



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال هشتم، شماره چهارم، پیاپی ۲۰



## چارچوب تأمین مالی فدراسیون های ورزش های پایه با محوریت خودکفایی

زهرا تسلیمی<sup>۱\*</sup>، مهرعلی همتی نژاد<sup>۲</sup>، محمدحسن قلی زاده<sup>۳</sup>، محمدحسن پاسوار<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۱۷

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب تأمین مالی فدراسیون های ورزشی پایه با محوریت خودکفایی بود.

**روش شناسی:** روش تحقیق کیفی است که در آن برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شده است. گردآوری داده ها به روش های متعددی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش را تمامی صاحب نظران، مدیران و متخصصانی تشکیل دادند که با موضوع تأمین مالی سروکار دارند. با توجه به استفاده از روش داده بنیاد، نمونه گیری به صورت نظری انجام شد. تحلیل داده ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با به کارگیری نسخه ۵،۲ نرم افزار Atlas.Ti انجام شد.

**یافته ها:** پس از کدگذاری باز، مقوله هایی شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، استراتژی های عمل و پیامدهای خودکفایی مالی فدراسیون های ورزش های پایه استخراج شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری و انتخابی، پیوند بین این مقوله ها در قالب مدل پارادایمی پژوهش تعیین گردید و نظریه نهایی شکل گرفت.

**نتیجه گیری:** بر اساس نتایج پژوهش، محدودیت موجود در تأمین مالی فدراسیون های ورزشی ایران تحت تأثیر شرایط مختلفی اتفاق افتاده است که با وضعیت مطلوب و مورد انتظار فاصله دارد. به نظر می رسد، با استفاده از استراتژی های کشف شده در مدل پژوهش، امکان دستیابی به وضعیت مطلوب و پیامدهایی چون افزایش کانال های تأمین مالی و همچنین افزایش بهره وری و پوشش هزینه ها حاصل خواهد شد.

**واژه های کلیدی:** تأمین مالی، ژیمناستیک، دو و میدانی، شنا، تئوری داده بنیاد

۱. دکتری مدیریت ورزشی، ۲. استاد دانشگاه گیلان، ۳. دانشیار دانشگاه گیلان، ۴. مشاور عالی وزیر ورزش و جوانان

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Zahrataslimi66@gmail.com

## مقدمه

امروزه رمز موفقیت یک سازمان و جامعه کسب درآمد برای بقاء و ماندگاری خود می‌باشد. بدون درآمد مطمئن جامعه و سازمان‌های مختلف رو به انحلال و نابودی رفته و نمی‌توانند در محیط رقابتی دوام بیاورند. درآمد عبارتست از یک منبع مالی که به طرق مختلف به یک سازمان تزریق شده که سازمان‌ها توسط این درآمدها به تولید کالا و خدمات بپردازند (استوارت، ۲۰۰۷). درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم را برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج سازمان‌ها فراهم کند. در واقع درآمد و منابع مالی به عنوان موتور محرک سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند. درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال این سازمان‌ها ضروری می‌باشد. در این راستا تیبالت و همکاران (۱۹۹۳) خاطر نشان کردند که منابع مالی برای سازمان‌های غیرانتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌ها حیاتی است. سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی به حمایت مالی از جانب دولت و مؤسسات خصوصی نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند به صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازماندهی کنند (نوربرگ، ۱۹۹۷؛ ویناند و همکاران، ۲۰۱۰).

با اینکه هدف سازمان‌های غیرانتفاعی سوددهی نیست، اما این سازمان‌ها، نگرانی‌های اقتصادی خاص خود را دارند (هال و لیو، ۲۰۰۶؛ سندلر و هادسون، ۱۹۹۸) و به دنبال راه‌هایی برای کسب درآمد هستند، البته این راه‌ها معمولاً از قبل مشخص شده‌اند و قوانینی نیز وجود دارند تا این راه‌ها در چارچوب این قوانین پیش بروند (طرح جامع ورزش کشور، ۱۳۸۲). اما آنچه مشهود است این است که در کشورهای در حال

توسعه سهم دولت در تأمین مالی ورزشی خصوصاً در ورزش آماتوری از سایر گزینه‌های تأمین مالی بیشتر است. بدیهی است سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها زمانی که در مسیر رشد و توسعه قرار می‌گیرند روز به روز نیازشان به پول برای دستیابی به اهداف و پیشبرد امور بیشتر خواهد شد و اگر صرفاً متکی به منابع دولتی باشند قادر نخواهند بود به نحو شایسته‌ای سیاست‌های خود را دنبال کنند. چرا که با توجه به رکود اقتصادی در دنیا خصوصاً در کشورهای در حال توسعه، سهم ورزش به ویژه ورزش آماتوری و رشته‌های ورزشی پایه در بودجه‌های دولتی کاهش یافته است.

در ایران نیز با توجه به دولتی بودن اقتصاد و افزایش تحریم‌های اقتصادی و کاهش قیمت نفت در بازارهای جهانی، بودجه ورزش کاهش چشمگیری داشته و مسئولین ورزشی خواستار خودکفایی اقتصادی فدراسیون‌های ورزشی هستند. در چنین شرایطی از مدیران ورزشی انتظار می‌رود با تدبیر و برنامه‌ریزی بتوانند بودجه مورد نیاز خود را از منابع بالقوه کسب کرده و به تدریج وابستگی خود را به دولت کم کنند. اما کاهش وابستگی فدراسیون‌های ورزشی به منابع دولتی کار ساده‌ای نیست و مستلزم بسترسازی و ایجاد زمینه خودکفایی مالی برای آنهاست. در این خصوص مسائل و مشکلات بسیاری بر سر راه فدراسیون‌ها قرار دارد که بایستی شناسایی و مرتفع شوند.

ساختار ورزش کشور ایران، ساختاری منحصر بفرد است. محیط حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی اعم از محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی و دارای شکاف‌های بسیاری است.

چنین شرایطی تبیین و تشریح مفهومی نوین به نام اقتصاد مقاومتی می‌تواند بسیار راهگشا باشد. در اقتصاد مقاومتی، اهداف اقتصادی مهم‌ترین عنصر در جهت‌دهی فعالیت‌ها می‌باشند و کلیه عوامل اقتصادی باید در راستای تحقق این اهداف حرکت کنند. تحقق عدالت اجتماعی و کسب اقتدار بین‌المللی از جمله اهداف اقتصاد مقاومتی به‌شمار می‌روند. کسب موفقیت در این اهداف علاوه بر اینکه به صورت مستقیم تحت تأثیر بازنگری در نظام اولویت‌گذاری و نیز سیستم مدیریت اقتصادی است، به صورت غیرمستقیم و به شدت تحت تأثیر زیرساخت‌هایی است که باید قبل از برنامه‌ریزی به آنها توجه داشت. این زیرساخت‌ها لزوماً به بخش اقتصاد باز نمی‌گردد و حتی جنبه فرهنگی و سیاسی دارد. از سوی دیگر باید توجه داشت که تحقق اهداف اقتصادی که اهدافی بلندمدت هستند، نیازمند دکترین‌ها و راهبردهای کلانی است که چتر فکری خود را بر فرایند تحقق هدف قرار داده و نحوه تحقق آن را در چارچوبی خاص پیش برد (ترابزاده و همکاران، ۱۳۹۲). در حوزه ورزش، توجه به رشته‌های ورزشی استراتژیکی که کارکردهای متفاوت و مهمی از ورزش را از جمله سلامتی، کاهش بزهکاری، احساس هویت و غرور ملی و کسب اقتدار بین‌المللی در جامعه نمایان سازند، یکی از این دکترین‌هاست.

