

مقاله پژوهشی

شناسایی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی

رضا حیدری^۱، احسان اسدالهی^۲، ریحانه سالاری^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. عضو هیئت‌علمی گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی موسسه آموزش عالی سناباد گلپه‌ار، گلپه‌ار، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت اوقات فراغت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) مشهد، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۶

چکیده

پژوهش حاضر براساس رویکرد ساختاری-تفسیری، با هدف شناسایی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی انجام شد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی با ماهیت تحلیلی بود و از نوع مطالعات کاربردی است که به روش ساختاری-تفسیری انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش، مطالعات اسنادی، مصاحبه و پرسشنامه دلفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل صاحب‌نظران در این حوزه بود که از این تعداد ۲۵ نفر به شیوه هدفمند در هر بخش از پژوهش به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل ساختاری-تفسیری استفاده شد. در نهایت ۳۳ شاخص مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی شناسایی شدند و در پنج بعد راهکار مدیریتی، فعالیت‌های اقتصادی، راهکار قانونی، فعالیت‌های بازاریابی و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی و در سه سطح قرار گرفتند که راهکار قانونی به‌عنوان سطح سوم مدل شناسایی شد؛ در نتیجه هیئت‌های ورزشی برای خروج از درماندگی مالی باید توجه ویژه‌ای به راهکار قانونی داشته باشند تا زمینه ظهور و تحقق سایر عوامل در سطوح بالای مدل فراهم شود. همچنین توجه به سایر راهکارهای سطح‌بندی شده در پژوهش حاضر و تمرکز بر آن‌ها می‌تواند حرکت مؤثری در راستای رفع مشکلات مالی هیئت‌های ورزشی باشد.

واژگان کلیدی: درماندگی مالی، هیئت‌های ورزشی، رویکرد ساختاری-تفسیری، راهکارهای مؤثر، خراسان رضوی.

1. Email: reza.hdr1994@gmail.com
2. Email: ehs.asadollahi.spr@iauctb.ac.ir
3. Email: reyhane.salariii@gmail.com

مقدمه

امروزه ورزش اهمیت دوچندانی برای دولت‌ها پیدا کرده است و به عنوان یک پدیده چندبعدی با تأثیرات گسترده، جایگاه و نقش خود را در اقتصاد، سلامتی افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم و لذت‌بخش، روابط اجتماعی، پیشگیری از مفاسد اجتماعی و انحرافات اخلاقی رو به گسترش در جامعه و کاربردهای متعدد دیگر متجلی کرده است (جهان‌تاب‌نژاد، مهدی‌پور و خطیبی، ۲۰۱۸، ۱۶۷). در دنیای کنونی، ورزش، دیگر تفریح و سرگرمی نیست؛ بلکه از صنایع پردرآمد دنیا در قرن حاضر محسوب می‌شود (حیدری، دهقان قهفرخی و علیدوست قهفرخی، ۲۰۱۹، ۲۸۴) که توانایی زیادی در جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی پایدار دارد. سهم تولید ناخالص داخلی^۱ حاصل از صنعت ورزش^۲ برخی کشورهای پیشرفته با بیش از دو درصد، موجب ارتقای جایگاه این صنعت در بین صنایع دیگر شده است. مطالعات نشان می‌دهند سهم صنعت ورزش از تولید ناخالص داخلی کشورها بین ۰/۵ تا دو درصد است. اندازه تخمینی کل صنعت ورزش آمریکا در سال ۲۰۱۴ برابر با ۴۸۵ میلیارد دلار بوده است؛ درحالی‌که اندازه تخمینی صنعت ورزش جهان معادل ۱/۵ تریلیون دلار آمریکا در همان سال گزارش شده است. درحقیقت، صنعت ورزش ظهور اقتصاد نوین انسانی در قالب اقتصاد جدید صنعتی است (هوانگ^۳، ۲۰۱۱، ۲۰۹۹؛ عسکریان، خدادادی و سرلاب، ۲۰۱۷، ۹۹). مطالعات، پژوهش‌ها و تحلیل‌های بسیاری در حوزه اقتصاد و تأمین مالی در ورزش انجام شده‌اند (نمیک و پاولیک^۴، ۲۰۱۴، ۵۳۸). به دلیل پیچیدگی و وسعت عملکرد ورزش در جامعه، توجه به مسائل اقتصادی و مالی ورزش در همه کشورهای بدون در نظر گرفتن سطح توسعه‌یافتگی آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است و به مشارکت تمام جامعه نیازمند است (اسکوریک، بارتولیک و کاستونجا^۵، ۲۰۱۲، ۱۱۴). دستیابی به اهداف اقتصادی و کسب منابع مالی هرچه بیشتر جزو اهداف اساسی هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی است؛ از این‌رو از دیرباز برنامه‌ریزان سازمان‌ها به این شاخص توجه کرده‌اند. از سویی ضرورت تحقق اهداف اقتصادی هر سازمانی در گرو فراهم‌بودن سرمایه کافی به‌منظور تأمین منابع مالی مورد نیاز آن سازمان است؛ عاملی که اقتصاددانان آن را موتور تولید، رشد و توسعه اقتصادی می‌دانند (مرادی چالشتی، نظری و مرادی، ۲۰۱۹، ۱۵۶).

ورزش به دلیل پیچیدگی‌های اجتماعی بسیاری که سبب شکست بازار می‌شوند، نیازمند کمک‌های مالی دولت است؛ هرچند واضح است که منابع دولتی محدود است و بسیاری از جوامع در جست‌وجوی

-
1. Gross Domestic Product (GDP)
 2. Sports Industry
 3. Huang
 4. Nemic & Pavlík
 5. Skoric, Bartoluci & Čustonja

ابزارهایی برای دستیابی به منابع مالی بیشتر در ورزش از طریق استفاده از بخش خصوصی هستند؛ بنابراین کاملاً منطقی است که منابع دولتی بخش جدایی‌ناپذیر از سیستم تأمین مالی ورزش باشد، اما این منابع به‌طور قطع به‌تنهایی پاسخگوی نیاز سازمان‌های ورزشی نیست (پاولیک و هروزا^۱، ۲۰۱۴، ۳۷). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه مانند ایران، دولت حامی و پشتیبان اصلی فعالیت‌های ورزشی است. وابستگی بیش از اندازه ورزش در کشورهای در حال توسعه به منابع دولتی باعث شده است که نه تنها سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش پایین باشد و دسترسی به فعالیت‌های ورزشی دشوار باشد، بلکه مدیریت ورزش نخبه نیز به دلیل کمبود بودجه با دشواری‌های بسیاری روبه‌رو شود (تسلیمی، همتی‌نژاد، قلی‌زاده و پاسوار، ۲۰۱۶، ۴۹). به نظر می‌رسد در ایران سازمان‌های ورزشی در رهگذر تبدیل از یک سازمان مصرف‌کننده پول به یک سازمان مستقل پول‌ساز، هنوز در ابتدای راه قرار دارند و مشکل بیشتر سازمان‌های ورزشی به‌ویژه در سطح داخلی وابستگی کامل به یکی از روش‌های درآمدی و نداشتن برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت برای استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود در بازار به‌منظور درآمدزایی است (آبنما، ۲۰۱۷، ۱۶). در ایران با توجه به دولتی‌بودن اقتصاد و افزایش تحریم‌های اقتصادی و کاهش قیمت نفت در بازارهای جهانی، بودجه ورزش با توجه به تورم موجود در جامعه پاسخگوی نیاز سازمان‌های ورزشی نیست و مسئولان ورزشی خواستار خودکفایی اقتصادی سازمان‌های ورزشی هستند. به‌رغم تجاری‌سازی ورزش، شکاف‌های بسیاری در مهارت‌ها و دانش تأمین مالی مدیران سازمان‌های ورزشی وجود دارد (استوارت^۲، ۲۰۱۵). در چنین شرایطی از مدیران ورزشی انتظار می‌رود با تدبیر و برنامه‌ریزی بتوانند بودجه مورد نیاز خود را از منابع بالقوه کسب کنند و به تدریج وابستگی خود را به دولت کم کنند، اما کاهش وابستگی سازمان‌های ورزشی به منابع دولتی کار ساده‌ای نیست و مستلزم بسترسازی و ایجاد زمینه خودکفایی مالی برای آنهاست. در این باره مسائل و مشکلات بسیاری بر سر راه این سازمان‌ها قرار دارد که می‌باید شناسایی و برطرف شوند (تسلیمی و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۳). قیامی‌راد و محرم‌زاده (۲۰۰۸) در پژوهشی نشان دادند که فدراسیون کاراته ایران به دلیل نبود واحد بازاریابی فقط از راه برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری و صدور احکام اقدام به کسب درآمد می‌کند؛ در حالی که فدراسیون کاراته ژاپن با کمک گرفتن از واحد بازاریابی و بازاریابان ورزشی موجود در آن فدراسیون، به غیر از موارد یادشده از روش‌هایی چون تولید محصولات ورزشی کاراته (لباس، دستکش، میت، تشک و...)، ارائه وسایل کمک‌آموزشی مثل سی‌دی‌های آموزشی، استفاده از واقفان، چاپ تمبر و سکه، برگزاری نمایشگاه‌های فرهنگی در هنگام برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی، بهره‌برداری چندمنظوره از سالن‌ها و امکانات موجود در دسترس

