی ایجاد شود که وظایف و مسئولیت‌های هیئت فوتبال در ارتباط با اسپانسرها دقیق و شفاف باشد. این قوانین می‌تواند شامل مواردی مانند مدت زمان قرارداد، حقوق و تعهدات هر طرف، نحوه نظارت بر اجرای قرارداد و پایان دادن به قرارداد در صورت تخلف باشد. یافته‌های این تحقیق می‌تواند مستقیماً مبنای تدوین برنامه‌های عملیاتی هیئت فوتبال استان کرمان قرار گیرند. به‌طور مشخص، اصلاح نظام حق پخش تلویزیونی، طراحی سازوکارهای شفافیت مالی، جذب و آموزش بازاریابان متخصص، و ایجاد ساختارهای مشارکت پایدار با باشگاه‌ها و خیرین، اقداماتی هستند که در کوتاه‌مدت قابلیت اجرا دارند. همچنین، استفاده از مدل کسب‌وکار اجتماعی به‌عنوان چارچوب تصمیم‌گیری، این امکان را فراهم می‌آورد که هر پروژه درآمدزایی - از برگزاری رویدادهای ورزشی تا توسعه فوتبال پایه - همزمان پاسخگوی نیازهای اقتصادی و اجتماعی استان باشد. بدین ترتیب، یافته‌های پژوهش نه‌تنها برای اصلاح وضعیت فعلی هیئت، بلکه به‌عنوان نقشه راه عملی جهت الگوسازی برای سایر هیئت‌های ورزشی کشور نیز کاربرد خواهند داشت. در نهایت، پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار اجتماعی برای هیئت فوتبال استان کرمان باید در

کانون سیاستگذاری ها و اصلاح ساختار قرار گیرد تا این هیئت در عین پایداری مالی، عامل اثرگذار در توسعه اجتماع محلی، مشارکت مدنی و پرورش سرمایه اجتماعی استان گردد. چنین چشم اندازی ضمن افزایش منابع مالی و رفع وابستگی به دولت، موجب تثبیت جایگاه اجتماعی هیئت در سطح جامعه و الگوسازی برای سایر هیئت های ورزشی کشور خواهد شد.

تشکر و قدردانی

از مصاحبه شوندگان جهت همکاری در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می شود.

منابع

- ابوجعفری، روح اله. (۱۳۸۹)، ضرورت نهادسازی مالی در راستای توسعه کسب و کارهای جدید، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران.
- اسمعیلی، محسن. شیروانی، طهماسب. (۱۳۹۸)، شناسایی و بررسی شیوه های بازاریابی و درآمدزایی هیئت های ورزشی استان مرکزی، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۸، شماره ۴۵، صص: ۲۷۹-۲۹۸.
- آبنما، زینب؛ حیدری نژاد، صدیقه؛ خطیبی، امین و صیفوریان، مهدی، (۱۳۹۶). شناسایی راهکارهای درآمدزایی هیئت های ورزشی استان خوزستان با تاکید بر والیبال، بسکتبال، کشتی و شنا، دومین همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد یافته های کاربردی در ورزش، اهواز
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم و طریقی، سمانه. (۱۳۹۳). روش های نوین تأمین مالی باشگاه های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه های فوتبال حرفه ای لیگ برتر ایران و انگلستان). دانش سرمایه گذاری، ۴(۱۳)، ۲۱۷-۲۳۲.
- جمشیدیان، حسین. کارنیا، منصور و انتشاری، فاطمه. (۱۳۹۷). اثر عدم ثبات مدیریتی بر عملکرد هیئت های ورزشی استان گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، موسسه آموزش عالی مهر استان، گروه تربیت بدنی
- دهقان، سیدامین. قنبری، مهدی. (۱۳۹۷)، بررسی وضعیت اقتصادی و سرمایه انسانی فدراسیون های ورزشی منتخب در شرایط تحریم اقتصادی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۲ (۷)، زمستان ۹۷، صص: ۱۰۵-۱۱۲.
- ذوالفقاری، مظاهر. نوبخت رضانی، زهرا. نادری نسب، مهدی. (۱۴۰۱)، طراحی مدل توسعه اقتصادی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۲۱، شماره ۵۸، صص: ۲۹۳-۳۱۲.
- رضایی صوفی، مرتضی و شعبانی، عباس. (۱۳۹۲). بررسی رابطه عوامل برانگیزاننده شغلی براساس مدل هرزبرگ و رضایت شغلی کارکنان فدراسیون های ورزشی کشور. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۲)، ۳۳-۴۲.
- سازمان تربیت بدنی. (۱۳۸۲). طرح جامع ورزش کشور، مطالعات تفصیلی توسعه منابع مالی
- شعبانی، عباس. بهرامی، علیرضا. (۱۳۹۶)، مطالعه منابع درآمدی و صنعت ورزش در استان مرکزی، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۶، شماره ۳۸، صص: ۸۹-۱۰۰.
- شیروانی، طهماسب. اسمعیلی، محسن. احسانی، محمد. (۱۴۰۱)، شناسایی عوامل موثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۲۱، شماره ۵۷، صص: ۳۵۵-۳۷۴.
- طریقی، رسول. صالحی رستمی، ملیحه. (۱۴۰۲)، شناسایی عوامل اثرگذار بر توسعه قابلیت بازاریابی ورزشی از طریق رسانه های اجتماعی، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۲۲، شماره ۶۰، صص: ۴۳۱-۴۴۸.