نگاهی اجمالی به عملکرد کشورهای موفق در عرصه‌های بین‌المللی ورزشی و حتی کشورهایمانند کشورهای اسکاندیناوی که ورزش همگانی، سلامت و رفاه را جزء سیاست‌های خود قرار داده‌اند، حاکی از آن است که رشته‌های ورزشی پایه و مادر (دو و میدانی، ژیمناستیک، شنا) در

به‌عنوان مثال، فدراسیون‌های ورزشی علی‌رغم ماهیت حقوقی مستقل خود در اساسنامه، کاملاً تحت نظارت و وابستگی شدید مالی به منابع دولتی بوده و به جرأت می‌توان ادعا کرد که بسیاری از آنها به تنهایی قادر به ادامه حیات و بقا نیستند چه برسد به اینکه بخواهند به هدف‌های کلان و خطیری در عرصه‌های ملی و بین‌المللی دست یابند.

از طرفی ورزش در جامعه ایران دستخوش مسائل حاشیه‌ای و معضلات برخی از رشته‌های ورزشی به اصطلاح محبوب مانند فوتبال شده است، تا جایی که گویی به کلی مسائل مهم و استراتژیک ورزش به فراموشی سپرده شده است. علی‌رغم وضعیت ورزش در ایران، در دهه‌های گذشته، صنعت ورزش در دنیا به‌صورت تصاعدی رشد کرده است و به شرکتی چند میلیون دلاری با بنیان مالی پیچیده تبدیل شده است که نیازمند مدیریت حرفه‌ای برای توسعه پایدار و حفظ جایگاه جهانی خود است (احسانی، ۱۳۸۷).

رقابت در عرصه‌های بین‌المللی و بهره‌مندی از فواید گوناگون ورزش در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک ورزش است که بتوان با بسیج منابع و امکانات از حداقل منابع بهترین خروجی را به‌دست آورد. به نظر می‌رسد یکی از مهمترین مسائلی که امروز ورزش کشور به آن تشنه است، سیاستگذاری صحیح اقتصادی در راستای تبلور ظرفیت‌های عظیم جامعه علمی و اجرایی ورزش و عرض اندام در عرصه‌های بین‌المللی است. این مسئله در فضای رکود و تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های کسب و کار داخلی و ارتباطات بین‌المللی بیش از پیش حائز اهمیت است. در

مهمترین شروط برای دستیابی به اهداف مدنظر در این خصوص است. فدراسیون‌های ورزش‌های پایه و زیرمجموعه‌های آنها مانند هیأت‌های استانی و شهرستان‌ها، در مسیر توسعه با کمبود امکانات و مشکلات فراوانی رو به رو هستند که عمده‌ترین آنها مسائل مالی است. آنچه مشخص است، موتور محرک هر فعالیت از جمله فعالیت‌های ورزشی، تأمین منابع مالی مکفی است که بتواند با کمترین هزینه و زمان تجهیز گردد. محدود بودن پرتفوی منابع مالی همواره ریسک تأمین به هنگام آن را افزایش داده است و مدت زمان طولانی آن به‌طور طبیعی ریسک موفقیت برنامه‌های حوزه ورزش را با مخاطره‌های زیادی مواجه ساخته است. در ایران ورزش متکی به درآمدهای دولتی می‌باشد و همین امر به توسعه ورزش به‌ویژه ورزش‌های پایه آسیب جدی وارد کرده است. تخصیص منابع مالی به صورت وجه تخصیص یافته یا بودجه مصوب، به‌عنوان مهم‌ترین منبع تأمین مالی در حوزه ورزش کشور ایران همواره مورد توجه بوده است و این دام ساختاری و در عین حال مزمن همواره ذهن و تصمیم‌برنانه‌ریزان و مجریان حوزه ورزش کشور را از طراحی روش‌های بدیع و نو در حوزه تأمین مالی ورزش منحرف ساخته است.

با توجه به آنچه ذکر شد، در راستای اجرایی شدن سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در حوزه ورزش، به‌نظر می‌رسد بایستی بستر پیشرفت روز افزون رشته‌های ورزشی پایه در کشور ایجاد گردد. بدین منظور، ضمن توجه به رابطه متقابل و غیرقابل انکار پول و ورزش، در این پژوهش تلاش شده است ضمن تبیین شرایط علی و زمینه‌ای وابستگی و کمبود منابع مالی

آن‌ها از اهمیت و توجه بسزایی برخوردار است. اما با نگاهی عمیق به نظام اولویت‌گذاری و سیستم مدیریت اقتصادی در ورزش ایران اثری از رشته‌های ورزشی پایه چه در حوزه ورزش همگانی و چه حوزه ورزش قهرمانی یافت نمی‌شود.

در ورزش ایران بحث حمایت از ورزش‌های پایه و پرمدال با توجه به تأثیر بسیار مدال‌های این رشته‌ها در بازی‌های مهم و استراتژیکی همچون المپیک و آسیایی بارها مطرح شده است، اما هیچ‌گاه برنامه‌ها و تئوری‌های ارائه شده در این خصوص منتج به نتیجه‌ای که توسعه و گسترش ورزش‌های پایه و در پی آن ارتقای جایگاه ورزش ایران را به‌دنبال داشته باشد، نشده است. این مسئله در سال‌های ابتدایی دهه هشتاد و پیش از بازی‌های آسیایی دوحه با تشکیل کمیته‌ای به نام کمیته ورزش‌های پایه در یک قالب شخصی بار دیگر مطرح شد، اما همانند گذشته به‌دلیل آن که این کمیته نیز فاقد هر گونه طرح و برنامه‌های کلان و فراگیر به جهت توسعه ورزش‌های پایه بود، بدون نتیجه باقی ماند، اما هم‌اکنون این کمیته در یک قالب جدید و تحت عنوان کمیته ورزش‌های پایه و پرمدال بار دیگر احیا شده است. این مسئله اگرچه نشان‌دهنده توجه به اهمیت والا و جایگاه ویژه این ورزش‌هاست، اما بدون شک رسیدن به سقف ظرفیت‌ها و نقطه آرمانی در این ورزش‌ها نیز نیازمند عزم ملی و اراده برنامه‌های کلان و فراگیر است. توسعه و گسترش هدفمند امکانات و نیازهای اولیه ورزش قهرمانی در کنار تحولات اساسی در ساختار سازمانی و تشکیلاتی فدراسیون‌های پایه و به تبع آن به‌کارگیری نیروهای توانمند، خلاق و اثرگذار، یکی از

فدراسیون‌های ورزش‌های پایه به دولت، چارچوبی برای خودکفایی مالی آنها ارائه گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی است که در آن برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از روش داده‌بنیاد استفاده شده است. گردآوری داده‌ها به روش‌های متعددی مانند مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد صورت گرفت. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید.