1. Pavlik & Hruza
2. Stewart

سرمایه‌گذاری بر گردشگری ورزشی و جذب گردشگران ورزشی نیز کسب درآمد می‌کند (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۲۰۰۸، ۸۹). با توجه به اهمیت ورزش در کشورهای جهان برای سازماندهی و برنامه‌ریزی دقیق در بحث ورزش، امروزه سازمان‌های زیادی در بخش‌های عمومی و خصوصی در حوزه ورزش به فعالیت مشغول‌اند. از جمله این سازمان‌ها هیئت‌های ورزشی هستند که نماینده و جانشین فدراسیون ورزشی مرتبط در استان‌ها هستند و فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی اداره کل تربیت‌بدنی استان و با رعایت کامل قوانین و مقررات مرتبط اجرا و نظارت می‌کنند. هیئت ورزشی تشکیلاتی است که به منظور فراهم کردن زمینه مساعد در جهت گسترش رشته ورزشی و ایجاد انگیزه و نیز جذب یک‌یک مردم به ورزش و کشف استعدادها و افزایش سطح مهارت‌های ورزشی براساس اصول و مبانی پیش‌بینی‌شده در اهداف فدراسیون و وزارت ورزش و جوانان ایجاد می‌شود. یکی از امور ضروری هر هیئت ورزشی در انجام دادن وظایف و اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، برخورداری از اوضاع مالی مناسب است. درواقع هیئت‌های ورزشی و سازمان‌های ورزشی باید مانند شرکت‌های تجاری عمل کنند؛ یعنی هیئت‌های ورزشی اگر دچار درماندگی مالی شوند، ادامه کار برایشان مشکل خواهد بود (اسمعیلی، رضایی و شیروانی، ۲۰۱۷، ۷۹). منابع مالی برای سازمان‌های غیرانتفاعی مثل فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی حیاتی است. سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی به حمایت مالی دولت و مؤسسات خصوصی نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند به صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازماندهی کنند (ویناند، زینتز و سچردر^۱، ۲۰۱۰، ۳۸۹). با اینکه هدف سازمان‌های غیرانتفاعی سوددهی نیست، این سازمان‌ها نگرانی‌های اقتصادی خود را دارند و به دنبال راه‌هایی برای کسب درآمد هستند (هال و لیو^۲، ۲۰۰۶، ۵۵). بسیاری از هیئت‌های ورزشی در اجرای وظایف خود به خصوص در زمینه تأمین مالی با کمبودهایی روبه‌رو شده‌اند که این موضوع فعالیت‌های آن‌ها را در بعد منطقه‌ای و استانی با چالش مواجه کرده است. رسانه‌ها نیز بعضی اوقات درباره درماندگی مالی هیئت‌های ورزشی اطلاع‌رسانی می‌کنند. به نظر می‌رسد این مشکلات مالی در حال افزایش است و در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های تدوین‌شده هیئت‌های ورزشی را دچار مشکل می‌کند. درماندگی مالی و تأمین هزینه هیئت‌های ورزشی همواره از دغدغه‌های مسئولان ورزش در استان و به خصوص مدیران هیئت‌های ورزشی بوده است. بدون شک اکتفا به بودجه‌های دولتی با توجه به هزینه‌های زیاد برگزاری مسابقات و فعالیت‌های مختلف در هیئت‌های ورزشی نمی‌تواند به شکل کامل پاسخگو باشد (فلاح و آقاخانی، ۲۰۱۶، ۷۱). رؤسا و مسئولان هیئت‌های ورزشی با قبول مسئولیت تأمین مالی باید بازارهای مالی و ابزارهای مالی موجود را بشناسند تا با به‌کارگیری ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی،

-
1. Winand, Zintz & Scheerder
 2. Hull & Lio

اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی و خارج‌شدن از درماندگی مالی را مدنظر قرار دهند (شجیع، کوزه‌چیان، احسانی و امیری، ۲۰۱۳، ۲۱)؛ بنابراین هیئت‌های ورزشی برای رسیدن به منابع مالی و ایجاد درآمد بیشتر و رهایی از درماندگی مالی باید به شناسایی عوامل مؤثر در این زمینه بپردازند. درماندگی مالی برای یک سازمان وضعیتی است که آن سازمان برای برآوردن تعهدهای مالی خود جریان نقدی کافی نداشته باشد. گاهی درآمدزایی یک سازمان ورزشی ناشی از چگونگی تأمین مالی آن‌ها نیست؛ بلکه مشکلات ساختاری باعث موفق‌نشدن در این زمینه شده است؛ البته مسائل اقتصادی کشور، قوانین و مقررات، مسائل فرهنگی و مذهبی می‌توانند در این زمینه تأثیرگذار باشند، اما مدیران و مسئولان سازمان ورزشی می‌توانند با توجه به تمامی مسائل محیطی و بررسی انواع روش‌های تأمین مالی، بهترین و امکان‌پذیرترین گزینه‌ها را انتخاب کنند (سانچز، مونلس و لویزا، ۲۰۱۳، ۱۵۳).

بررسی پیشینه پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد که پرداختن به مباحث مالی در سازمان‌های ورزشی دغدغه بسیاری از پژوهشگران است. در این راستا نتایج پژوهش دانشفر و امیرتاش (۲۰۱۷) نشان داد که در فدراسیون برای درآمدزایی و جذب حامی مالی موانعی وجود دارد که یافتن راهکارهایی برای حل این مشکلات می‌تواند موجب سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در فدراسیون شطرنج شود. تسلیمی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی دریافتند که خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزشی پایه با موانع علی (مدیریت، نظارت و ارزیابی، ماهیت حقوقی فدراسیون‌ها، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، مهندسی مالی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، بودجه، شکاف‌های قانونی و برنامه‌ریزی) و زمینه‌های (دولت، رسانه، عوامل قانونی و حقوقی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل حاکمیتی، عوامل نهادی، عوامل تجاری و اقتصادی) روبه‌رو است. به‌کارگیری این راهبردها که برای خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزشی پایه اتخاذ می‌شوند، می‌تواند پیامدهایی را برای آنان از جمله افزایش کانال‌های درآمدزایی، افزایش بهره‌وری و پوشش هزینه‌ها به‌دنبال داشته باشد. فلاح و آقاخانی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی» نشان دادند که تلویزیون، مجلات و اینترنت به ترتیب بیشترین تأثیر را بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی در استان گلستان داشتند و سینما، ماهواره، رادیو و روزنامه به ترتیب کمترین تأثیر را بر تأمین منابع مالی هیئت‌های ورزشی در این استان داشتند. آبنما (۲۰۱۷) پژوهشی روی هیئت‌های ورزشی استان خوزستان انجام داد. وی اولین مانع درآمدزایی در هیئت بسکتبال را نبود امکانات و تجهیزات، در هیئت والیبال و شنا انگیزه کافی نداشتن مسئولان برای درآمدزایی و در هیئت کشتی کمبود نیروهای متخصص بازاریابی گزارش کرد. نتایج پژوهش رهبر (۲۰۱۳) نشان داد که قراردادهای مشارکت عمومی و خصوصی، سرمایه‌گذاری در بورس، استفاده از روش‌های بانکداری اسلامی، استفاده از

روش‌های متداول درآمدزایی و تأمین مالی در کشورهای پیشرفته همچون حامیان مالی بین‌المللی و سرمایه‌گذاران خارجی و تأمین مالی داخلی به شیوه قرضی شامل دریافت تسهیلات بانک‌های داخلی و حساب ذخیره ارزی، در تأمین مالی ورزش ایران نقش مثبت دارند. هاماکوس^۱ (۲۰۰۴) در بررسی رابطه بین تجارت و فدراسیون‌های ورزشی به این نتیجه رسید که فدراسیون‌های ورزشی باید مانند شرکت‌های تجاری عمل کنند؛ براین اساس فدراسیون‌های ورزشی تا درآمدزایی نداشته باشند، ادامه کار برایشان بسیار مشکل خواهد بود. تیبال، سالک و هینینگس^۲ (۱۹۹۳) خاطرنشان کردند که منابع مالی برای سازمان‌های غیرانتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌ها حیاتی است. هودا^۳ (۲۰۰۱) در پژوهشی دریافت که اصل انتظار سود حاصل از سرمایه‌گذاری مهم‌ترین عامل جذب سرمایه‌گذاری مالی در ورزش است. ماتیو و نریلینگ^۴ (۲۰۱۱) در پژوهشی دریافتند که درآمد حاصل از حمایت مالی یک منبع مهم برای سازمان‌های ورزشی اعم از سازمان‌های مردمی تا سطوح بالای ورزش‌های حرفه‌ای است. ویلی^۵ (۲۰۱۷) در پژوهشی پنج جریان درآمدی سازمان‌های ورزشی را بررسی کرد که شامل مذاکرات دقیق درباره قراردادهای تلویزیونی، استفاده از مدل‌های قیمت‌گذاری پویا، حداکثر کردن مشارکت و حمایت، پذیرش رویکردهای جدید درباره غذاها و آشامیدنی‌ها و موضوع فروش کالاهای تجاری با برند سازمان به مشتریان بود.

به‌صورت کلی مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که مباحث مالی و تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان‌های ورزشی واقعیت انکارناپذیری است که همگان درباره آن توافق دارند و در هر یک از پژوهش‌های ذکر شده به‌نحوی به این مقوله پرداخته شده است، ولی در کمتر پژوهشی به مشکلات مالی هیئت‌های ورزشی و راه‌های مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی اشاره شده است؛ بنابراین در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی مدل‌سازی ساختاری-تفسیری^۶ سعی شده است به‌صورت کاربردی به شناسایی و همچنین سطح‌بندی دقیق راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی پرداخته شود.

استان خراسان رضوی یکی از استان‌های خراسان در شرق ایران است که مرکز آن شهر مقدس مشهد است. مساحت این استان ۱۱۸۸۵۴ کیلومتر مربع است که از این نظر پنجمین استان بزرگ کشور است. این استان با داشتن بیش از ۳۰ هیئت ورزشی فعال در سطح استان همواره یکی از قطب‌های

-
1. Hamakos
 2. Thibault, Slack & Hinings
 3. Huda
 4. Matthew & Nerilee Hing
 5. Willie
 6. Interpretive Structural Modelling

ورزش کشور به‌شمار آمده است. حضور تیم‌های فوتبال، والیبال، بسکتبال، فوتسال و رشته‌های ورزشی انفرادی در لیگ‌های برتر هر رشته و علاقه ویژه اهالی استان به رشته‌های ورزشی مختلف از ظرفیت‌های مناسب استان است. در چند سال اخیر با توجه به وضعیت تحریم کشور و انقباضی شدن بودجه‌ها، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان بودجه‌های کمتری را در اختیار هیئت‌های ورزشی قرار داده‌اند که نتیجه آن تا حدودی موجب افت عملکرد در این سازمان‌ها شده است. وابسته‌بودن بیش از حد هیئت‌های ورزشی باعث شده است با نوسانات مختلف اقتصادی دولتی، عملکرد هیئت‌ها به‌سرعت تحت تأثیر قرار گیرد. در حال حاضر هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی دچار درماندگی مالی هستند و از مشکلات مالی رنج می‌برند؛ تاجایی که هیئت‌های ورزشی در اعزام تیم‌های استانی، برگزاری مسابقات در رده‌های مختلف سنی، حمایت از ورزشکاران نخبه و... ناتوان هستند؛ بنابراین خارج شدن هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی ضرورتی انکارناپذیر برای ادامه حیات و موفقیت آن‌ها به‌شمار می‌رود. رفع نشدن درماندگی مالی هیئت‌های ورزشی، موجب بروز مشکلات مدیریتی در اداره امور هیئت‌ها و در نهایت رشد آهسته رشته‌های ورزشی در سطح استان و نتیجه‌نگرفتن تیم‌های استانی می‌شود. همچنین در بیشتر مطالعات انجام شده در این حوزه، تاکنون پژوهش جامعی انجام نشده است که راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی را شناسایی کرده باشد و به لحاظ درجه اضطراب سطح‌بندی کرده باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی با رویکرد ساختاری-تفسیری انجام شد تا رهنمودهایی عملیاتی برای رفع این مشکل ارائه کند. روش ساختاری-تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. تفاوت مدل ساختاری-تفسیری با سایر روش‌های تحلیل داده‌های کیفی در این است که می‌تواند ارتباط بین شاخص‌ها را که به‌صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، تعیین کند (اسداللهی، غلامی بیدخانی، ماهیان و یزدانیان، ۲۰۲۰، ۱۳۴). در پژوهش حاضر تلاش می‌شود از نظرات هر دو قشر دانشگاهی و اجرایی استفاده شود و این موضوعی است که بر غنای پژوهش افزوده است؛ چراکه افراد اجرایی از نزدیک درگیر موضوع‌اند و به‌خوبی با نقص‌ها و کاستی‌ها آشنایی دارند و از سوی دیگر متخصصان دانشگاهی نیز می‌توانند از بعد نظری به اعتبار پژوهش کمک کنند. سؤال اصلی پژوهش این است که چه راهکارهایی باعث برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی می‌شوند؟ و کدام‌یک از این راهکارها در مقایسه با سایر راهکارها در اولویت هستند؟ بدون تردید سازمان‌های ورزشی نظیر اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی و سایر استان‌ها که دچار درماندگی مالی هستند، می‌توانند از نتایج این پژوهش بهره‌مند شوند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت و هدف از نوع کاربردی، از لحاظ نوع جست‌وجوی داده‌ها جزو تحقیقات کیفی و از حیث روش تحلیل داده‌ها از نوع تحلیلی است که به روش ساختاری-تفسیری انجام شده است. رویکرد ساختاری تفسیری یک روش مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مسئله را کشف کرد. این روش ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند؛ به عبارت دیگر، ابزاری است که به وسیله آن می‌توان بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کرد (اسداللهی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۲۲). جامعه آماری، نمونه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه پژوهش حاضر در جدول شماره یک ذکر شده است.