- فلاح، زین العابدین؛ آقاخانی، محمدعلی. (۱۳۹۵). تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی (مورد مطالعه استان گلستان). فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۳(۴)، ۶۹-۷۶.
- کروکی، علی. (۱۴۰۳). تدوین مدل آمیخته بازاریابی اجتماعی در توسعه ورزش دانشجویی: مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل تم. کسب و کار اجتماعی، ۱(۲)، ۱۷۸-۱۹۴. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.389344.1012>
- مرادی‌چالشتری، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان قهفرخی، سهیلا و جعفری، اکرم. (۱۳۹۲). بررسی موانع اقتصادی اثرگذار بر جذب سرمایه گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۲)، ۱۲۹-۱۴۷.
- واحدی‌زاده، مجید؛ آقایی، نجف و الهی، علی‌رضا. (۱۳۹۹). راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی ایران: یافته‌های یک مطالعه کیفی. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۲(۴)، ۱۵۳-۱۶۸.
- Abnama, Zeinab; Heydarinejad, Sedigheh; Khatibi, Amin; and Saifourian, Mehdi. (2017). Identification of revenue generation strategies for sports boards in Khuzestan Province with an emphasis on volleyball, basketball, wrestling, and swimming, The Second National Conference on Sport Sciences with an Applied Research Approach in Sport, Ahvaz. (in Persian)
- Aboujafari, Rouhollah. (2010). The necessity of financial institution-building for the development of new businesses, The Fourth National Conference on Technology Management of Iran. (in Persian)
- Dehghan, Seyed Amin; Ghanbari, Mehdi. (2018). Examination of the economic status and human capital of selected sports federations under economic sanctions, New Research Approaches in Management and Accounting, No. 9, Winter 2018, pp. 105-112. (in Persian)
- Esmaili, Mohsen; Shirvani, Tahmaseb. (2019). Identification and examination of marketing and revenue generation methods of sports boards in Markazi Province, Scientific Quarterly of Strategic Studies on Sport and Youth, Vol. 18, No. 45, pp. 279-298. (in Persian)
- Falah, Zein-al-Abedin; Aghakhani, Mohammad Ali. (2016). The impact of mass media on securing financial resources for sports boards (Case study: Golestan Province). Scientific Quarterly of Communication Management in Sports Media, 3(4), 69-76. (in Persian)
- Jamshidian, Hossein; Karnia, Mansour; and Enteshari, Fatemeh. (2018). The effect of managerial instability on the performance of sports boards in Gilan Province, Mehr Astan Institute of Higher Education, Department of Physical Education. (in Persian)
- Korooki, A. (2025). Compilation of a Mixed Model of Social Marketing in the Development of Student Sports: A Qualitative Study Using a Thematic Analysis Approach. Social Business, 1(2), 178-194. (in Persian) doi:10.22059/jsbu.2025.389344.1012
- Moradi-Chalashtari, Javad; Moradi, Mohammad Reza; Norouzian Qahforoughi, Sohila; and Jafari, Akram. (2013). Examination of economic barriers affecting the attraction of foreign investment in the football industry of the Islamic Republic of Iran. Sports Management Journal, 5(2), 129-147. (in Persian)
- Physical Education Organization. (2003). Comprehensive Plan for National Sports, Detailed Studies on the Development of Financial Resources. (in Persian)
- Rezaei-Soofi, Morteza; and Shabani, Abbas. (2013). Examination of the relationship between motivational factors based on Herzberg's model and job satisfaction of employees in national sports federations. Scientific-Research Quarterly of Applied Research in Sport Management, 2(2), 33-42. (in Persian)
- Shabani, Abbas; Bahrami, Alireza. (2017). A study of revenue sources and the sports industry in Markazi Province, Scientific Quarterly of Strategic Studies on Sport and Youth, Vol. 16, No. 38, pp. 89-100. (in Persian)
- Shirvani, Tahmaseb; Esmaili, Mohsen; Ehsani, Mohammad. (2022). Identification of factors influencing the implementation of sports marketing in Iranian Premier League football clubs, Scientific Quarterly of Strategic Studies on Sport and Youth, Vol. 21, No. 57, pp. 355-374. (in Persian)

- Tarighi, Rasoul; Salehi-Rostami, Maliheh. (2023). Identification of factors affecting the development of sports marketing capabilities through social media, Scientific Quarterly of Strategic Studies on Sport and Youth, Vol. 22, No. 60, pp. 431-448. (in Persian)
- Torabi, Taghi; Ghorbani, Mahsa; Bagheri, Meysam; and Tarighi, Samaneh. (2014). Modern methods of financing football clubs in developed countries and their comparative examination with developing countries (Case study: Professional football clubs of the Iranian Premier League and the English Premier League). Investment Knowledge, 4(13), 217-232. (in Persian)
- Vahedi-Zadeh, Majid; Aghaei, Najaf; and Elahi, Ali Reza. (2020). Strategies for developing financial resources and revenue generation in Iranian sports federations: Findings of a qualitative study. Research on Physiology and Management in Sport, 12(4), 153-168. (in Persian)
- Zolfaghari, Mazaher; Nobakht Ramazani, Zahra; Naderinasab, Mahdi. (2022). Designing an economic development model for Iranian Premier League football clubs, Scientific Quarterly of Strategic Studies on Sport and Youth, Vol. 21, No. 58, pp. 293-312. (in Persian)