جامعه آماری پژوهش را تمامی صاحب‌نظران، مدیران و متخصصانی تشکیل می‌دهند که با موضوع تأمین مالی سروکار دارند. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه‌گیری به صورت نظری و با استفاده از روش قضاوتی انجام شد که در آن معمولاً پژوهشگر می‌کوشد تا به صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی مورد نیاز است، نمونه‌ها را انتخاب کند (پرویزی و همکاران، ۱۳۸۹). اساس انتخاب نمونه این بود که افراد منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردهای مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود (استراوس و همکاران، ۱۹۹۰).

در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها

تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی بدست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد، نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی نیست؛ بنابراین، در بحث پایایی پژوهش، باید نشان داد که چگونه داده‌ها گردآوری شده و کدگذاری، استخراج مفاهیم و انتخاب طبقات صورت گرفته است.

همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آنها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. طی این سه مرحله کدگذاری، داده‌ها به صورت دقیق و خط به خط خوانده و به کوچک‌ترین جزء ممکن شکسته می‌شوند. کدها داده‌های متراکم جملات و لغات عبارات در متون و ادبیات موجود و متن مصاحبه‌ها هستند. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). این مراحل کدگذاری با به کارگیری نسخه ۵،۲ نرم‌افزار Atlas.Ti انجام شد.

در پژوهش حاضر، پس از انجام ۲۲ مصاحبه در طی دوره ۱۲ ماهه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با انجام ۲۲ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد.

### یافته‌های پژوهش

همانطور که عنوان شد، در این پژوهش ۲۲ نفر از افراد صاحب‌نظر در حوزه تأمین مالی مشارکت داشتند که از میان مدیران اجرایی و اعضای هیئت علمی انتخاب شدند.

شایان ذکر است با کدگذاری باز، تلاش بر این بوده است که نکات کلیدی و مورد تأکید مشارکت‌کنندگان از مصاحبه‌ها استخراج گردد. این نکات ۳۹۰ کد را تشکیل می‌داد که در مجموع ۷۳۷ بار تکرار شده بود. بررسی دقیق‌تر این کدهای شناسایی شده مشخص نمود که بسیاری از کدها اگرچه با اصطلاحات و تعابیر متفاوت گفته شده‌اند، بر اساس سؤالات پژوهشی مطرح شده در این مطالعه، دارای مفهوم یکسانی هستند. از این‌رو، این کدها جمع شده و به‌عنوان محصول نهایی کدگذاری باز، تعداد آنها به ۲۴۴ کد کاهش یافت.

کدگذاری محوری شامل حرکت به سوی یک سطح بالاتر از انتزاع است که با تعیین روابط و طبقه اصلی یا سازه‌ای حاصل می‌گردد که سایر

مفاهیم حول آن می‌گردند. کدگذاری محوری عبارت است از تأیید مفاهیم بر مبنای روابط پویای آنها. این مفاهیم، مبنای تشکیل تئوری هستند (گلدینگ، ۲۰۰۲). طی کدگذاری محوری، بین طبقات و طبقات فرعی ارتباط برقرار می‌شود. در این مرحله، داده‌ها از طریق برقراری ارتباط بین طبقات به شیوه‌ای جدید کنار هم قرار می‌گیرند. این موضوع با اکتشاف مفاهیم زیر حاصل می‌گردد:

اکتشاف شرایط (شرط‌ها)

اکتشاف زمینه

استراتژی‌های عمل و تعامل

اکتشاف پیامدها

در این پژوهش، سعی شد با کشف این مفاهیم، درکی از پدیده تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه در جامعه ایران حاصل گردد و سؤالات پژوهش در ارتباط با چگونگی وضعیت موجود تأمین مالی، سازوکارهای دستیابی به وضعیت مطلوب تأمین مالی و پیامدهای آن پاسخ داده شود؛ به‌طور کلی، با تحلیل‌های انجام شده در این مرحله، دستیابی به موارد زیر در ارتباط با تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه امکان‌پذیر شد:

شرایطی که سبب بروز وضعیت تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه شده‌اند (شرایط علی)؛

جدول ۱. توزیع گروه‌های مشارکت‌کننده در پژوهش و کدهای مورد استفاده

کد مورد استفاده	فراوانی درصدی	فراوانی	تخصص
P1-P3-P4-P5-P6-P10-P11-P12-P13-P17-P22	۵۰	۱۱	مدیر
P2-P7-P8-P9-P14-P15-P16-P18-P19-P20-P21	۵۰	۱۱	عضو هیئت علمی
-	۱۰۰	۲۲	جمع کل

\*سه نفر از مشارکت‌کنندگان زن (P2-P7-P19) و بقیه مرد بودند.

ارتباط دادن مقوله‌های فرعی به مقوله‌های اصلی از طریق پارادایم: برای اینکه مقوله‌های اصلی و فرعی به اندازه کافی با خط داستان متناسب شوند، به داستان رجوع می‌شد تا مقوله‌ها دوباره نظم‌دهی شوند و به شکل بهتری مجموعه‌ها و اتفاقات، اجزای مدل پارادایمی را بسازند. در ادامه این مرحله، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای مدل بیان شدند. اعتباربخشی به روابط: برای اعتباربخشی به ارتباطات بین مقوله‌ها که در مدل پارادایم شکل گرفته بود، داده‌ها، یادداشت‌ها، کدگذاری‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای به‌طور دقیق بررسی شد تا پس از مقایسه طرح نهایی، اطمینان حاصل شود که این طرح نظری می‌تواند بیشتر موردهای مشاهده شده را تبیین کند.

پرکردن شکاف‌های بین مقوله‌ها: طبق نظر استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، تا حد امکان به نظریه برخاسته از داده‌ها، خصوصیات مفهومی اضافه شد تا فشردگی و انسجام مفهومی نظریه حاصل شود.

لازم به ذکر است که تمامی گام‌های ذکر شده در فرایندی رفت و برگشتی و تعاملی و همراه با کدگذاری باز و محوری انجام شد. در نهایت مدل نهایی پژوهش استخراج شد که در شکل ۱ ارائه شده است. در این مدل مفاهیمی انتزاعی‌تر قابل مشاهده است که در آن عوامل علی، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و پیامدهای تأمین مالی خودکفا فدراسیون‌های ورزش‌های پایه مشخص شده است.