جدول ۱- جامعه آماری، نمونه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه پژوهش

Table 1- Statistical Population, Statistical Sample, Sampling Method and Research Sample Size

حجم نمونه Sample Size	روش نمونه‌گیری Sampling	نمونه Sample	جامعه Society	روش Method
15	هدفمند Targeted	مدیران و معاونان اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، دبیران رؤسا و نواب رئیس هیئت‌های ورزشی، مربیان، بازیکنان و پیشکسوتان Managers and deputies of Khorasan Razavi Sports and Youth Department, secretaries, heads and vice presidents of sports boards, coaches, players and veterans	همه مدیران، معاونان و کارمندان ادارات ورزش، رؤسا، نواب رئیس و دبیران هیئت‌های ورزشی، مربیان، بازیکنان، پیشکسوتان استان خراسان رضوی، خبرگان، اساتید دانشگاهی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	مصاحبه Interview

ادامه جدول ۲- جامعه آماری، نمونه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه پژوهش

Table 1- Statistical Population, Statistical Sample, Sampling Method and Research Sample Size

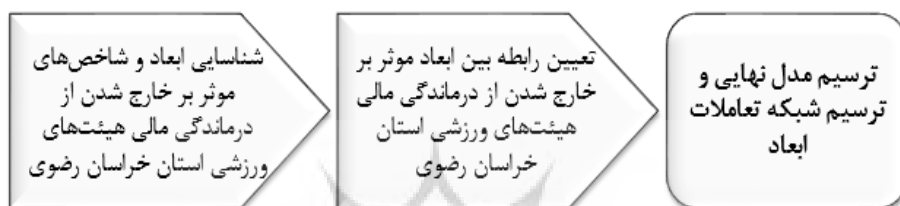
حجم نمونه Sample Size	روش نمونه‌گیری Sampling	نمونه Sample	جامعه Society	روش Method
10	هدفمند Targeted	معاونان اداره ورزش و جوانان استان خراسان رضوی و خبرگان و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی Deputies of the Department of Sports and Youth of Khorasan Razavi Province and experts and university professors in the field of sports management	All managers, deputies and employees of sports departments, heads, vice presidents and secretaries of sports boards, coaches, players, veterans of Khorasan Razavi province, experts, university professors and graduate students in the field of physical education and sports sciences	دلفی Delphi
25	هدفمند Targeted	خبرگان و اساتید دانشگاه، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت ورزشی Experts and university professors, graduate students of sports management		ساختاری-تفسیری Structural-Interpretive

در توضیح نمونه استفاده شده در دو بخش مصاحبه و دلفی باید گفت که ابتدا از طریق روش مطالعه اسنادی و مصاحبه‌ها گویه‌ها شناسایی شد و بعد از رسیدن به اشباع نظری با استفاده از تکنیک دلفی به تأیید یا رد این گویه‌ها اقدام شد. در استفاده از روش ساختاری-تفسیری تعداد نمونه بین ۱۵ تا ۲۰ نفر می‌تواند پذیرفتنی باشد (اسداللهی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۲۵).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. در گام نخست با روش مطالعه اسنادی راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی شناسایی شد. در ادامه این بخش با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته از نمونه آماری درخواست شد به سؤال‌های مصاحبه مبنی بر راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های

ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی پاسخ دهند. گفتنی است مشارکت افراد در این بخش از پژوهش کاملاً آزادانه بود و به آن‌ها اطمینان داده شد که پاسخ آن‌ها محرمانه باقی خواهند ماند. به منظور اجرای مصاحبه و گردآوری داده‌ها از روش نیمه ساختاریافته و به صورت تعاملی-مشارکتی استفاده شد. میانگین زمان اجرای هر مصاحبه ۳۵ دقیقه بود که تمام فرایندها نیز ضبط و ثبت شد. در نهایت پس از تمام شدن اجرای مصاحبه‌ها، اطلاعات در قالب متن پیاده‌سازی و نهایی‌سازی شد. سپس فهرست جامعی از راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی که در روش مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده بود، شناسایی شد. در ادامه براساس آن برای تأیید یا رد گویه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه و همچنین اطمینان از صحت دسته‌بندی گویه‌ها، پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته مرحله اول دلفی طراحی شدند و از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد ابعاد مهم و راهکارهای تأثیرگذار بر خارج شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی را مشخص کنند و همچنین ابعاد و شاخص‌های احتمالی دیگر را به فهرست اضافه کنند. حاصل این گام، شناسایی ۴۲ شاخص بود که این شاخص‌ها با توجه به ملاحظات نظری در زیرمجموعه پنج بعد (عامل) دسته‌بندی شدند. سپس با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه مقدماتی، پرسشنامه مرحله دوم (دلفی) به منظور دستیابی به اجماع نظرها درباره شاخص‌های مؤثر، بر مبنای طیف پنج‌رتبه‌ای لیکرت طراحی شد. گزینه‌های پرسشنامه شامل خیلی زیاد (با امتیاز پنج)، زیاد (با امتیاز چهار)، متوسط (با امتیاز سه)، کم (با امتیاز دو)، خیلی کم (با امتیاز یک) در نظر گرفته شد و از مشارکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد به هر یک از شاخص‌ها امتیاز دهند. در ادامه برای تلفیق نظرها و الویت‌بندی شاخص‌های نهایی در هر یک از ابعاد، از طریق نرم‌افزار اکسل میانگین حسابی و هندسی، شاخص‌های مؤثر به ترتیب اهمیت انتخاب شدند؛ یعنی آن دسته از شاخص‌هایی که نمره بیشتر از میانگین حسابی و هندسی کل پاسخ‌های پرسشنامه را (به‌ازای هر یک از آزمودنی‌ها) کسب کردند، به ترتیب انتخاب شدند و تعدادی از شاخص‌ها که میانگین حسابی یا هندسی کمتر از میانگین کل داشتند، از فرایند انتخاب حذف شدند. حاصل این مرحله، شناسایی ۳۳ شاخص در زیرمجموعه پنج بعد (راهکار) بود. این ابعاد و شاخص‌های آن شامل راهکارهای مدیریتی (۱۲ شاخص)، فعالیت‌های اقتصادی (سه شاخص)، راهکارهای قانونی (چهار شاخص)، فعالیت‌های بازاریابی (نه شاخص) و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی (پنج شاخص) بودند. در ادامه این مرحله فرایند ساختاری-تفسیری اجرا شد. در این روش ابتدا شیوه ارتباط عوامل با یکدیگر تعیین شد و مشخص شد که کدام راهکارها به دیگری منجر می‌شوند، کدام راهکار از راهکارهای دیگر اثرپذیر هستند، کدام راهکارها ارتباط دوطرفه دارند و کدام راهکارها فاقد ارتباط هستند. سپس این امتیازات به صورت اعداد صفر و یک در جدول لحاظ شدند و در مرحله بعد ارتباطات غیرمستقیم عوامل

نیز در جدول لحاظ شدند. در انتها سطح‌بندی عوامل انجام شد و تعداد سطوح راهکارها و راهکارهای هر سطح تعیین شدند و مدل نهایی ساختاری-تفسیری راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی به‌دست آمد. درنهایت با استفاده از روش تجزیه و تحلیل میک‌مک نمودار قدرت نفوذ و وابستگی اجزای ساختاری-تفسیری تعیین شد.



شکل ۱- مراحل انجام‌شدن روش ساختاری-تفسیری

Figure 1- Stages of Structural-Interpretive Method

در این پژوهش روایی پرسشنامه ساختاری - تفسیری به طریق محتوایی حاصل شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از نظرهای ۱۰ تن از صاحب‌نظران، مدیران باشگاه‌ها و اساتید دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی استفاده شد و روایی پرسشنامه تأیید شد. همچنین براساس نظر کرسول (۲۰۰۳)، برای اطمینان از پایایی پژوهش نیز از یادداشت‌برداری مفصل و دقیق و کدگذاری ناشناس که جزو تیم پژوهش نبود، استفاده شد.

نتایج

گام اول: شناسایی ابعاد و راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی

در این پژوهش به‌منظور شناسایی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی، ابتدا با استناد به منابع موجود در ادبیات ارائه‌شده پژوهش در زمینه درماندگی و مشکلات مالی هیئت‌های ورزشی، عوامل در قالب ابعاد و راهکارهای مؤثر بر هر بعد که از جامعیت و عمومیت بیشتری برخوردار بودند، مشخص شدند. سپس ابعاد و شاخص‌ها بر مبنای روش دلفی طی چند مرحله در اختیار نمونه پژوهش در بخش دلفی قرار گرفت. درنهایت با توافق جمعی خبرگان، در مجموع تعداد ۳۳ شاخص در زیرمجموعه پنج بعد شناسایی شد (جدول شماره دو). ابعاد

(راهکارها) شامل راهکارهای مدیریت و برنامه‌ریزی، فعالیت‌های اقتصادی، راهکارهای قانونی، اقدامات بازاریابی، اقدامات آموزشی و اجرایی هستند.

جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی
Table 2 - Dimensions and Indicators Identified Affecting the Exit of Sports Teams from Financial Distress

منبع Source	شاخص‌ها/گویه‌ها Indicators / Items	ابعاد Dimensions
نقدی، کاغذیان و افشارپی (۲۰۱۳)	تدبیر و بررسی راه‌حل‌های قانونی چگونگی حضور در بازار بورس و خرید سهام Consider and Review Legal Solutions on How to Participate in the Stock Market and Buy Stocks	فعالیت‌های اقتصادی
مصاحبه Interview	سرمایه‌گذاری و تجارت اقلام ورزشی مرتبط با رشته ورزشی Investing and Trading sports Items Related to Sports	Economic Activities
نقدی و همکاران (۲۰۱۳)	توسعه اموال و دارایی‌های هیئت ورزشی Development of Property and Assets of the Sports Board	
مصاحبه Interview	اعطای مجوزها (مدارس، آکادمی‌ها، مربیگری و داوری) Licensing (Schools, Academies, Coaching and Refereeing)	
مصاحبه Interview	حق عضویت‌ها و شهریه‌ها Membership Fees and Fees	
مصاحبه Interview	برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی Holding training courses, workshops and Seminars to Increase Knowledge	اقدامات آموزشی و اجرایی
مصاحبه Interview	سرمایه‌گذاری روی تیم‌های پایه و استعدادیابی با هدف فروش بازیکن و ورزشکاران بااستعداد Invest in Base Teams and Talent with the Goal of Selling Talented players and Athletes	Educational and Executive Measures
سیف‌پناهی و حمیدی (۲۰۱۷)	برگزاری نمایشگاه‌های فرهنگی ورزشی همراه با بازیکنان محبوب هیئت ورزشی Holding cultural and Sports Exhibitions with Popular Sports Team Players	

ادامهٔ جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های شناسایی‌شدهٔ مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی
Table 2 - Dimensions and Indicators Identified Affecting the Exit of Sports Teams from Financial Distress

منبع Source	شاخص‌ها/گویه‌ها Indicators / Items	ابعاد Dimensions
مصاحبه Interview	استفاده از قوانین مالیاتی شرکت‌ها (مادهٔ ۱۵۷ قانون برنامهٔ چهارم توسعه) در جهت جذب کمک‌ها Use of Corporate Tax Laws (Article 157 of the Fourth Development Plan Law) to Attract Aid	عوامل قانونی Legal Factors
مصاحبه Interview	استفاده از قانون یک درصد هزینه‌کرد شرکت‌ها و ارگان‌ها در ورزش The Use of the Law Cost one Percent of Companies and Organizations in Sports	
آزادان، عسکریان و رضایی نژاد (۲۰۱۲)	پیگیری، اجرا و استفاده از مصوبات قانونی معافیت مالیاتی حامیان مالی هیئت ورزشی Follow Up, Implement and Use the Legal Approvals of the Tax Exemption of the Sponsors of the Sports Board	
مصاحبه Interview	استفاده از ظرفیت‌های مادهٔ ۸۸ Utilization of the capacities of Article 88	
مصاحبه Interview	جذب خیران ورزشی Attract Sports Charities	اقدامات بازاریابی Marketing Measures
اسداللهی و همکاران (۲۰۲۰)	استفاده از ظرفیت وقف ورزشی Use the Capacity of Sports Endowments	
نقدی و همکاران (۲۰۱۳)	جذب حامیان مالی Attract Sponsors	
نقدی و همکاران (۲۰۱۳)	اقدامات بازاریابی و فروش Marketing and Sales Measures	
نقدی و همکاران (۲۰۱۳)	برندسازی هیئت در جهت افزایش اعتبار و نام هیئت ورزشی Board branding to increase the reputation and Name of the Sports Board	
اسداللهی، تجاری و زارعی (۲۰۱۷)	گرفتن نمایندگی‌ها با هدف فروش انحصاری تجهیزات، تولیدات و ابزار استاندارد و متناسب با رشتهٔ ورزشی Getting Agencies with the Aim of Exclusively Selling Standard Equipment, Products and tools Appropriate to the Sport	
ایزدی (۲۰۱۶)	بهره‌گیری از مدیران بازاریابی متخصص برای هیئت ورزشی Benefit from Expert Marketing Managers for the Sports Board	
آزادان و همکاران (۲۰۱۲)	ایجاد کمیته‌های بازاریابی در هیئت ورزشی و استفاده از متخصصان بازاریابی Establish Marketing Committees in the Sports Staff and Use Marketing Specialists	
سیف‌پناهی و حمیدی (۲۰۱۷)	بهره‌برداری تجاری از وبسایت هیئت ورزشی Commercial Operation of the Sports Board Website	

ادامه جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی
Table 2 - Dimensions and Indicators Identified Affecting the Exit of Sports Teams from Financial Distress

منبع Source	شاخص‌ها/گویه‌ها Indicators / Items	ابعاد Dimensions
مصاحبه interview	تلاش در جهت جذب کمک‌های مالی فدراسیون‌ها Efforts to Attract funding from federations	مدیریت و برنامه‌ریزی Management and planning
مصاحبه interview	تلاش در جهت جذب کمک‌ها و اعتبارات ادارات کل ورزش و جوانان Efforts to attract donations and funds from the General Directorate of Sports and Youth	
مصاحبه interview	تلاش در جهت جذب کمک‌های مالی سایر ارگان‌ها و سازمان‌ها Efforts to attract financial support from other agencies and organizations	
ایزدی (۲۰۱۶)	استمرار مدیریت هیئت استان و توجه به آینده‌نگری به جای نتیجه‌گرایی Continuation of the management of the provincial board and attention to futurism instead of consequentialism	
ایزدی (۲۰۱۶)	ایجاد رویه‌های مدیریتی مناسب برای جذب، حفظ و افزایش هواداران و داوطلبان در هیئت ورزشی Establish appropriate management practices to attract, retain and increase fans and volunteers on the sports board	
مصاحبه interview	استفاده از تجارب مدیران قبلی و بهره‌گیری مدیران جدید از عملکرد مثبت آنان Using the experiences of previous managers and benefiting new managers from their positive performance	
ایزدی (۲۰۱۶)	بهره‌گیری از مدیران خلاق و دارای تفکر و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی Benefit from creative managers with business thinking and expertise and income generation	
اسداللهی و اسماعیل‌زاده (۲۰۱۲)	ارتباط با رسانه‌های ارتباط جمعی در استان و حضور پررنگ‌تر در رسانه‌ها و استفاده از آثار آن در جهت جذب حامی مالی Communication with mass media in the province and more prominent presence in the media and using its effects to attract sponsors	

ادامه جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی
Table 2 - Dimensions and Indicators Identified Affecting the Exit of Sports Teams from Financial Distress

منبع Source	شاخص‌ها/گویه‌ها Indicators / Items	ابعاد Dimensions
ایزدی (۲۰۱۶)	ارتباط سازمان‌یافته بین هیئت‌های ورزشی استان با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی Organized communication between the sports delegations of the province with universities and scientific and research centers	
رضایی (۲۰۱۸)	ایجاد سند راهبردی مؤلفه‌های درآمدزایی در هیئت استان Creating a strategic document of revenue-generating components in the provincial board	اقدامات بازاریابی Marketing Measures
ایزدی (۲۰۱۶)	در نظر گرفتن مشوق‌های مالی و مالیاتی برای تشویق بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در هیئت ورزشی Consider financial and tax incentives to encourage the private sector to invest in the sports board	
مصاحبه interview	برگزاری کلاس‌های آموزش اقتصادی و جذب سرمایه برای مسئولان کمیته‌ها در هیئت ورزشی Holding economic training classes and raising funds for committee officials in the sports board	

در ادامه پژوهش برای تعیین نوع رابطه همبستگی بین راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی، از گام دوم روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. در این مرحله روابط بین ابعاد مؤثر بر خارج شدن از درماندگی مالی، با به‌کارگیری مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و استفاده از رابطه مفهومی «منجر به» تحلیل شد؛ یعنی مقایسه‌ها «دو به دو» توسط خبرگان در یک جدول و بین بعد ردیف (سطر) و بعد ستون صورت می‌گیرد و نتیجه در محل تقاطع ردیف و ستون به صورت علائم نوشته می‌شود. اگر عامل سطر می‌تواند زمینه‌ساز عامل ستون باشد از نماد V ، اگر بین عامل سطر و ستون رابطه دوطرفه وجود دارد از نماد X ، اگر عامل ستون می‌تواند زمینه‌ساز عامل سطر باشد از نماد A و اگر هیچ نوع ارتباطی میان دو عامل سطر و ستون وجود نداشته باشد از نماد O در این رابطه مفهومی استفاده می‌شود.

مرحله اول: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

ماتریس خودتعاملی ساختاری، از راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است.

1. Structural Self-Interaction Matrix

این ماتریس در قالب پرسشنامه توسط مدیران و مسئولان ورزش و اساتید و خبرگان دانشگاهی تکمیل شده است. اطلاعات حاصل از پرسشنامه براساس روش مدل سازی ساختاری- تفسیری جمع بندی شد. گام دوم: تعیین رابطه بین راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت های ورزشی استان خراسان

رضوی از درماندگی مالی

برای اجرای این مرحله نخست پرسشنامه ای طراحی شد که شکل آن همانند جدول شماره سه است؛ به این صورت که پنج عامل انتخاب شده در سطر و ستون اول جدول ذکر شد و از پاسخ دهندگان خواسته شد با توجه به نمادهای معرفی شده (V, A, X, O) نوع ارتباطات ابعاد را دو به دو مشخص کنند؛ به این ترتیب پاسخ های مشترکی که از بیشترین فراوانی برخوردار بودند (مد)، انتخاب شدند. در واقع منطق مدل سازی ساختاری-تفسیری منطبق بر روش های ناپارامتری است و بر مبنای مد در فراوانی ها عمل می کند. در نهایت ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی بر مبنای روابطی که در جدول شماره سه مشاهده می شود، تشکیل شد.

جدول ۳- ماتریس خود تعاملی راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت های ورزشی استان خراسان
رضوی از درماندگی مالی

Table 3- Self-Interaction Matrix of effective Strategies for Getting the Sports Delegations of Khorasan Razavi Province out of Financial Distress

فعالیت های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities	فعالیت های بازاریابی Marketing Activities	عوامل قانونی Legal Factors	فعالیت های اقتصادی Economic Activities	عوامل مدیریتی Management Factors	ابعاد Dimensions
X	V	A	V		عوامل مدیریتی Management Factors
X	X	A			فعالیت های اقتصادی Economic Activities
V	V				عوامل قانونی Legal Factors

جدول ۳- ماتریس خودتعاملی راهکارهای مؤثر بر خارج‌شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی

Table 3- Self-Interaction Matrix of effective Strategies for Getting the Sports Delegations of Khorasan Razavi Province out of Financial Distress

فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities	عوامل قانونی Legal Factors	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities	عوامل مدیریتی Management Factors	ابعاد Dimensions
X					فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities

مرحله دوم: ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی (صفر و یک) حاصل شده است. برای استخراج ماتریس دریافتی، باید در هر سطر عدد یک جایگزین علامت‌های X و V و عدد صفر جایگزین علامت‌های A و O در ماتریس خودتعاملی ساختاری شود. پس از تبدیل تمام سطرها نتیجه حاصل شده «ماتریس دریافتی اولیه» نامیده می‌شود (جدول شماره چهار).