خط داستان ابعاد مدل، مطابق با توضیحات زیر است:

در این مدل، شرایط علی شامل عوامل ترغیب‌کننده و یا الزام‌آور برای تأمین مالی

زمینه‌ای که وضعیت موجود تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه در آن نهفته است (شرایط زمینه‌ای)؛

استراتژی‌هایی که برای دستیابی به وضعیت مطلوب قابل اتخاذ است (استراتژی‌های عمل)؛ و پیامدهایی که با به‌کارگیری این استراتژی‌ها مورد انتظار است (پیامدها).

در مطالعه حاضر، مدل پارادایمی کدگذاری محوری بوهم (۲۰۰۴) مورد استفاده قرار گرفته است.

با بررسی کدهای بازی که در هر یک از گروه‌های چهارگانه (شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، استراتژی‌های عمل و پیامدها) قرار گرفتند، مشخص شد که این کدها قابلیت انتساب به یک طبقه بالاتر از انتزاع را دارند. از این‌رو، در این سازه‌های چهارگانه، به تعریف سازه‌های فرعی نیز پرداخته شد.

مطابق با رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۰) در کدگذاری انتخابی، نتایج گام‌های قبلی به‌کار برده شد، مقوله اصلی انتخاب شد و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده شد؛ اعتبار ارتباطات بررسی و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتر داشتند، توسعه داده شدند. این کار بر اساس الگوی شناسایی شده بین مقوله‌های اصلی و فرعی در کدگذاری باز و محوری آغاز شد که شامل گام‌های زیر بود:

معین کردن خط داستان: خط داستان، مفهوم‌سازی داستانی است که مطالعه در رابطه با آن انجام می‌شود. برای تسهیل در معین کردن خط داستان، داده‌ها مورد بازنگری قرار گرفتند که این کار با رفت و برگشت بین مقوله‌های اصلی و فرعی و نیز با رفت و برگشت بین کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد.

مطلوب، باید اقتضائات زمینه‌ای را مدنظر قرار داد.

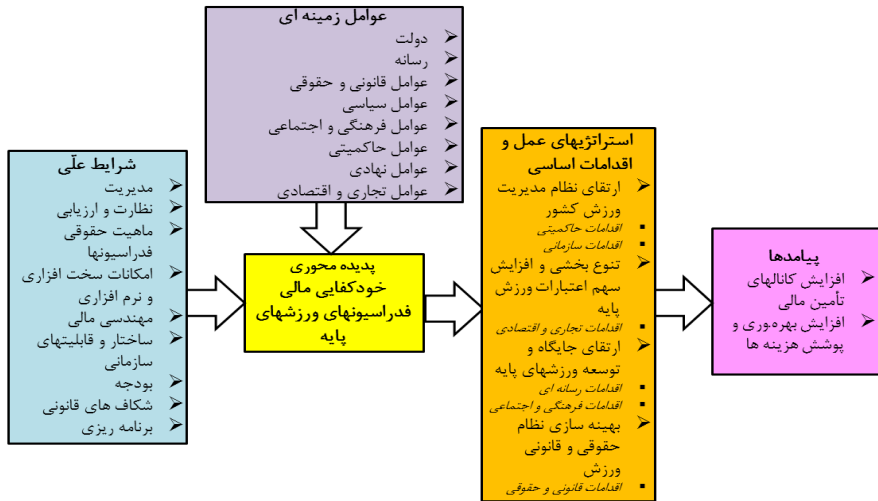
در بعد اقدامات و راهبردها، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌تواند در خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه راهگشا باشد، مورد توجه قرار گرفت. بر اساس مدل مستخرج از این پژوهش، جامعه ایران به لحاظ شرایط اقتصادی اقتضائاتی دارد که فعالیت‌های حوزه ورزش و تأمین مالی نیز زیرمجموعه این نظام بزرگ‌تر هستند و نمی‌توانند خارج از آن پیش بروند. بدین ترتیب، دستیابی به وضعیت مطلوبی که برای تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه قابل ترسیم است، نیازمند استراتژی‌ها و ساز و کارهای خاص این نظام منحصر به فرد است. این سازوکارها یا اقدامات در شش حوزه اقدامات حاکمیتی، اقدامات تجاری و اقتصادی، اقدامات رسانه‌ای، اقدامات سازمانی، اقدامات فرهنگی و اجتماعی و اقدامات قانونی و حقوقی قرار می‌گیرند.

در نهایت، در بعد پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه مورد توجه قرار گرفت؛ پیامدهایی که می‌تواند در اثر اجرای فرایندها، اقدامات و راهبردهای لازم در راستای تأمین مالی فدراسیون‌ها اتفاق بیفتد. تمام این پیامدها مثبت هستند که بیانگر مطلوبیت خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه است.

فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با محوریت خودکفایی در ایران است. با این رویکرد، عوامل و پدیده‌هایی در این بخش مورد توجه قرار گرفت که از نظر تقدم زمانی و نیز شرایط الزام‌آوری روی پدیده تأمین مالی تأثیر علی داشته باشند. تأمین مالی با توجه به ماهیت موضوعی گسترده خود تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد که مرتبط با برنامه‌ریزی، مدیریت، ساختارها، امکانات و قوانین است. عواملی که ذینفعان مختلفی را در برمی‌گیرد و هر یک بایستی برای اصلاح وضعیت موجود، به رفع آنها بپردازند. در واقع، گستره نسبتاً وسیع و متنوع زیربخش‌های تأمین مالی، نیازمند انجام فعالیت‌هایی در هر یک از بخش‌های نام برده است تا بتوان وضعیت کنونی تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه را بهبود بخشید.

شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های درونی و برونی برای تأمین مالی خودکفا فدراسیون‌های ورزش‌های پایه هستند؛ شرایطی که می‌بایست برای موفقیت بهتر اجرای این فرایند مورد توجه قرار گیرد. خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه باید با توجه کامل به ابعاد و ویژگی‌های نهادی، اقتصادی، رسانه‌ای، حاکمیتی، فرهنگی و اجتماعی، دولتی و قانونی صورت بگیرد که بسترساز وضعیت موجود هستند. باید توجه داشت که بسیاری از مشکلات فدراسیون‌های ورزش‌های پایه به مسائل زمینه‌ای برمی‌گردد که برای دستیابی به وضعیت





شکل ۱. مدل نهایی تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه مبتنی بر کدگذاری محوری مرتبه دوم

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی جهت خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه صورت پذیرفت. بر اساس مدل پارادایمی حاصل از این پژوهش پدیده محوری خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه در صورتی عینیت می‌یابد که شرایط علی و زمینه‌ای مختلفی که در حال حاضر بر این فدراسیون‌ها حاکم است، بهبود یابد.

واضح است که در شرایط رکود اقتصاد ملی و کاهش قیمت نفت در بازارهای جهانی، اقتصاد دولتی و وابسته ایران نمی‌تواند به‌تنهایی و بدون گردش مالی صحیح و مدیریت هزینه و درآمد، پاسخگوی نیاز جامعه ورزشی باشد. یکی از مهم‌ترین معضلات زمینه‌ای که ورزش کشور ایران به آن مبتلاست، ساختار و تقسیم‌بندی ناکارآمد ورزش کشور و ضعف در یکپارچگی نظام ورزش، فقدان مدیریت صحیح و گردش مناسب پول است. این مسئله باعث فقدان

هماهنگی بین ارگان‌های مختلف، اقدامات جزیره‌ای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، هدررفت بسیار زیاد منابع مادی و مالی در ورزش کشور شده و هر ارگان و سازمان دولتی و خصوصی به بهانه توسعه ورزش و امور فرهنگی یا معافیت‌های مالیاتی بخشی از درآمد خود را صرف ورزش می‌کند. چرا که تکلیف ورزش در ایران مشخص نیست، هنوز مسئولین و نهادهای حاکمیتی نمی‌دانند که از ورزش چه می‌خواهد؟ سلامت؟ قهرمانی؟ سیاست؟ ... و اینکه تا چه اندازه برای هر یک باید هزینه کرد؟ تا پاسخ این سؤالات داده نشود و سیاست‌گذاری صحیحی صورت نگیرد، نمی‌توان تقسیم وظایف و مدیریت صحیحی بر هزینه و درآمد داشت.

قطعاً بسترسازی برای خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزشی از طریق اقدامات و سیاست‌گذاری‌های مناسب و مدیریت صحیح دولت امکان‌پذیر خواهد بود. هدایت صحیح پولی که در بخش ورزش هزینه می‌شود، که متعلق به

است. راحتی وابستگی مالی فدراسیون‌های ورزشی به منابع دولتی تا جایی پیش رفته است که برخی مدیران فدراسیون‌ها انتظارات نابجایی از مسئولین دارند و صرفاً به مدیران هزینه تبدیل شده‌اند. انتظار کسب درآمدهای کلان و نرفتن به دنبال منابع درآمدی اندک و تأمین مالی از طریق رانتهای دولتی و روابط دوستانه هم از مسائلی است که مشاهده می‌شود. البته نبود برنامه‌ریزی صحیح از سوی دولت برای خودکفا کردن مالی فدراسیون‌ها و از طرفی ماهیت متناقض فدراسیون‌های ورزشی در کشور، مزید بر علت است. هم‌اکنون فدراسیون‌های ورزش‌های پایه در ایران علی‌رغم ماهیت مستقل و غیردولتی خود که در اساسنامه آنها ذکر شده، کاملاً به‌صورت دولتی اداره می‌شوند و بخش اعظم بودجه آنها توسط دولت تأمین می‌گردد و حتی مدیرانی که برای آنها انتخاب می‌شوند نیز مدیران دولتی هستند. حال این سؤال پیش می‌آید که از مدیر دولتی چگونه می‌توان انتظار درآمذایی داشت و مدیران دولتی با چه انگیزه‌ای باید چنین رویه‌ای را در پیش گیرند؟ تخصیص بودجه محدود دولتی توسط وزارت ورزش و جوانان نیز بر مبنای نتایج کسب شده توسط فدراسیون‌ها و برنامه‌های مصوب آنها در هر سال مالی شکل می‌گیرد و در نهایت فدراسیون‌هایی مانند والیبال، کشتی و ... که توانسته‌اند در رقابت‌های ملی و بین‌المللی عناوینی کسب کنند و موفق باشند، سهم بیشتری از بودجه خواهند داشت. این روند تخصیص بودجه بر اساس مخاطب یا نتیجه، اگرچه تا حدی منطقی به نظر می‌رسد، اما این مسئله تا جایی است که تمام رشته‌های ورزشی از جایگاه و اهمیت یکسانی برخوردار باشند. حال

همه مردم است و حتی اختصاص حامی دولتی به فدراسیون‌های ورزش‌های پایه که به دلایل گوناگون در جذب حامی مالی با مشکلاتی روبه‌رو هستند، می‌تواند کمک قابل توجهی به آنها باشد. البته خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه به این معنا نیست که هیچ کمکی از دولت دریافت نکنند. دولت وظیفه دارد برای ورزش قهرمانی هزینه کند، اما دولت موظف است شرایطی را فراهم کند تا فدراسیون‌ها بتوانند بدون دغدغه مالی برنامه‌های خود را اجرایی نمایند. فدراسیون‌ها نیز مکلف هستند تا به‌عنوان یک نهاد غیردولتی و مستقل بخشی از هزینه‌های جاری خود را تأمین کنند و فقط نباید به فکر هزینه باشند.

یکی دیگر از مهم‌ترین مسائلی که ورزش در کشور به آن مبتلاست، بزرگ بودن بیش از اندازه بدنه دولت است. بخش بسیاری از همان بودجه بسیار اندک ورزش، صرف هزینه‌های پرسنلی و جاری مربوط به دولت می‌شود. از طرفی تعداد زیاد پرسنل، مسائل حاشیه‌ای و معضلاتی را با خود به همراه دارد که ناخودآگاه مسئولین ورزش را درگیر می‌کند و از امور اصلی و مهم باز می‌دارد. به نظر می‌رسد، کوچکتر شدن و کیفی شدن بدنه دولتی می‌تواند تأثیرات مثبتی بر ساختار و تشکیلات ورزش کشور و رسیدگی به امور اساسی داشته باشد. رشته‌های ورزشی پایه به‌دلیل اهمیتی که دارند، نیازمند پشتیبانی و حمایت‌های دولتی هستند تا بتوانند خود را اداره کنند. اما آنچه تاکنون وجود داشته، موجب وابستگی مالی فدراسیون‌ها به دولت شده و از طرفی دولت خود را در امور داخلی فدراسیون‌ها دخیل کرده است و بعضاً وارد مسائل جزئی و حاشیه‌ای مربوط به آنها شده