جدول ۴- ماتریس دریافتی اولیه (ابعاد) راهکارهای مؤثر بر خارج شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی با اجماع نظر خبرگان

Table 4- The Initial Received Matrix (dimensions) of Effective Strategies on Getting the Sports Delegations of Khorasan Razavi Province out of Financial Distress with the Consensus of Experts

فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities	عوامل قانونی Legal Factors	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities	عوامل مدیریتی Management Factors	ابعاد Dimensions
1	1	0	1	1	عوامل مدیریتی Management Factors
1	1	0	1	0	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities
1	1	1	1	1	عوامل قانونی Legal Factors
1	1	0	1	0	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities
1	1	0	1	1	فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities

بعد از دریافت ماتریس اولیه، در ادامه روابط ثانویه‌ای کنترل شدند که بین ابعاد وجود داشت؛ یعنی پس از اینکه ماتریس دریافتی اولیه به دست آمد، سازگاری درونی آن نیز بررسی شد؛ برای نمونه، اگر متغیر «الف» به متغیر «ب» منجر شود و متغیر «ب» نیز به متغیر «ج» منجر شود، باید متغیر «الف» نیز به متغیر «ج» منجر شود. و اگر در ماتریس دریافتی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که به طور مستقیم در بین ابعاد وجود دارد ولی در جدول ذکر نشده‌اند، جایگزین شوند. در این مرحله با اجماع نظر خبرگان ارتباط سایر عوامل با یکدیگر تعدیل شد و چنانچه ارتباط غیرمستقیمی بین عوامل وجود داشت، در این مرحله لحاظ شد و تغییرات نهایی در امتیازهای جدول صورت گرفت. با شناسایی روابط ثانویه، ماتریس دریافتی اصلاح شده به دست آمد. در ادامه نیز جدول

اصلاح‌شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و با اجماع نظر خبرگان ارتباط سایر راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت باشگاه‌های فوتبال از درماندگی مالی، با یکدیگر نیز بررسی شد و چنانچه ارتباط غیرمستقیمی بین ابعاد وجود داشت، در این مرحله لحاظ شد. نتایج در جدول شماره پنج ارائه شده است. در جدول شماره پنج ستون قدرت نفوذ از جمع سطری حاصل شده است و ستون وابستگی (پیرو) از جمع ستونی حاصل شده است؛ به بیان دیگر، ستون قدرت نفوذ و سطر وابستگی از جمع جبری حاصل شده‌اند، ولی هریک از اعداد یک در ستون جدول شماره پنج نشان‌دهنده وابستگی یک بعد به بعد دیگر است (مدهوشی و هادی‌تبار، ۲۰۱۸، ۱۷).

جدول ۵- ماتریس دریافتی اصلاح‌شده با اعمال اجماع نظر خبرگان و با ارائه میزان نفوذ و وابستگی
Table 5- Modified Received Matrix by Applying the Consensus of Experts
and by Presenting the Degree of Influence and Dependence

قدرت نفوذ Influence	فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities (5)	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities (4)	عوامل قانونی Legal Factors (3)	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities (2)	عوامل مدیریتی Management Factors (1)	ابعاد Dimensions
4	1	1	0	1	1	عوامل مدیریتی Management
3	1	1	0	1	0	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities
5	1	1	1	1	1	عوامل قانونی Legal factors
3	1	1	0	1	0	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities

ادامه جدول ۳- ماتریس دریافتی اصلاح شده با اعمال اجماع نظر خبرگان و با ارائه میزان نفوذ و وابستگی
Table 5 - Modified Received Matrix by Applying the Consensus of Experts and by Presenting the Degree of Influence and Dependence

قدرت نفوذ Influence	فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities (5)	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities (4)	عوامل قانونی Legal factors (3)	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities (2)	عوامل مدیریتی Management Factors (1)	ابعاد Dimensions
4	1	1	1	1	1	فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities
	5	5	1	5	3	میزان وابستگی Degree of Dependence

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد

برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج کرد. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تأثیر می‌پذیرند. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و مجموعه ابعادی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دوطرفه هر یک از ابعاد مشخص می‌شود؛ یعنی تعداد ابعادی که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد براساس مجموعه‌های حاصل شده سطح‌بندی می‌شوند. به‌طور معمول ابعادی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دوطرفه یکسان داشته باشند، ابعاد سطح بالایی سلسله‌مراتب را تشکیل می‌دهند؛ به عبارت دیگر، چنانچه اشتراک مجموعه خروجی و مجموعه ورودی (مجموعه مشترک) با مجموعه خروجی برابر باشد، در سلسله‌مراتب مدل ساختاری-تفسیری در بالاترین سطح قرار می‌گیرد؛ بنابراین ابعاد سطح بالایی منشأ هیچ بعد دیگری نخواهند بود. هنگامی که سطح بالایی تعریف شد، از دیگر ابعاد تفکیک می‌شود. سپس به‌واسطه یک فرایند همسان سطوح بعدی مشخص می‌شوند (مدهوشی و هادی‌تبار، ۲۰۱۸، ۱۷). نتایج حاصل برای راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت باشگاه‌های فوتبال از درماندگی مالی در جدول شماره شش ارائه شده است. لازم است ذکر شود که برای جلوگیری از طولانی‌شدن جدول، ابعاد به ترتیب با اعداد ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ نشان داده شده‌اند.

جدول ۴- تعیین روابط و سطوح راهکارهای مؤثر بر خارج‌شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی

Table 6- Determining the Relations and Levels of Effective strategies on getting the Sports Delegations of Khorasan Razavi Province out of Financial Distress

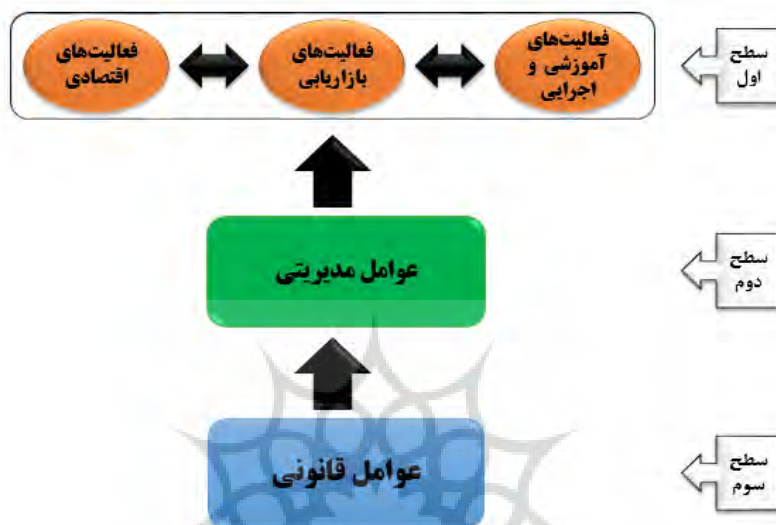
سطح Level	مجموعه مشترک Common Collection	مجموعه خروجی Output Set	مجموعه ورودی Input Set	ابعاد Dimensions
2	1,5	1,2,4,5	1,3,5	عوامل مدیریتی Management فعالیت‌های اقتصادی
1	2,4,5	2,4,5	1,2,3,4,5	Economic Activities
3	3	1,2,3,4,5	3	عوامل قانونی Legal Factors
1	2,4,5	2,4,5	1,2,3,4,5	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities
1	1,2,4,5	1,2,4,5	1,2,3,4,5	فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities

با توجه به جدول شماره شش و سطح‌بندی راهکارهای مؤثر بر خارج‌شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی مشخص شد که ابعاد در سه سطح قرار دارند. در سطح اول فعالیت‌های اقتصادی، فعالیت‌های بازاریابی و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی قرار دارند که ابعاد در این سطح دو به دو بر یکدیگر مؤثرند. در ادامه سطح‌بندی راهکارها، عوامل مدیریتی به‌تنهایی در سطح دوم قرار گرفته‌اند و راهکارهای قانونی در سطح سوم سطح‌بندی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی قرار دارند.

گام سوم: ترسیم مدل و شبکه تعاملات راهکارهای مؤثر بر خارج‌شدن هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی

در ادامه برای ترسیم مدل و سطح‌بندی راهکارهای مؤثر بر خارج‌شدن هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی، از گام سوم روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. در این گام شبکه تعاملات بین ابعاد موجود در پژوهش را می‌توان به‌صورت شکل شماره یک مدل ترسیم

کرد. به همین منظور ابتدا ابعاد بر حسب سطح آن‌ها طبق داده‌های جدول شماره شش (تعیین روابط و سطح آن‌ها) به ترتیب از بالا به پایین ترسیم شدند (شکل شماره دو).



شکل ۲- مدل ساختاری-تفسیری راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی

Figure 2- Structural-Interpretive Model of Effective Strategies for the Exit of Sports Delegations of Khorasan Razavi Province from Financial Distress

همان‌طور که در شکل شماره دو مشاهده می‌شود، راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی در سه سطح طبقه‌بندی شده‌اند. در مدل ساختاری-تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین ابعاد و ارتباط ابعاد سطوح مختلف نمایان است. در سطح اول، فعالیت‌های اقتصادی، فعالیت‌های بازاریابی و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی قرار دارند که جهت ارتباط آن‌ها با هم با خطوط پیکانی مشخص شده است. در سطح دوم راهکارهای مدیریتی قرار دارند و راهکارهای قانونی در پایین‌ترین سطح یعنی سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که به لحاظ اولویت در مقایسه با سایر ابعاد در اولویت اول قرار دارند و مانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌کنند؛ در نتیجه هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی برای خارج شدن از درماندگی مالی باید توجه ویژه‌ای به راهکارهای قانونی داشته باشند تا زمینه ظهور و تحقق سایر عوامل در سطوح بالای مدل فراهم شود. در مرحله بعد ماتریس تجزیه و تحلیل رقابت ارائه شد. هدف از تحلیل ماتریس، تجزیه و تحلیل قدرت هدایت و قدرت وابستگی متغیرهاست. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف‌اند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا می‌شوند؛ زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم

هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که قدرت هدایت ضعیف اما قدرت وابستگی زیادی دارند. در خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که هم قدرت هدایت و هم قدرت وابستگی قوی دارند. این متغیرها غیرایستا هستند؛ زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند بر سیستم تأثیر بگذارد. خوشه چهارم شامل معیارهایی مستقل است که قدرت هدایت زیادی به‌همراه قدرت وابستگی اندکی دارند (خرسندی، پیمانی‌زاد، اسماعیل‌زاده و کشتی‌دار، ۲۰۲۰، ۱۹۴).