بازنگری بر آیین‌نامه‌های مالی کرده است. البته شکاف‌های قانونی به این موارد ختم نمی‌شود و بسیاری از موارد دیگر مانند حق پخش تلویزیونی، عدم شفافیت مالی اساسنامه و معضلات مربوط به دارایی‌های فدراسیون‌ها، مشکلات قانون جامع باشگاه‌داری، چالش‌های خصوصی‌سازی و موارد بسیار دیگری را نیز در برمی‌گیرد. علاوه بر شکاف‌های قانونی، اجرایی نشدن صحیح قوانین مانند قوانین مالیاتی تأثیر زیادی بر روند تأمین مالی ورزش داشته است. لذا از دولت انتظار می‌رود، علاوه بر شناسایی و اقدام برای رفع شکاف‌ها و معضلات حقوقی و قانونی ورزش، نظارت دقیق و ارزیابی صحیحی از عملکرد فدراسیون‌های ورزشی داشته باشند.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد و اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی و مدیران آنها نیز از جمله موارد بحث‌برانگیز است. در دست نبودن شاخص‌های ارزیابی صحیح و نتیجه‌گرایی افراطی و از طرفی سیاست‌زدگی بیش از اندازه ورزش و به‌کارگیری مدیران سیاسی و سیاسی‌کاری در امور، از دیگر معضلاتی است که برنامه‌ریزی در سطوح کلان و میانی ورزش را تحت تأثیر قرار داده است. مدیران ورزش و حتی فدراسیون‌ها تا جایی درگیر مسائل حاشیه‌ای و ارزیابی‌های ناصواب می‌شوند که از برنامه‌ریزی‌های کلان و پیگیری امور اصلی و اساسی باز می‌مانند و به‌دنبال برنامه‌های کوتاه‌مدت و کسب نتیجه‌های نمادین زود هنگام هستند، که البته این بی‌ثباتی‌ها فقط به برنامه‌ریزی ختم نمی‌شود، بلکه تصمیم‌گیری مدیران را نیز شامل می‌شود. ارزیابی‌های ناصواب حتی ثبات مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد و عملکرد

آنکه رشته‌های ورزشی پایه از کارکردهای متنوع و بسیار مهمی نسبت به سایر رشته‌های ورزشی برخوردارند که این مسئله لزوم توجه ویژه و تمایز بودجه‌ای این فدراسیون‌ها را فارغ از نتیجه کسب شده آنها خاطر نشان می‌سازد. در حال حاضر، فدراسیون‌های رشته‌های ورزشی پایه در ایران بیش از اینکه به فکر توسعه و پیشرفت باشند، با توجه به اینکه توانایی درآمدزایی بسیار پایینی دارند، به فکر بقا و ماندگاری خود هستند. مسئله به اینجا ختم نمی‌شود و همین بودجه اندک تا زمانی که به دست فدراسیون‌ها برسد، علاوه بر تأخیر زمانی در پرداخت، ممکن است ریزش زیادی هم داشته باشد. این دور از انصاف است که برخی از ارگان‌های دولتی، بخشی از درآمد خود را صرف باشگاه‌داری و تیم‌داری می‌کنند در حالی که با هدایت صحیح و گردش مناسب پول در ورزش کشور، می‌توان بسیاری از معضلات مالی فدراسیون‌های مذکور را حل کرد.

علاوه بر این، ماهیت حقوقی متناقض فدراسیون‌های ورزشی دولت را در امر نظارت و ارزیابی بر عملکرد مالی فدراسیون‌ها با معضلاتی روبه‌رو کرده است که در حال حاضر مسئولین وزارت ورزش را بر آن داشته تا به فکر تنظیم و تصویب آیین‌نامه مالی و معاملاتی جدیدی باشند. عدم یکپارچگی سیستم نظارتی، کم‌رنگ بودن نقش نظارتی وزارت ورزش در آیین‌نامه‌های مالی، مشخص نبودن حد نصاب معاملات مالی فدراسیون‌ها، اختیارات زیاد رئیس فدراسیون که می‌تواند باعث ایجاد تعهدات مالی بسیار برای فدراسیون شود و نبود قانون حسابرسی درآمدهای فدراسیون‌های ورزشی از مهمترین دلایلی است که دولت را ملزم به

کسب سکوه‌های بین‌المللی بایستی توجه ویژه به مسئله استعدادیابی و جذب مخاطب در این سه رشته پایه داشت.

علاوه بر موارد مذکور، فقدان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران فدراسیون‌ها باعث شده است، فدراسیون‌ها نتوانند از دانش روز به‌ویژه در مدیریت مالی و بازاریابی بهره ببرند. در ساختار هیچ یک از فدراسیون‌های ورزش‌های پایه واحد بازاریابی به‌چشم نمی‌خورد. این نشان می‌دهد که مدیران فدراسیون‌ها صرفاً به دنبال هزینه منابع دولتی و گذران امورات خود هستند و برنامه مالی و درآمدزایی ندارند. ضعف دانش مالی و بازاریابی مدیران ورزشی باعث شده است که آنها حقوق خود را نشاناسند و صرفاً به روابط شخصی و سیاسی خود اکتفا کنند. در نتیجه کمبود منابع مالی، محصولات فدراسیون‌های ورزش‌های پایه نیز از کیفیت مطلوب برخوردار نبوده و همین امر فرایند تأمین مالی آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. چراکه فرایند تأمین مالی در ورزش، رابطه تنگاتنگی با کیفیت محصولات دارد. بخش خصوصی و حامیان مالی به دنبال دستیابی به اهداف خود در ورزش هزینه می‌کنند. آنها به دنبال کمک به ورزش نیستند بلکه می‌خواهند با استفاده از ورزش به خود کمک کنند. امروزه در دنیا، این بخش اقتصادی است که به دنبال ورزش می‌رود تا با پیوند خود با ورزش بتواند به سوددهی بیشتری برسد. اما در حال حاضر در ایران، ورزش به دنبال بخش اقتصادی است و بعضاً تصور می‌شود که آنها وظیفه دارند برای ورزش هزینه کنند. البته برخی از سیاست‌گذاری‌ها و قانون‌گذاری‌ها می‌تواند تا حدی به بهانه‌های معافیت مالیاتی و موارد اینچنینی موجبات تزریق پول از بخش

فدراسیون‌های ورزشی را دچار سردرگمی و از هم گسیختگی می‌کند. شاخص‌های ناصحیح در عزل و نصب مدیران نیز باعث شده برخی از مدیران از بلوغ کافی برای انجام امور برخوردار نبوده و در نتیجه، قلمرو مدیریتی آنها پویایی لازم را نداشته باشد. مدیریت علمی و صحیح فدراسیون‌ها، اجرای برنامه‌ها و عملیاتی ساختن استراتژی‌هایی که هم‌اکنون در فدراسیون‌های مختلف روی کاغذ می‌آید، نیازمند کار تیمی و سازمانی خلاق و نوآور با کارکنانی متخصص و شایسته است. مدیران فدراسیون‌ها بعضاً به دلیل فقدان شایستگی‌های لازم خودباوری و اعتماد به نفس کافی در پیگیری امور ندارند و نمی‌توانند قابلیت‌های سازمانی خود را به خوبی بشناسند و توسعه دهند. در نتیجه فدراسیون‌ها با فرهنگ سازمانی سطح پایین، ساختار سازمانی ناکارآمد، ضعف در انجام امور و بکارگیری علم روز و فقدان یادگیری سازمانی، دچار روزمرگی در عملکرد می‌شوند. در واقع آفت ضایع شدن منابع مالی و انسانی ورزش کشور تاحدی به عدم ثبات مدیریت و فساد اداری و مالی ناشی از سیاست‌زدگی بیش از اندازه روابط برمی‌گردد. عدم شفافیت بودجه و خلأهای قانونی باعث شده است، بودجه توسعه ورزش و استعدادیابی و آموزش‌های تخصصی عموم افراد از بودجه اعزام‌های قهرمانی و بین‌المللی که بعضاً هزینه‌های بسیار هنگفتی دارد، مجزا نبوده و از سوی دیگر آنچه در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها مورد توجه مقام بالادستی یعنی وزارت ورزش است، کسب سکوه‌های بین‌المللی باشد. لذا مدیران فدراسیون‌ها ترجیح می‌دهند بودجه خود را صرف هزینه قهرمانی کنند در حالی که چه برای درآمدزایی و خودکفایی مالی و چه برای

اینکه ورزش حرفه‌ای رونق پیدا کند و به دولت و فدراسیون‌ها کمک کند، دولت به جای رفع مشکل پخش تلویزیونی و پرداخت حق پخش به نوعی به فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها باج می‌دهد. از طرفی سودجویی و رانت‌خواری‌هایی هم در مسئله پخش تلویزیونی ایجاد شده است تا جایی که برای پخش برخی از رقابت‌های ورزش پایه، رسانه به جای پرداخت هزینه، آن را طلب می‌کند.

جدای از مسائل اقتصادی مسئله‌ای که به نظر می‌رسد در ایران و در بحث رسانه ملی به‌ویژه تلویزیون مغفول مانده بحث مسئولیت اجتماعی رسانه ملی در قبال ورزش و جامعه است. ورزش پایه به دلیل ماهیت همگانی بودن در کنار قهرمانی بودن، کارکردهای حوزه سلامت، همبستگی و انتقال ارزش‌های اجتماعی، اوقات فراغت، فرهنگ‌سازی و کارکردهای بسیار دیگر بایستی مورد توجه ویژه مسئولین رسانه ملی باشد. در حال حاضر رسانه نه تنها به ورزش به ویژه ورزش پایه کمک نمی‌کند بلکه باعث ایجاد مشکلات حاشیه‌ای و دامن زدن به برخی مسائل می‌شود.

مسئله دیگری که در توسعه و پیشرفت و تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه بسیار اهمیت دارد، که پیش از این نیز به آن اشاره شد، فراگیری اجتماعی ورزش‌های پایه است. بسیاری از صاحب‌نظرانی که در پژوهش حاضر شرکت کردند بر این مسئله اتفاق نظر داشتند که بیشتر بودجه فدراسیون‌های مورد بحث، بایستی صرف ترویج اجتماعی و عمومی رشته‌های پایه شود. البته وظیفه اصلی و مهم فدراسیون‌های ورزشی بحث ورزش قهرمانی است. اما مسیر قهرمانی در این رشته‌ها،

خصوصی به ورزش را فراهم کند اما به‌طور کلی، محصولات ورزشی باید انقدر کشش داشته باشد که بخش خصوصی راغب به سرمایه‌گذاری شود. آنچه هم اکنون در فدراسیون‌های ورزش‌های پایه، به عنوان محصول، شاهد آن هستیم، کشش و جذابیت کافی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی ندارد. البته این مسئله صرفاً به کیفیت محصولات آنها بازمی‌گردد. این زنجیره به هم پیوسته تأمین مالی، باعث شده که در نتیجه بی‌کیفیتی محصولات ورزش‌های پایه در ایران، دیده نشدن، کمی تبلیغات و تعداد اندک مخاطب، رسانه ملی به ویژه تلویزیون نیز توجه‌ای به رشته‌های پایه نداشته باشد. از طرفی ورزش پایه برای جذب مخاطب و توسعه کمی و کیفی نیاز به دیده شدن دارد. در ایران با منع تأسیس شبکه خصوصی و از طرفی ضعف قانون حق پخش تلویزیونی و انحصاری بودن پخش تلویزیونی در چند رشته ورزشی خاص، باعث شده است فدراسیون‌های ورزش‌های پایه نتوانند به خوبی از برخی ظرفیت‌های درآمدزایی بهره ببرند. همانطور که عنوان شد، برخی از راه‌های درآمدزایی مانند دانه‌های زنجیر بهم پیوسته هستند و بایستی اقبال عمومی نسبت به این رشته‌ها وجود داشته باشد و هم تماشاگر و هم بازیکنان خوبی باشند تا رقابت‌های خوبی برگزار شود تا جذابیت بازی در حدی باشد که از طریق رسانه پخش شود و به دنبال پخش رسانه‌های حامیان مالی هم راه پیدا کنند و جهت حضور در این رویدادها ترغیب بشوند. عدم پخش تلویزیونی و همچنین عدم پرداخت حقوق ورزش در ازای پخش مسابقات چرخه ورزش حرفه‌ای را معیوب می‌کند و لذا فدراسیون‌ها نمی‌توانند از ورزش حرفه‌ای درآمدزایی داشته باشند. به جای

گذر از توسعه همگانی این رشته‌هاست. فرایند قهرمانی در رشته‌های پایه به دلیل اینکه بسیار سخت و طاقت‌فرساست معمولاً در سطح همگانی با اقبال مواجه می‌شود اما در سطح قهرمانی و حرفه‌ای با اقبال کمی روبه‌روست. بسیاری از ورزشکاران رشته‌های پایه به دلیل مشکلات و سختی‌ها یا دچار بی‌انگیزگی می‌شوند یا به رشته‌های دیگر روی می‌آورند. بنابراین هرچه جامعه مخاطب رشته‌های پایه بیشتر باشد هم امکان استعدادیابی و استعدادپروری برای این رشته‌ها در سطوح قهرمانی بیشتر می‌شود و هم این رشته‌ها می‌توانند نقش حمایتی و پشتیبانی از سایر رشته‌های ورزشی را در سطح قهرمانی داشته باشند.

ارزان بودن و در دسترس بودن رشته‌های پایه و ایجاد بسترهای حضور خانوادگی در رشته‌های پایه بسیار اهمیت دارد. چند سالی است که با قرار گرفتن رشته‌های پایه در برنامه درسی ملی تربیت بدنی مدارس زمینه‌سازی برای توسعه و استعدادیابی در این رشته‌ها فراهم شده است. اما آموزش و پرورش به دلیل نبود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نتوانسته این برنامه را به خوبی اجرایی کند. از طرفی به دلیل سیستم ناکارآمد و از هم گسیخته ورزش کشور چه در بحث سیاست‌گذاری و چه در حوزه اجرا و مالی، وزارت ورزش و فدراسیون‌های ورزش‌های پایه هم نتوانستند به خوبی با آموزش و پرورش تعامل برقرار کنند. ظرفیت‌های خوبی برای توسعه ورزش‌های پایه از طریق تعامل با آموزش و پرورش، آموزش عالی، شهرداری‌ها و ارگان‌های نظامی و بسیج وجود دارد اما فقدان هماهنگی و یکپارچگی در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی موجب شده در این حوزه با اتلاف منابع از یک سو و