جدول ۵- مجموع دستیابی، قدرت وابستگی و هدایت ابعاد

Table 7- Total Acquisition, Dependency Power and Dimensional Guidance

فعالیت‌های آموزشی و اجرایی Educational and Executive Activities (5)	فعالیت‌های بازاریابی Marketing Activities (4)	عوامل قانونی Legal Factors (3)	فعالیت‌های اقتصادی Economic Activities (2)	عوامل مدیریتی Management (1)	عوامل Factors
3	3	5	3	4	قدرت نفوذ Influence
5	5	1	5	3	میزان وابستگی Degree of Dependence

جدول ۸- ماتریس نهایی قدرت نفوذ-وابستگی با استفاده از روش میک‌مک

Table 8- Final Matrix of Influence-Dependence Power Using Mikmak Method

6	نفوذ Influence					پیوندی Connective
5	3					
4			1			
3					2,4,5	
2						
1	خودمختار Autonomous					وابسته Dependent
	1	2	3	4	5	6

میزان وابستگی

قدرت نفوذ

با توجه به جداول شماره هفت و شماره هشت و در ماتریس نهایی قدرت نفوذ-وابستگی با استفاده از روش میک‌مک، مشاهده می‌شود که راهکارهای قانونی و مدیریتی (شماره‌های یک و سه) جزو عوامل نفوذی‌اند و راهکارهای مربوط به فعالیت‌های اقتصادی (شماره دو)، فعالیت‌های بازاریابی (شماره چهار) و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی (شماره پنج) جزو عوامل وابسته در این پژوهش‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های ورزشی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب قرار دارند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند (اسداللهی و اسماعیل‌زاده، ۲۰۱۲، ۱۴۵)؛ از این رو بسیاری از سازمان‌های ورزشی با کمبود بودجه مواجه می‌شوند (پیدایی، ۲۰۱۹). از آنجاکه مدیران غیرمتخصص در راس هیئت‌های ورزشی قرار می‌گیرند، کارکردهای مدیریتی آنان همچون درآمدزایی نیز با ضعف‌های بسیاری همراه شود (اسداللهی، زیرک، فهیم‌دوین، کشتی‌دار و ماهیان، ۲۰۱۸، ۱۱۵). فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی برای ادامه فعالیت خود به منابع کافی نیاز دارند و اگر فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی در کسب منابع برای رفع نیازهایشان توانایی کافی نداشته باشند، دچار درماندگی مالی می‌شوند (اسداللهی و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۵).

همان‌طورکه در این پژوهش مشاهده شد، راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی در پنج عامل شناسایی شدند که عبارت‌اند از: راهکارهای مدیریت و برنامه‌ریزی، راهکارهای اقدامات بازاریابی، راهکارهای فعالیت‌های اقتصادی، راهکارهای آموزشی و اجرایی و راهکارهای قانونی.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در گراف مدل ساختاری-تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به‌خوبی نمایان است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود. در سطح اول، راهکارهای مربوط به فعالیت‌های اقتصادی، فعالیت‌های بازاریابی و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی قرار دارند که جهت ارتباط آن‌ها با هم با خطوط پیکانی تعیین شده است. در سطح دوم راهکارهای مدیریتی قرار دارند و در نهایت راهکارهای قانونی در پایین‌ترین سطح یعنی سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که به لحاظ اولویت در مقایسه با سایر ابعاد در اولویت اول قرار دارند. در این پژوهش بینشی جدید درباره راهکارهای خروج هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی ارائه شده است. با توجه به منطق اصلی روش استفاده‌شده که روشی برای طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌هاست، عواملی که بیشترین اثرگذاری را بر دیگر راهکارها داشته‌اند، به‌عنوان مهم‌ترین راهکارها شناسایی شده‌اند. اولین نتیجه کلیدی به‌دست‌آمده از این پژوهش، مدل گرافیکی حاصل‌شده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است که در شکل شماره دو نشان داده شده است. در این مدل پنج

راهکار مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی سطح‌بندی شده است. همان‌طور که در شکل شماره دو مشاهده می‌شود، راهکارهای قانونی به‌عنوان اثرگذارترین راهکارها شناسایی شدند. عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی به‌عنوان راهکار میان‌سناسایی شدند که دارای اثرگذاری و اثرپذیری متوسط هستند. درنهایت راهکارهایی نظیر فعالیت‌های اقتصادی، اقدامات بازاریابی و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی به‌عنوان اثرپذیرترین راهکارها شناسایی شدند. روابط میان راهکارها نشان‌دهنده اثرگذاری برای بهبود و ایجاد زمینه برای برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی است. در این بخش راهکارهای قانونی در پایین‌ترین سطح قرار گرفته‌اند که مانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌کنند؛ درنتیجه برای برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی باید از این متغیر آغاز کرد و آن را به سایر متغیرها تعمیم داد. با توجه به این یافته می‌توان نتیجه گرفت که این مدل گرافیکی می‌تواند به مدیران کمک کند تصویر درستی از راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت ورزشی از درماندگی مالی به‌دست آورند و با توجه به تمرکز بر کلیدی‌ترین و اثرگذارترین عوامل، موفقیت چشمگیری در این زمینه کسب کنند.

به این نتایج در پژوهش‌های مولز و میستلیس (۲۰۰۵)، قیامی‌راد و محرم‌زاده (۲۰۰۸)، رهبر (۲۰۱۳)، فلاح و آقاخانی (۲۰۱۶)، تسلیمی و همکاران (۲۰۱۶)، آبنما (۲۰۱۷) و پیدایی (۲۰۱۹) اشاره شده است که در برخی از جنبه‌ها با نتایج پژوهش حاضر همسویی دارد. تسلیمی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی دریافتند که خودکفایی مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با موانع علی (مدیریت، نظارت و ارزیابی، ماهیت حقوقی فدراسیون‌ها، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، مهندسی مالی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی، بودجه، شکاف‌های قانونی، برنامه‌ریزی) و زمینه‌ای (دولت، رسانه، عوامل قانونی و حقوقی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل حاکمیتی، عوامل نهادی، عوامل تجاری و اقتصادی) روبه‌روست که یافته‌های پژوهش حاضر در بخش راهکارهای قانونی، مدیریتی و اقتصادی را تأیید می‌کند؛ به این معنی که سازمان‌های ورزشی به‌ویژه هیئت‌های ورزشی می‌باید در جهت حل مشکلات مالی خود، ضمن توجه به قوانین کسب درآمدی در اساسنامه‌های خود از برنامه‌ریزی و ارتباط به‌منظور جذب اعتبارات پیش‌بینی‌شده و همچنین فعالیت‌های اقتصادی بهره ببرند. نتایج پژوهش پیدایی (۲۰۱۹) نشان داد که درکل عوامل اقتصادی، مدیریتی-انسانی، قانونی-سیاسی، جغرافیایی، فرهنگی و اجتماعی و نیز حمایتی و تشویقی بر جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی تأثیر دارند که در بعد عوامل اقتصادی، مدیریتی و قانونی با یافته‌های پژوهش حاضر همسویی وجود دارد. قیامی‌راد و محرم‌زاده (۲۰۰۸) در پژوهشی نشان دادند که فدراسیون کاراته ایران به‌دلیل نبود واحد بازاریابی فقط از راه برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری، صدور احکام اقدام به کسب درآمد می‌کند؛ درحالی‌که فدراسیون ژاپن با کمک‌گرفتن از واحد بازاریابی و بازاریابان ورزشی موجود در

فدراسیون به غیر از موارد یادشده از روش‌هایی چون تولید محصولات ورزشی کاراته، اراثة و سایر کمک‌آموزشی و نوار، استفاده از وقف‌کنندگان، چاپ تمبر و سکه، برگزاری نمایشگاه‌های فرهنگی در هنگام برگزاری مسابقات ملی و بین‌المللی، بهره‌برداری چندمنظوره از سالن‌ها و امکانات موجود در دسترس، سرمایه‌گذاری روی گردشگری ورزشی و جذب گردشگر ورزشی کاراته نیز کسب درآمد می‌کند که همسو با یافته‌های پژوهش حاضر بر اهمیت راهکارهای اقدامات بازاریابی و راهکار آموزشی و اجرایی در حل مشکلات مالی سازمان‌های ورزشی تأکید می‌کند. ذکر این مطلب لازم است که بیشتر سازمان‌های ورزشی نظیر هیئت‌های ورزشی بیشتر تمرکز خود را بر راهکارهای کسب درآمد از طریق برگزاری کلاس‌های مربیگری، داوری و کارگاه‌ها و دوره‌های دانش‌افزایی گذاشته‌اند که لازم است به سایر راهکارهای تأمین مالی فعالیت‌های خود نیز توجه کنند. همچنین مولز و میستلیس^۱ (۲۰۰۵) مهم‌ترین منابع درآمدزایی در رشته ورزشی فوتبال در یونان را تماشاگران، حامیان مالی، پخش زنده تلویزیونی و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بین‌المللی کردن فوتبال یونان عنوان کردند که یافته‌های پژوهش حاضر در راهکار اقدامات بازاریابی را در راستای تلاش برای جذب حامیان مالی پایدار تأیید می‌کند.

در مجموع بر مبنای یافته‌های سایر پژوهشگران در این زمینه می‌توان یافته‌های پژوهش حاضر را این‌گونه تبیین کرد که هریک از راهکارهای شناسایی شده به‌عنوان کلیدی‌ترین راهکارها در جهت مرتفع کردن مشکلات مالی هیئت‌های ورزشی می‌توانند استفاده شوند. در این راستا راهکارهای شناسایی شده در سطح مدیریت و برنامه‌ریزی به جذب کمک‌های مالی از فدراسیون براساس میزان فعالیت سالانه و کسب رتبه و موفقیت‌های قبلی که داشته‌اند، جذب کمک‌ها و اعتبارات اداره کل ورزش و جوانان استان براساس تخصیص بودجه سالانه و همچنین براساس برنامه‌های توجیهی در حال اجرا در هیئت، جذب کمک‌های مالی سایر ارگان‌ها و سازمان‌های نیازمند به خدمات ورزشی هیئت مرتبط، بهره‌گیری از ظرفیت هواداران و داوطلبان در هیئت ورزشی و استفاده از ظرفیت‌های مادی و معنوی آن‌ها، استفاده از تجربه‌های گذشته در زمینه‌های کسب درآمدهای اثربخش و پایدار، بهره‌گیری از مدیران دارای تفکرات درآمدزا در هیئت‌رئیس و چارت سازمانی خود، ارتباط با رسانه‌ها، گزارش فعالیت‌ها و دستاوردهای ورزشی خود، دیده شدن و استفاده از ظرفیت رسانه‌ای در جهت جذب حامی مالی اشاره دارد.