کمبود منابع در جایی دیگر مواجه باشیم. دولت حتی از امکانات سخت‌افزاری ایجاد شده توسط خود هم به خوبی بهره‌برداری نمی‌کند. دریافت اجازه بها از امکان ورزشی در اختیار فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با بودجه اندکی که دارند، جز ایجاد مشکلات مالی بیشتری چه چیزی را برای آنان به همراه دارد؟ اگر امکان ورزشی دولت به جای اینکه در اختیار شرکت توسعه و تجهیز باشند، در اختیار فدراسیون‌ها قرار گیرد هم در هزینه‌های آنان صرفه‌جویی می‌شود و هم منبع درآمدی برای آنان بوده و می‌توانند با هزینه کمتر مخاطب بیشتری جذب کنند. با توسعه رشته‌های پایه و جذب مخاطب بیشتر و شناسایی و پرورش استعدادها، به تدریج باشگاه‌های ورزشی و لیگ‌های ورزشی نیز رونق می‌یابند و می‌توانند علاوه بر تأمین هزینه‌های خود، ایجاد اشتغال و نشاط در جامعه، گردش مالی خوبی برای هیئت‌های استانی و فدراسیون داشته باشند. به دنبال رشد لیگ‌های ورزشی، لاتاری هم می‌تواند یکی از منابع درآمدی باشد که البته بایستی با ریزنی‌های لازم به لحاظ شرعی و قانونی توجیهات لازم را برای آن ایجاد کرد.

در پایان با توجه به آنچه ذکر شد، عوامل بسیار زیادی وجود دارد که تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حال حاضر این فدراسیون‌ها با مسائل و مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند که برخی از آنان به عملکرد خود آنها و برخی دیگر به محیطی که در آن فعالیت می‌کنند برمی‌گردد. مع‌هذا، بر اساس مدل پارادایمی پژوهش به نظر می‌رسد با عملیاتی ساختن استراتژی ارتقا نظام مدیریت ورزش کشور، تنوع‌بخشی و افزایش اعتبارات

Psychology of Sport and Exercise.  
11: 405-413.

- Hull, C. E. and Lio, B. H., 2006, "Innovation in non-profit and for profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations", *Journal of Change Management*, 6(1): 53-65.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research*. 105-115. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10 3-5.
- Norberg, J. R., 1997, "A mutual dependency: Nordic sports organizations and the state", *International Journal of the History of Sport*, 14(3): 115-135.
- Paré, Guy (2004) "Investigating Information Systems with Positivist Case Research," *Communications of the Association for Information Systems* 13 (17).
- Parvizy, S, Majidi, M., and Adib Haj Bagheri, M. *Qualitative research methods*. Tehran, publishing and promoting human 1389. (Persian)
- Physical education organization (2004). *Master plan of sport. Detailed studies of financial resources development*. (Persian)
- Randolph, J. J. (2008). *Online Kappa Calculator [Computer software]*. Retrieved January 31.2015.

ورزش‌های پایه، ارتقای جایگاه و توسعه رشته‌های ورزشی پایه و بهینه‌سازی نظام حقوقی و قانونی ورزش و بکار بستن اقدامات اساسی حاکمیتی، رسانه‌ای، سازمانی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و تجاری می‌توان شاهد برطرف شدن چالش‌های حوزه تأمین مالی ورزش‌های پایه و قرار گرفتن فدراسیون‌های ورزش‌های پایه در مسیر خودکفایی مالی، افزایش کانال‌های درآمدزایی و بهره‌وری بیشتر بود.

در این بخش یافته‌های پژوهش مربوطه با یافته‌های سایر محققان مقایسه و در نهایت پیشنهادی منتج از یافته‌های پژوهش ارائه می‌گردد.

#### منابع

- Bohm, A. (2004). *Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory*. In U. Flick, E. Kardorff & I. Steinke (Eds.), *a companion to qualitative research*. 270-275. London: SAGE Publications.
- Danaefard, H, Alvani, M, Azar, A (2005). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. 1<sup>th</sup> publication, Tehran, Safar. (Persian)
- Ehsani, M (2009). *Study the professional sport in Iran, the national congress of sport management, Naional Olympic committee of Iran*. (Persian)
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*: London: Sage.
- Holt, N. L, & Tamminen. K. A. (2010). *Grounded theory research in sport and exercise psychology*.

- Translated by Afshar. E, Tehran. Ney publication. (Persian)
- Thibault, L., Slack T. and Hinings, B., (1993), “A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations”, *Journal of Sport Management*, 7: 25-43.
  - Torabzadeh. M.S, Sajadieh. M. R, Samienasab. M (2014). Study the dimension and factors of Resistive Economy in thought of Ayatollah Khamenei, *Journal of Islamic Revolution Studies* 32, 31-46. (Persian)
  - Winand, M., Zintz, T., Scheerder, J., 2010, a Financial Management Tool for Sport Federations, *University of Stirling*, 7(4): 387-403.
  - Sandler, M.W. and Hudson, D. H., (1998), *Beyond the bottom line: How to do more with less in nonprofit and public organizations*, Oxford University Press, New York.
  - Siegel, S. Castellan, J. N. (1998). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. ۲nd edition .
  - Stewart, B. (2015). *Sport funding and finance*. Routledge.
  - Stewart, B. (2007). *Sport funding and finance*. Routledge.
  - Struss. A, Corbin. J (1990). *Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Processes of Grounded Theory*.





## Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency

Taslimi, Z<sup>1\*</sup>, HematiNezhad, M.A<sup>2</sup>, Pasvar, M.H<sup>3</sup>, Gholizadeh. M.H<sup>4</sup>

Received: Jun 06, 2016

Accepted: Aug 30, 2016

---

### Abstract

**Objective:** The aim of this study is to provide a framework with a focus on self-financing basis for grassroots sport federations.

**Methodology:** Qualitative research method in which to answer the research questions grounded theory method is used. Data collection methods such as interviews, observation and document review were conducted. The study population included all scholars, managers and experts formed to deal with the issue of financing. According to the method of Grounded-theory, theoretical sampling was done. Analyze data using a three-stage open coding, axial and selective using version 5.2 software Atlas.Ti was done.

**Results** After open coding, the categories of causal conditions, underlying conditions, and consequences, financial self-sufficiency strategies based grassroots sports federations were extracted. Then in the axial and selective coding, the links between these categories were determined in a paradigmatic model study and final theory took shape.

**Conclusion:** Based on the results, limitations on the funding of sports federations have happened under the influence of various conditions that are expected to be desirable. It seems that, using the strategies found in the model, ideal situation and consequences such as increasing access to financing channels and increasing the efficiency and cost recovery will be achieved.

**Keywords:** Financing, Grounded theory, Gymnastics, Athletics, Swimming

---

1. PhD of sport management, 2. Professor of University of Guilan, 3. Associate Professor of University of Guilan, 4. Adviser of the Minister of Sport

\* Corresponding author's e-mail address: zahrataslimi66@gmail.com