در راهکار شناسایی شده مربوط به اقدامات بازاریابی، به این موارد پرداخته می‌شود: برنامه‌ریزی و تمرکز برای جذب خیران ورزشی و استفاده از ظرفیت وقف ورزشی برای برنامه‌های جاری هیئت ورزشی و کمک به توسعه ورزش مربوط در سطح استان، استفاده از ظرفیت حامیان مالی در برنامه‌ها و

1. Molze & Mistellis

رویدادهای پیش‌رو، تلاش برای برندسازی هیئت ورزشی در جهت افزایش اعتبار و نام هیئت ورزشی در سطح استان که در جذب اعتبارات از اداره ورزش و جوانان و همچنین در جذب حامیان مالی مؤثر است، گرفتن نمایندگی‌ها با هدف فروش انحصاری تجهیزات رشته ورزشی مرتبط در استان که در بعضی از رشته‌های ورزشی نظیر کوهنوردی و سوارکاری این امر مهم احساس می‌شود، بهره‌گیری از توصیه‌ها و تجربه بازاریابان ورزشی متخصص در کمیته‌های بازاریابی در هیئت ورزشی. در راهکار فعالیت‌های اقتصادی، گرفتن مجوز و راه‌حل‌های قانونی به‌منظور چگونگی حضور در بازار بورس و سهام و خرید و فروش سهام غیر با هدف کسب سود برای افزایش درآمدهای هیئت ورزشی، توسعه اموال و دارایی‌های هیئت ورزشی و بهره‌بردن از نوسانات قیمت و تورم ایجادشده به‌نفع هیئت ورزشی، شناسایی شدند.

راهکارهای شناسایی‌شده قانونی به استفاده از قوانین مالیاتی شرکت‌ها (برنامه چهارم توسعه) در جهت جذب کمک‌ها، استفاده از قانون یک درصد هزینه‌کرد شرکت‌ها و ارگان‌ها در ورزش و استفاده از مصوبات قانونی معافیت مالیاتی حامیان مالی هیئت ورزشی و درنهایت استفاده از ظرفیت‌های ماده ۸۸ اشاره دارد. شایان ذکر است که به یک کمیته مشخص در هیئت ورزشی به نیاز است تا بتواند این موارد را پیگیری و جذب کند.

درنهایت راهکار آموزشی و اجرایی یکی از راهکارهای ساده، ثابت و همیشگی برای هیئت‌های ورزشی بوده و است. این نوع راهکار به درآمد حاصل از مجوزهای مدارس، آکادمی‌ها، دوره‌های مربیگری و داوری، حق عضویت‌ها و شهریه‌ها، درآمد حاصل از ثبت‌نام در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی، سرمایه‌گذاری روی تیم‌های پایه و استعدادیابی با هدف فروش ورزشکاران با استعداد به تیم‌های حرفه‌ای در درازمدت و برگزاری نمایشگاه‌های فرهنگی ورزشی همراه با بازیکنان محبوب و درآمد حاصل از اجاره غرفه‌ها اشاره دارد که این موارد می‌توانند حتی به یک منبع درآمدی پایدار برای هیئت ورزشی تبدیل شوند؛ بنابراین هیئت‌های ورزشی به‌جای تمرکز صرف بر درآمد حاصل از فعالیت‌های آموزشی و چشم‌دوختن به دست اداره کل ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها می‌توانند از راهکارهای شناسایی‌شده دیگری نیز بهره ببرند تا بتوانند از در ماندگی مالی برای انجام فعالیت‌های خود در سطح استان خارج شوند.

از نتایج دیگر پژوهش حاضر می‌توان به نتایج ماتریس نفوذ همبستگی اشاره کرد. در این ماتریس شاخص‌های فرایندمحوری با توجه به قدرت نفوذ هر شاخص در شاخص‌های دیگر و میزان وابستگی هر شاخص به شاخص‌های دیگر به چهار سطح تقسیم‌بندی شده است. نتایج نشان داد که راهکار قانونی و راهکار مدیریت و برنامه‌ریزی جزو راهکارهای نفوذی و راهکارهای مربوط به فعالیت‌های اقتصادی، فعالیت‌های بازاریابی و فعالیت‌های آموزشی و اجرایی جزو راهکارهای وابسته در این پژوهش

هستند که مسئولان هیئت‌های ورزشی باید به آن‌ها توجه کنند و برای بهره‌بردن از آن‌ها بر قدرت نفوذ و وابستگی‌شان تمرکز کنند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که درآمد و منابع مالی، موتور محرک سازمان‌های ورزشی نظیر هیئت‌ها، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند. درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال این سازمان‌ها ضروری است، اما امروزه در عرصه ورزش، باشگاه‌ها و هیئت‌های ورزشی ماهیتی خصوصی دارند؛ از این‌رو مدیران آن‌ها به دنبال جذب حامیان مالی هستند تا بتوانند از این طریق تأمین منابع مالی هزینه‌های هیئت‌ها را پوشش دهند؛ بنابراین مدیران ورزشی با قبول مسئولیت تأمین مالی باید بازارهای مالی و راهکارهای درآمد مالی موجود را بشناسند تا با به‌کارگیری ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی را مدنظر قرار دهند؛ از این‌رو می‌طلبند که تصمیم‌گیرندگان کلان ورزش استان با برنامه‌ریزی بلندمدت، رفع موانع و مشکلات هیئت‌های ورزشی در استان خراسان رضوی را در دستور کار خود قرار دهند و ضمن توانمندسازی اقتصادی هیئت‌ها، مسیر موفقیت‌های ورزشی هیئت‌ها و به دنبال آن ورزش ملی را هموار کنند.

اولین ارزش افزوده پژوهش حاضر در مقایسه با پژوهش‌های پیشین را می‌توان شناسایی و سطح‌بندی این راهکارها برای محیط خاص سازمانی که هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی هستند دانست؛ به‌صورتی که هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی می‌توانند با استفاده از سطوح به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر و اهمیت و الویت هر سطح، برای جذب منابع مالی پایدار در جهت اجرای امور ورزشی خود برنامه‌ریزی‌های لازم کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان پیشنهادهای کاربردی به مدیران و مسئولانی ارائه کرد که به فرایند تأمین مالی تعهدات هیئت‌های ورزشی علاقه‌مندند و ناگزیر با فرایند کسب درآمد هیئت‌ها درگیر هستند. لازم است این مدیران و مسئولان به سطح‌بندی راهکارها براساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها توجه و تمرکز ویژه‌ای کنند تا از این طریق زمینه و بستر را برای تحقق راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت ورزشی از درماندگی مالی فراهم کنند تا بر اثر این هم‌افزایی در این زمینه موفقیت‌هایی کسب کنند؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان مرتبط در زمینه راهکارهای مدیریت و برنامه‌ریزی در جهت جذب کمک‌های مالی فدراسیون‌ها، جذب کمک‌ها و اعتبارات ادارات کل ورزش و جوانان، جذب کمک‌های مالی سایر ارگان‌ها و سازمان‌ها، ایجاد رویه‌های مدیریتی مناسب برای جذب، حفظ و افزایش هواداران و داوطلبان در هیئت ورزشی، استفاده از تجارب مدیران قبلی و بهره‌گیری از عملکرد مثبت آنان توسط مدیران، بهره‌گیری از مدیران خلاق و دارای تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی، ارتباط با رسانه‌های ارتباط جمعی در استان و حضور پررنگ‌تر در رسانه‌ها و استفاده از آثار آن به‌منظور جذب حامی مالی، ارتباط سازمان‌یافته بین هیئت‌های ورزشی

استان با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی، ایجاد سند راهبردی مؤلفه‌های درآمدزایی در هیئت استان و برگزاری کلاس‌های آموزش اقتصادی و جذب سرمایه برای مسئولان کمیته‌ها در هیئت ورزشی تلاش کنند.

در راهکار اقدامات بازاریابی به مسئولان هیئت‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود بر این موارد تمرکز کنند: جذب خیران ورزشی و استفاده از ظرفیت وقف ورزشی، جذب حامیان مالی، برندسازی هیئت در جهت افزایش اعتبار و نام هیئت ورزشی، تبلیغ و گزارش فعالیت‌ها و برنامه‌های جاری و آینده خود، گرفتن نمایندگی‌ها با هدف فروش انحصاری تجهیزات، تولیدات و ابزار استاندارد و متناسب با رشته ورزشی، بهره‌گیری از مدیران بازاریابی متخصص برای هیئت ورزشی، ایجاد کمیته‌های بازاریابی در هیئت ورزشی و استفاده از متخصصان بازاریابی و بهره‌برداری تجاری از وبسایت هیئت ورزشی.

در راهکار فعالیت‌های اقتصادی پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان مرتبط به بررسی راه‌حل‌های قانونی چگونگی حضور در بازار بورس و سهام، سرمایه‌گذاری و تجارت در اقلام ورزشی مرتبط با رشته تحت پوشش و توسعه اموال و دارایی‌های هیئت ورزشی بپردازند.

در راهکار قانونی پیشنهاد می‌شود مسئولان مرتبط پیگیر موارد استفاده از قوانین مالیاتی شرکت‌ها (برنامه چهارم توسعه) در جهت جذب کمک‌ها، استفاده از قانون یک درصد هزینه‌کرد شرکت‌ها و ارگان‌ها در ورزش و پیگیری، اجرا و استفاده از مصوبات قانونی معافیت مالیاتی حامیان مالی هیئت ورزشی و درنهایت استفاده از ظرفیت‌های ماده ۸۸ باشند.

درنهایت در راهکار آموزشی و اجرایی پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان مرتبط برای بهره‌بردن از درآمد اعطای مجوزها (مدارس، آکادمی‌ها، مربیگری و داوری)، حق عضویت‌ها و شهریه‌ها، برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای دانش‌افزایی، سرمایه‌گذاری روی تیم‌های پایه و استعدادیابی با هدف فروش بازیکن و ورزشکاران بااستعداد و برگزاری نمایشگاه‌های فرهنگی ورزشی همراه با بازیکنان محبوب هیئت ورزشی اقدامات لازم را انجام دهند.

بدون شک در هر پژوهشی محدودیت‌هایی وجود دارد که بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر می‌گذارد که پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نیست. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به روش پژوهش، جامعه نمونه و نمونه آماری آن اشاره کرد. این احتمال وجود دارد که با استفاده از سایر روش‌های کمی و کیفی و نیز با استفاده از مشارکت گروه‌های دیگر از جامعه ذی‌نفعان موضوع این پژوهش، نتایج گاهی متفاوتی با پژوهش حاضر گرفته شود؛ از این رو پرداختن به سؤال‌های پژوهش با استفاده از سایر روش‌ها و گروه‌های ذی‌نفع توصیه می‌شود. همچنین باید گفت که در این پژوهش فقط پنج عامل مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی از درماندگی مالی شناسایی شده است؛ درحالی‌که ممکن است عوامل مؤثر و کلیدی دیگری نیز وجود داشته باشد که در این پژوهش به آن‌ها اشاره

نشده است. همچنین نتایج این پژوهش وابستگی زیادی به نظرهای افراد خبره‌ای دارد که از آن‌ها پرسش شده است و ممکن است با تغییر در نمونه آماری آزمون شده، تغییرات جزئی در نتایج به دست آمده به وجود آید. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که داده‌ها از استان خراسان رضوی جمع‌آوری شده است که در سایر استان‌ها باید با احتیاط از نتایج پژوهش حاضر استفاده شود. همچنین در فرایند جمع‌آوری داده‌ها بیشترین تلاش شده است تا در بهترین وضعیت این امر انجام شده باشد، ولی ممکن است میزان دقت و چگونگی پاسخ‌گویی به سؤال‌ها تابع وضعیت زمانی و مکانی صاحب‌نظران بوده باشد.

مدل‌های ارائه شده در این پژوهش از نظر آماری بررسی و تحلیل نشده‌اند؛ بنابراین بررسی و تحلیل روابط و تعامل میان این عوامل از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به پژوهشگران، استادان و دانشجویانی که به پژوهش در این زمینه علاقمندند، پیشنهاد می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشی در همین زمینه در سایر استان‌های کشور و در مقیاس کلان روی فدراسیون‌های ورزشی یا باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش کشور انجام شود.

References

1. Abnama, Z. (2017). Identifying ways to generate income for sports delegations in Khuzestan province by emphasizing volleyball, basketball, wrestling and swimming (Unpublished master's thesis). Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. (in Persian).
2. Asadollahi, E., Gholami Bidkhani, R., Jaghargh Mahian, A., & Yazdani, M. (2020) Research methods in physical education and sports. Mashhad: Book Tak Publications. (in Persian).
3. Asadollahi, E., Ismailzadeh Kandahari, M. R. (2012). The role of holding handball competitions on the economic, social and cultural situation of Sabzevar city. Paper presented at the Second National Conference on Science and Handball. Shahid Beheshti University, Tehran. (in Persian).
4. Asadollahi, E., Saeed Zirak, S., Fahim Devin, H., Kashtidar, M., & Mahyian, A. (2018). Identifying and prioritizing the deterrent factors affecting public-private partnerships in the country's sport infrastructure projects. Paper presented at the First Eurasian Sport Sciences Congress, Tabriz. (in Persian).
5. Asadollahi, E., Tojari, F., & Zarei, A. (2017). The effect of promotional tools on conveying Brand Identity from Sport Consumers' Viewpoint in the Country's Premier League. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 6(3), 32-41. (in Persian).
6. Askarian, F., Khodadadi, M. R., & Sarlab, R. (2017). Modeling the import of Iranian sports goods using the Arma model during the years 1992-2012 *Sports Management Studies*, 9(41), 97-110. (in Persian).

7. Azadan, M., Askarian, F., & Ramezani Nejad, R. (2012). Investigating the ways of attracting sponsors in Iranian professional football. *Journal of Sports Management Studies*, 4(13), 123-136. (in Persian).
8. Daneshfar, M., & Amir Tash, A. R. (2017). Identifying effective marketing methods in generating income and attracting sponsors (Case study: Chess Federation). *Physical Education and Sports Science Studies*, 2(1): 87-98. (in Persian).
9. Esmaeili, M., Rezaei, S., & Shirvani, T. (2017). An analysis of factors affecting to sport marketing attitudes in sport boards managers of Markazi province. *Journal of Marketing Management*, 12(35), 77-95. (in Persian).
10. Fallah, Z., & Aghakhani, M. (2016). The effect of mass media on financing of the sport boards (Case study: Golestan Province). *Communication Management in Sport Media*, 3(4), 69-76. (in Persian).
11. Hamakos, A. (2004). Sport business in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15, 275-206.
12. Heydari, R., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2019). Comparison of marketing mix of domestic and foreign sports apparel brands. *Journal of Motor and Behavioral Sciences*, 2(4), 283-298. (in Persian).
13. Huang, L. (2011). Research on effect of Beijing Post-Olympic sports industry to China's economic development. *Energy Procedia*, 8(5), 2097-2102.
14. Huda, H. (2001). Investors opinions about sports marketing in Bahrain. *The sport Journal*, 4(4), 22-27.
15. Hull, C. E., & 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.
16. Izadi, Z. (2016). Identifying and presenting the barriers to income generation of clubs in the Iranian Football Premier League (Unpublished master's thesis). Al-Zahra University, Tehran, Iran. (in Persian).
17. Jahantab Nejad, A., Mehdipour, A., & Khatibi, A. (2018). Analysis of effective factors on the developing basic sports in the elementary schools of Ahvaz. *Sport Management Studies*, 10(50), 165-186. (in Persian).
18. Khorsandifard, M., Peymanizad, H., Esmailzadeh Ghandehari, M. R., & Kashtidar, M. (2020). Designing a model of turbulent management of effective marketing on the development environment of Iranian championship sports in a structural-interpretive way. *Sports Management Studies (Sports Science Research)*, 11(56), 1841-204. (in Persian).
19. Madhoshi, M., & Haditabar, J. (2018). Developing a local model of organizational agility in knowledge-based Firms: Applying the interpretive structural modeling approach, 12(44), 7-34. (in Persian).
20. Matthew L., & NerileeHing, S. G. (2011). Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and regulatory review. *Sport Management Review*, 14, 246-257.
21. Molze, B., & Mistilis, T. (2005). Identify sources of revenue in Greek football. *Sport Marketing Quarterly*, 4, 15-21.

22. Moradi, J., Nazari, R., & Moradi, M. (2019). Analysis of effective economic and financial barriers on development and sustainable performance of Iranian football industry based on Grounded Theory. *Sport Management and Development*, 8(3), 154-166. (in Persian).
23. Naghdi, Y., Kaghazian, S., & Afsharpey, A. (2013). Analysis of the economic factors affecting income of Football Clubs (Selected World Clubs). *Bi-Quarterly Journal of Development Economics, Research and Planning*, 2(1), 21-43. (in Persian).
24. Nemeč, J., Nemeč, M., & Pavlík, M. (2014). Public financing of sports in the Czech Republic and the Slovak Republic: Processes and their evaluation. *Life Science Journal*; 11(12), 537-541.
25. Pavlik, M., & Hruza, F. (2014). Lottery as tool for financing of sport – comparison of European countries. Paper presented at the International Conference on Applied Social Science Research (ICASSR 2014), Beijing, China.
26. Peydayi, S. S. (2019). Investigating the strategies of attracting private investment in sports in Ardabil province (Unpublished master's thesis). Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran. (in Persian).
27. Qiami-Rad, M., & Moharram-Zadeh, M. (2008). The comparison between income channels of Iran and Japan Karate Federations. *Research on Sport Sciences*, 4(17), 89-100. (in Persian).
28. Rahbar, A. (2013). Investigating and identifying ways of generating income and financing domestic and eastern in Iranian sports (Unpublished master's thesis). Islamic Azad University, Tehran, Iran. (in Persian).
29. Rezaei, S. (2018). Designing a revenue model for Iranian Football Clubs with grounded theory approach. *Applied Research in Sport Management*, 6(3), 101-116. (in Persian).
30. Sanchez, C. P., Monelos, P., & Lopez, M. R. (2013). A parsimonious model to forecast financial distress, based on audit evidence. *Contaduría y Administración*, 58(4), 151-173.
31. Seifpanahi Shabani, J., & Hamidi, M. (2017). The investigation and analyses the methods of generating revenue by the world and Iranian football clubs. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(3), 21-31. (in Persian).
32. Shajie, R., Kouze Chiyani, H., Ehsani, M., & Amiri, M. (2013). Influences of personal, political, legal and economical climates on ethical decision-making of professional soccer players. *Applied Research in Sport Management*, 1(3), 19-26. (in Persian).
33. Skoric, S., Bartoluci, M., & Čustonja, Z. (2012). Public financing in Croatian sport. *Financial Theory & Practice*, 36(2), 109-227.
34. Stewart, B. (2015). *Sport funding and finance*. London: Routledge.
35. Taslimi, Z., Hemati Nejad, M., Gholizade, M., & Pasvar, M. (2016). Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency. *Sport Management and Development*, 8(4), 41-50. (in Persian).
36. Thibault, L., Slack T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations. *Journal of Sport Management*, (7), 25-43.

37. Willie, P. A. (2017). Revenue management for Canadian professional sports organizations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 451-463.
38. Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2010). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management: An international Journal*, 2(3), 225-240.

استناد به مقاله

حیدری، رضا، اسداللهی، احسان، و سالاری، ریحانه. (۱۳۹۹). شناسایی راهکارهای مؤثر بر برون‌رفت هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از درماندگی مالی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۶۴)، ۱۷۳-۲۰۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8931.3036

Heydari, R., Asadollahi, E., & Salari, R. (2021). Identifying Effective Solutions to Exit from the Financial Helplessness of Sports Delegations of Khorasan Razavi Province. *Sport Management Studies*, 12(64), 173-206. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8931.3036

Identifying Effective Solutions to Exit from the Financial Helplessness of Sports Delegations of Khorasan Razavi Province

R. Heydari¹, E. Asadollahi², R. Salari³

1. PhD Student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2. Member of the faculty of the Department of Physical Education and Sports Sciences, Sanabad Golbahar Higher Education Institute, Golbahar, Iran (Corresponding Author)
3. Master's degree student in leisure management, Imam Reza International University, Mashhad, Mashhad, Iran

Received: 2020/05/15

Accepted: 2020/07/27

Abstract

The aim of the present study was to identify effective solutions to exit from the financial helplessness of sports delegations of Khorasan Razavi province. The present study is a qualitative research with an analytical nature and is a type of applied research that was performed by interpretive structural method. The data collection tools were research, documentary studies, interviews and Delphi Questionnaire. The statistical population of the study included experts in this field, of which 25 people were selected as the target in each part of the study as a sample. An interpretive structural model (ISM) was also used to analyze the data. Finally, 33 indicators affecting the financial helplessness of Khorasan Razavi sports delegations were identified and in 5 dimensions of management solutions, economic activities, legal solutions, marketing activities and educational and executive activities were placed in 3 levels is identified That The legal solution was identified as the third level of the model. As a result, in order to get out of financial helplessness, sports delegations must pay special attention to the legal solution to provide the ground for the emergence and realization of other factors at the top levels of the model, Also, paying attention and focusing on the leveled solutions in the present study can be an effective move in solving the financial problems of sports delegations.

Keywords: Financial Helplessness, Sports Delegations, Interpretive Structural Approach, Effective Solutions, Khorasan Razavi.

-
1. Email: reza.hdr1994@gmail.com
 2. Email: ehs.asadollahi.spr@iauctb.ac.ir
 3. Email: reyhane.salarii@gmail.com



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی