

# Applied Research of Sport Management

Open  
Access

## ORIGINAL ARTICLE

## To develop a make money model in university sports

Asgar Abdollahi<sup>1\*</sup>, Yaghoob Badriazarin<sup>2</sup>, MohammadRasoul Khodadadi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhD student in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

<sup>3</sup> Associate Professor of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

### Correspondence

Asgar Abdollahi

Email:

[As\\_abdollahi@tabrizu.ac.ir](mailto:As_abdollahi@tabrizu.ac.ir)

### How to cite

Abdollahi, A., Badriazarin, Y. & Khodadadi, M.R. (2023-2024). To develop a make money model in university sports. *Applied Research of Sport Management*, 12(3). 1-16.

### ABSTRACT

This research aimed to develop a make money model in university sports. It is applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type, field in terms of collecting data method, and foundation data with Strauss and Corbin approach in terms of strategy. The interviewees were among the university professors and experts and activists in the field of university sports and sports make money. 15 people were selected and participated in the interview using the targeted criteria-based method. Depth semi-structured interviews were used to collect data, and simultaneously collected data were analyzed in three stages of open, central, and selective coding. Maxqda software was used to classify the extracted codes. To achieve the validity of the research, Guba and Lincoln's four criteria were used. The results showed that the mechanism of sports culture and make money as causal factors, design of support and financial mechanisms as background factors, knowledge and support challenges and basic limitations as intervening factors, make money mechanisms as the central phenomenon, persuasion and management principles as strategy and sports and economic development as the consequences of make money in university sports were identified. Therefore, using the developed model in this research can improve make money and develop university sports.

### KEYWORDS

Sports development, Make money, University sports

نشر به علمی

## پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

«مقاله پژوهشی»

# تدوین الگوی درآمدزایی در ورزش‌های دانشگاهی

عسگر عبدالهی<sup>۱\*</sup>، یعقوب بدری‌آذرین<sup>۲</sup>، محمدرسول خدادادی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین الگوی درآمدزایی در ورزش‌های دانشگاهی است. پژوهش از منظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کیفی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر استراتژی داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین بود. در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان از بین اساتید دانشگاهی و متخصصان و فعالان حوزه‌ی ورزش دانشگاهی و درآمدزایی ورزشی بودند که با استفاده از روش هدف‌مند ملاک‌مدار، ۱۵ نفر انتخاب و در مصاحبه شرکت داده شدند. از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، انجام شد. از نرم‌افزار Maxqda برای طبقه‌بندی کدهای استخراج شده و از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن برای دست‌یابی به اعتبار پژوهش استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که سازوکار فرهنگ ورزشی و تحقق درآمدزایی به عنوان عوامل علی، طراحی سازوکارهای حمایتی و مالی به عنوان عوامل زمینه‌ای، چالش‌های دانشی و پشتیبانی و محدودیت‌های اساسی به عنوان عوامل مداخله‌گر، سازوکارهای درآمدزایی به عنوان پدیده محوری، متقاعدسازی و اصول مدیریتی به عنوان راهبرد و توسعه ورزشی و اقتصادی به عنوان پیامدهای درآمدزایی در ورزش‌های دانشگاهی شناسایی شدند. بکارگیری الگوی تدوین شده در این پژوهش می‌تواند موجب بهبود درآمدزایی و در نتیجه توسعه‌ی ورزش دانشگاهی شود.

### واژه‌های کلیدی

توسعه‌ی ورزش، درآمدزایی، ورزش دانشگاهی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

نویسنده مسئول:

عسگر عبدالهی

ایمانامه: [As\\_abdollahi@tabrizu.ac.ir](mailto:As_abdollahi@tabrizu.ac.ir)

استناد به این مقاله:

عبدالهی، عسگر، بدری‌آذرین، یعقوب و خدادادی، محمدرسول (۱۴۰۲). تدوین الگوی درآمدزایی در ورزش‌های دانشگاهی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۶(۳)، ۱-۱۲.

## مقدمه

توسعه ورزش در سطح جامعه، عامل بسیار مهم و حیاتی برای ایجاد سلامت روانی و جسمانی (باقری و همکاران، ۱۳۹۸) و بهبود زندگی افراد جامعه به شمار می‌رود (امینی کمیجانی و همکاران، ۱۴۰۱). بی‌شک توسعه ورزش دانشگاهی در ابعاد مختلف آن می‌تواند در توسعه ورزش ملی یک کشور سهم بسزایی داشته باشد (فولی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین ورزش دانشگاهی با برخورداری از نیروهای جوان و افراد متخصص، نقش عمده‌ای در بهبود سلامت و نشاط جامعه ایفا می‌کند (جوادی‌پور و رهبری، ۱۴۰۰). عوامل مهمی در توسعه ورزش در دانشگاه‌ها دخیل هستند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، منابع مالی لازم جهت توسعه ورزش و رسیدن به اهداف می‌باشد که در حال حاضر در کشور ما اغلب این منابع از طریق منابع دولتی تأمین می‌گردد و با توجه به تحریم‌های اقتصادی و کمبود منابع مالی دولت، سرمایه‌گذاری دولت در عرصه ورزش دانشگاهی، پاسخگوی نیاز دانشگاه‌ها نمی‌باشد (باقری و همکاران، ۱۳۹۸). ورزش دانشگاهی به‌عنوان عضوی از جامعه ورزش که وظیفه ارتقای سلامت و نشاط جامعه را برعهده دارد باید با توسعه ارکان ورزش همگانی و قهرمانی، به این امر کمک نماید و این امر جز با تأمین منابع مالی لازم جهت رسیدن به اهداف تعیین‌شده، میسر نیست و این بخش از ورزش کشور برای ادامه حیات خود، نیازمند درآمدزایی و حمایت مالی می‌باشد (خواججه‌صالحانی و همکاران، ۱۴۰۱).

اهمیت و لزوم توجه به ورزش دانشگاهی و تلاش برای توسعه آن در دانشگاه‌ها با توجه به اثرات سودمند ورزش از نظر افزایش توانایی‌های جسمانی و روانی آن، سبب تعالی جامعه خواهد شد (رشیدلمیر و همکاران، ۱۳۹۶). در کشور ما ارتباط بسیار کمی بین ورزش دانشگاهی و ورزش ملی وجود دارد و می‌توان گفت که ورزش دانشگاهی منفک از ورزش ملی می‌باشد و به‌صورت مستقل و در یک محیط مختص دانشگاهی و بدون ارتباط مؤثر با سایر سازمان‌ها و ارگان‌های ورزشی کشور به فعالیت کج‌دار و مریض خود ادامه می‌دهد و این باعث شده است ورزش دانشگاهی در عرصه ملی و جامعه، از درجه اهمیت کمتری برخوردار شود (بهرام‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). در حال حاضر مشکلات اقتصادی موجود در جامعه و عدم تأمین منابع مالی لازم برای پاسخگویی به نیازهای ورزش قشر دانشگاهی و پیدا کردن راهکارهایی برای درآمدزایی و جذب اسپانسر، یکی از دغدغه‌های مهم مدیران تربیت

بدنی دانشگاه‌های کشور می‌باشد (دلداده مهربان و همکاران، ۱۴۰۱). از این‌رو مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها باید با شناسایی و تعیین عوامل تأثیرگذار و جذب حامیان مالی و درآمدزایی برای ورزش دانشگاه‌ها در راستای توسعه ورزش دانشگاهی در ابعاد مختلف گام بردارند.

امروزه نقش ورزش در بهبود زندگی افراد جامعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ورزش می‌تواند در توسعه تربیتی، اقتصادی، اجتماعی و کیفیت زندگی نقش اساسی ایفا کند و موجب ارتقاء سطح زندگی افراد گردد (میرحاجیان و همکاران، ۱۴۰۱؛ یودبانگتویپول و راوانکارن، ۲۰۱۹). ورزش دانشگاهی به‌عنوان یکی از ارکان ورزش آموزشی، در توسعه اهداف آموزشی و اخلاقی جامعه و ایجاد روابط اجتماعی از اهمیت بسیاری برخوردار است (طریقی و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه ورزش دانشگاهی به عواملی همچون امکانات و تجهیزات ورزشی مناسب، منابع انسانی، برگزاری مسابقات ورزشی، اعزام به مسابقات درون مرزی و برون مرزی، آموزش، جوایز ورزشی و منابع مالی بستگی دارد (منافی و همکاران، ۱۳۹۶). با این حال ورزش دانشگاهی با موانع و چالش‌هایی مواجه است. عواملی همچون عدم وجود امکانات و تجهیزات، کاهش انگیزه دانشجویان برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، شرایط اقتصادی، عوامل فرهنگی، ضعف ساختاری، تحریم‌های اقتصادی، کمبود منابع دولتی و سایر موارد، موجب گردیده است که توسعه ورزش دانشگاهی با مشکلات زیادی مواجه گردد (کیان، ۱۳۹۹).

منابع مالی ورزش دانشگاهی به‌صورت عمده از بودجه دولت تأمین می‌گردد؛ این درحالی است که شرایط کنونی جامعه به‌ویژه تحریم‌ها موجب شده است دولت با کمبود شدید منابع مالی روبرو شود (قربانی و همکاران، ۱۴۰۱) و سرمایه‌گذاری دولت در ورزش دانشگاهی با چالش‌های جدی و فراوانی مواجه است (افشاری و همکاران، ۱۳۹۹). در این شرایط برگزاری همه‌ی فعالیت‌های ورزشی از جمله المپیادها، جشنواره‌ها، توسعه اماکن ورزشی، اعزام دانشجویان به مسابقات مختلف ورزشی (داخلی و خارجی)، برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی، تمرینات ورزشی و غیره امکان‌پذیر نمی‌باشد و در نتیجه باعث کاهش مشارکت و انگیزه دانشجویان و در نهایت رکود ورزش دانشگاهی می‌گردد و به تبع آن، اثرات منفی روانی، اجتماعی و فرهنگی را در جامعه به دنبال خواهد داشت (جوانمرد و صنعت‌خواه، ۱۴۰۱).

دانشگاه با آن مواجه هستند عدم درآمدزایی مناسب و عدم مشارکت بخش خصوصی در روند توسعه ورزش دانشگاه می‌باشد که نیاز به برنامه‌ریزی و شناسایی عوامل مربوط به درآمدزایی و جذب حامی مالی دارد (اشمالبک و زلناک، ۲۰۱۸). مدیران ورزشی باید با شناخت ظرفیت‌های بخش خصوصی و تعامل با آن‌ها و همچنین شناساندن ظرفیت‌ها و استعدادها موجود در دانشگاه‌ها، مسیر پیشرفت و توسعه ورزش دانشگاه‌ها را هموار سازند (میکسل، ۲۰۲۲؛ مصلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳).

علی‌رغم اینکه محققان زیادی درخصوص حامیان مالی و درآمدزایی در باشگاه‌ها، فدراسیون‌های ورزشی، هیأت‌های ورزشی و رشته‌های ورزشی مختلف، پژوهش‌های مختلفی را انجام داده‌اند، طبق پیشینه‌های موجود، به نظر می‌رسد در خصوص درآمدزایی و جذب اسپانسر در ورزش دانشگاهی هنوز تحقیقات جامع و کاملی انجام نشده و اقدامات و راهکارهای قابل انجام در این خصوص شناخته نشده‌اند و همین‌طور الگوی خاصی در این حوزه تدوین و طراحی نشده است. حال با توجه به مطالب ارائه شده و مشکلات موجود در دانشگاه‌ها در بخش تأمین منابع مالی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی از جمله تدارک و اعزام تیم‌های ورزشی به مسابقات داخلی و بین‌المللی، ساخت و تجهیز اماکن ورزشی، جوایز ورزشی، برگزاری جشنواره‌ها و مناسبت‌های مختلف ورزشی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و سایر موارد دیگر، جذب منابع مالی و درآمدزایی برای اجرای این برنامه‌ها از طریق روش‌های نوین و شناخته شده، ضروری به نظر می‌رسد. بر همین اساس تهیه و تدوین الگویی کاربردی برای درآمدزایی در ورزش دانشگاه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و باید در اولویت برنامه‌های مدیران ورزشی دانشگاه‌ها قرار گیرد. لذا در این تحقیق سعی گردید موانع و عوامل مؤثر درآمدزایی در دانشگاه‌ها شناسایی شده و الگویی کاربردی برای درآمدزایی در ورزش دانشگاه‌ها طراحی و تدوین گردد و به این ترتیب این الگو در اختیار مدیران ورزشی دانشگاه‌ها قرار گیرد تا به وسیله‌ی آن بتوانند با جذب منابع مالی لازم، گامی مؤثر برای اجرای برنامه‌ها، فعالیت‌ها و در نتیجه توسعه ورزش دانشگاه‌ها بردارند.

همان‌گونه که اشاره شد منابع مالی نقش مهمی در توسعه ورزش دانشگاهی دارد و بر این اساس جذب منابع مالی از راه‌های مختلف به غیر از منابع دولتی، می‌تواند به ورزش دانشگاهی در راه رسیدن به اهداف خود کمک شایانی نماید. در شرایط امروزی جامعه، درآمدزایی و جذب حامی مالی برای ورزش دانشگاهی به‌عنوان یک ضرورت شناخته می‌شود که برای ادامه رشد و توسعه، نیاز به تعامل با همدیگر دارند. از یک طرف حامیان مالی می‌توانند از منافع بسیار مانند کسب شهرت، سودآوری و توسعه اقتصادی بهره‌مند شوند. تحقیقات نشان می‌دهد که همکاری شرکت‌ها با رویدادهای ورزشی می‌تواند در کشف نیازهای اجتماعی جامعه که به هر دلیلی تاکنون شناسایی نشده‌اند مؤثر باشد و به تبع آن شرکت‌ها می‌توانند به وسیله آن میزان فروش خود را افزایش دهند (میراگایا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین شرکت‌ها و حامیان مالی با سرمایه‌گذاری و ارتباط و تعامل مستقیم با دانشجویان و جامعه دانشگاهی، تصویر برند و هویت خود را در بین آن‌ها تقویت نمایند. از طرف دیگر ورزش دانشگاهی می‌تواند به اهداف خود در زمینه توسعه ورزش و در نهایت توسعه فرهنگی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، دست یابد (مورگان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). جذب حامی مالی یکی از روش‌هایی است که می‌تواند کمبود منابع مالی را برای توسعه ورزش دانشگاه‌ها جبران نماید و در مقابل، حامی مالی می‌تواند با سرمایه‌گذاری در ورزش دانشگاهی ارزش برند خود را در بین اقدار دانشگاهی بالا ببرد (موجیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

ورزش دانشگاهی برای توسعه و رسیدن به اهداف، نیازمند کسب درآمد می‌باشد و با توجه به منابع محدود منابع دولتی و شرایط اقتصادی جامعه، دستیابی به این اهداف با مشکلات عدیده‌ای روبرو است (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۱) و بر همین اساس مدیران ورزشی دانشگاه‌ها باید علاوه بر مدیریت منابع محدود دولتی، بتوانند با مدیریت صحیح و شناسایی راهکارهای مناسب برای کسب درآمد، توسعه ورزش دانشگاه را به سرانجام مطلوب برسانند (سلطانی و کارگر، ۱۳۹۸). مدیران ورزشی دانشگاه‌ها با توجه به ظرفیت‌های موجود در دانشگاه‌ها از جمله فضاها و اماکن ورزشی، اساتید ورزشی متخصص و جایگاه علمی سرآمد و شناخته شده در جامعه، می‌توانند با برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی مناسب، موجب رشد و توسعه ورزش دانشگاهی گردند. از مهم‌ترین مشکلاتی که مدیران ورزشی

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کیفی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها میدانی و از رویکرد استراتژی پژوهش از نوع داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین می‌باشد. در آغاز پژوهش، طی مطالعاتی درباره آثار و تحقیقات انجام شده در زمینه بحث مورد نظر، اقدام به انتخاب افرادی شد که باید مورد مصاحبه قرار می‌گرفتند. به‌طور کلی مصاحبه‌شوندگان براساس تجربیات و همچنین تخصص و تبحر آن‌ها در موضوع مصاحبه تعیین شده‌اند. چون پاسخ‌های مصاحبه‌شونده به‌عنوان داده‌های تحقیق مورد استفاده و استناد قرار گرفته، انتخاب مصاحبه‌شوندگان یکی از مهم‌ترین مراحل مصاحبه بوده است و انتخاب این افراد براساس یک معیار دقیق علمی همچون، داشتن اثر پژوهشی و یا فعالیت علمی درباره موضوع مصاحبه یا سابقه اجرایی انجام گرفته است. در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان از بین اساتید دانشگاهی و کارشناسان دانشگاه‌های دولتی و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم و براساس معیارهایی همچون داشتن اثر پژوهشی در زمینه حمایت مالی، درآمدزایی در حوزه‌های مختلف اقتصادی ورزش دانشگاهی، سابقه اجرایی در ورزش دانشگاهی و یا راهنمایی و مشاوره پایان‌نامه و یا رساله‌های دکتری در زمینه‌های فوق‌الذکر انتخاب شدند.

در این پژوهش از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها نیز شروع شد. بدین‌صورت که، داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی کدگذاری شدند. کدگذاری یک روش اساسی برای مشخص نمودن مقولات موجود در داده‌هاست. رمزگذاری و در نتیجه مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوای عرفی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه تئوریک، همزمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز گردید. با توجه به موضوع، مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز پرداخته شد و زمینه‌های مشترک و رمزها ادغام شدند و مقوله‌ها تعیین گردیدند و سپس مفهوم کلی که حاصل جمع‌بندی این مقوله‌ها بود حاصل آمد. برای حفظ پایایی، بازبینی

مطالب در دو مرحله، یکی در بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل گردید و دیگری در پایان کار صورت گرفت (ایمان، ۱۳۹۰). از نرم‌افزار مکس کیودا برای طبقه‌بندی کدهای استخراج شده استفاده گردیده است.

در این پژوهش براساس چهار معیار پیشنهادی گوبا و لینکلن اعتبار، قابلیت تأیید، قابلیت اطمینان و قابلیت انتقال، جهت افزایش کیفیت پژوهش مدنظر قرار گرفت. جهت بررسی اعتبار از سه سویه‌سازی، مشارکت طولانی‌مدت و تحلیل موارد مخالف، جهت بررسی قابلیت تأیید از بررسی اعضا و بازنگری دقیق، جهت بررسی قابلیت اطمینان از کدگذاری مطالعات و بررسی داده‌ها و جهت بررسی قابلیت انتقال از توصیف دقیق و بیان فرضیه‌ها استفاده شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه، از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. در این روش پس از گردآوری داده‌ها و تنظیم آن‌ها به‌صورت نوشتاری، بخش‌هایی از متن‌های نوشتاری مثل عبارت و یا جمله انتخاب و به‌صورت اطلاعات کدگذاری شده، شماره‌گذاری شدند. در پژوهش حاضر، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های فهمیدنی مانند بند، عبارت و کلمه استفاده شد. کدها به‌گونه‌ای انتخاب شدند که تغییرپذیر و یا تکراری نباشند. در این مرحله ۱۹۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد که پس از حذف موارد مشابه، ۹۶ کد اولیه به صورت نهایی مکتوب شد. مفاهیمی که در مرحله کدگذاری اولیه استخراج شدند، جهت تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این تحلیل تولید ۳۱ مفهوم بود. در فرایند کدگذاری گزینشی شرایط مختلفی (طبقات) که در مرحله کدگذاری محوری بیان شده است، با هم ادغام شدند و تجزیه و تحلیل کلی صورت گرفت. این موارد به همراه هر کدام از مفاهیم و ریزمفاهیم مرتبط در جدول ۱ به نمایش درآمده است.

**جدول ۱. کدگذاری مفهومی و گزینشی**

کدهای گزینشی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه
ساز و کار فرهنگ ورزشی	ظرفیت‌های ورزشی دانشگاه	دسترسی به شبکه وسیع دانشجویان در سراسر کشور استفاده از ظرفیت هیئت‌های ورزش دانشگاهی استفاده از ظرفیت‌های آموزش در دانشگاه‌ها
	منابع انسانی متخصص	برخورداری از مسئولین و مدیران تحصیل کرده و مجرب در حیطه بازاریابی روابط عمومی مناسب دانشگاه در برقراری ارتباط مؤثر با کلیه ذی‌نفعان وجود نیروهای تحصیل کرده در حیطه بازاریابی در دانشگاه
	ضرورت فرهنگی	علاقه مندی مردم به دیدن مسابقات یونیورسیاد دانشجویان جهان وجود فرهنگ داوطلبی ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان قابل اعتماد بودن فضای دانشگاه برای خانواده‌ها
ساز و کار تحقیق درآمدزایی	ضرورت برنامه ریزی	باور دانشگاه به برنامه‌ریزی تجاری‌سازی در بخش ورزش وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی ظرفیت برنامه‌ریزی با تاکید بر درآمدزایی در این بخش
	ضرورت درآمدزایی	تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به ورزش دانشجویی وجود ظرفیت‌های لازم برای پذیرش انواع بازاریابی ایجاد آگاهی از اثرات تجاری سازی در سطح دانشگاه‌ها
طراحی ساز و کارهای حمایتی	حمایت قانونی	وجود قوانین و مقررات حمایتی در جهت جذب اسپانسر تسهیل قوانین حفظ حامیان مالی در امور ورزشی دانشگاه وجود قوانین و مقررات مدون در خصوص بازاریابی ورزشی در دانشگاه
	حمایت مالی	بهره گیری از حامیان مالی به منظور ارتقاء کیفیت مسابقات دانشجویی توجه به نقش حامیان مالی در برنامه ریزی بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه هموار بودن مسیر اقدامات حمایت مالی در ورزش دانشگاهی
	حمایت رسانه‌ای	آگاه سازی از نحوه مشارکت خیرین در ورزش دانشگاهی توسط رسانه‌ها ترویج رفتارهای مثبت حامیان مالی در تأمین مخارج ورزشی دانشگاه‌ها وجود سایت‌ها و نشریات تخصصی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه
طراحی ساز و کارهای مالی	ساختار مالی	اصلاح ساختار سازمانی برای توسعه درآمدزایی در بخش ورزش دانشجویی وجود گرایش مدیریت بازاریابی ورزشی در مقطع کارشناسی ارشد شناسایی و بهره مندی از راهکارهای خلاقانه و جدید در ساختار سازمانی
	بازاریابی مدرن	وجود واحد بازاریابی در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه‌ها تجزیه و تحلیل محیطی برای خلق برنامه با توجه شرایط جامعه بهره گیری از فناوری روز و مدرن برای نوسازی و بسط زیرساخت‌ها
	آگاهی‌های بخشی مالی	برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در دانشگاه تغییر ساختار ذهنی، آموزش و ارتقای مهارت درآمدزایی مدیران آموزش و اقدامات پایه‌ای و بلندمدت
چالش‌های دانشی	سیستم تحقیق و توسعه	فقدان نظام تحقیق، توسعه و بازاریابی در ورزش دانشگاه‌ها تحقیقات محدود و اندک در خصوص بازاریابی ورزشی طرح‌های پژوهشی با تاکید بر درآمدزایی در ورزش دانشجویی
	تجربه منابع انسانی	کمبود کارشناسان بازاریابی در اداره تربیت بدنی دانشگاه عدم توجه به بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در زمینه ی بازاریابی تغییرات مداوم مدیران ورزش دانشجویی در سطح کشور و دانشگاه‌ها
	برنامه‌ریزی بازاریابی	عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان عدم ارائه برنامه‌های آموزشی بازاریابی به دانشجویان فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در جذب حامیان مالی
چالش‌های پشتیبانی	پشتیبانی سازمانی	کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی عدم الزام دانشگاه در عرضه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در دانشگاه
	حمایت رسانه‌ای	فقدان ایفای نقش رسانه‌ای در نگرش بازاریابی ورزشی عدم اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب در امر بازاریابی ورزشی در دانشگاه پوشش رسانه‌ای ضعیف در ورزش دانشجویی

کدهای گزینشی	کدهای مفهومی	کدهای اولیه
اساسی	زیرساخت مالی	استیجاری بودن فضاهای ورزشی دانشگاه‌ها وابستگی بیش از حد دانشگاه‌ها به اعتبارات دولتی سرانه کم فضاهای ورزشی در دانشگاه‌ها
	چالش ریسک پذیری	عدم واگذاری رویدادهای ورزشی دانشجویی به بخش غیردولتی وجود محدودیت‌های قانونی برای بازاریابی در دانشگاه‌ها امنیت پایین برای سرمایه گذاران در ورزش دانشجویی
محدودیت‌های اساسی	کسب مزیت رقابتی	بهره‌مندی از مزیت رقابتی برای ایجاد درآمد در ورزش دانشجویی درآمدزایی در جهت توسعه اماکن ورزشی در دانشگاه‌ها درآمدزایی در راستای تأسیس زیرساخت‌های ورزشی و کسب مزیت رقابتی
	روش درآمدزایی	درآمدزایی از طریق هواداران در ورزش دانشجویی درآمدزایی از طریق ارائه خدمات ورزشی به اقشار مختلف تدوین قراردادهای مالی با باشگاه‌های ورزشی
	جذب حامیان	حمات مالی از برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی حمایت مالی در اعزام تیم‌های ورزشی دانشگاهی حمایت مالی در برگزاری اردوهای ورزش دانشجویی
سازوکار درآمدزایی	ارزش برند دانشگاه	استفاده از ظرفیت برند دانشگاه در کسب درآمدزایی ورزشی تاکید بر برند ورزشی دانشگاه در راستای تحقق اهداف درآمدی درآمدزایی مبتنی بر نام و نشان فرهنگی، علمی و ورزشی دانشگاه
	تاکید بر اعتماد سازی	اعتماد حامیان مالی به کارگزاران ورزش دانشگاهی اعتماد به کارگزاران ورزش دانشگاهی در امور بازاریابی ورزشی اصلاح و ایجاد قوانین پویا و بروز در جهت اعتمادسازی سرمایه گذاران
	تمرکز بر هواداری	اخذ حق عضویت و کاربرد بیشتر و افزایش شرایط صدور مجوز توجه به هواداران برای توسعه کمی و کیفی درآمدزایی در ورزش دانشجویی توسعه جذابیت و تفریح در رشته‌های ورزشی برای هواداران
	ترغیب رسانه‌ای	تبلیغ رفتارهای خیرانه در رسانه‌های اجتماعی تجلیل رسانه‌های کشور از حامیان مالی فعال در ورزش دانشگاهی توسعه تبلیغاتی و رسانه‌ای برای توسعه ورزش دانشجویی
مقاعده سازی	بهبود سازماندهی	سازماندهی حامیان مالی در جهت درآمدزایی ورزش دانشجویی ایجاد سامانه خیرین در جذب بیشتر کمک‌های مردمی ساماندهی نقش نظارتی دولت بر درآمدزایی خصوصی در ورزش دانشجویی
	توسعه زیرساخت‌ها	نوسازی مستمر زیرساخت‌ها در جهت درآمدزایی بیشتر توسعه امکانات و زیرساخت‌ها و به‌روز کردن آن‌ها توسط دولت راه اندازی زیر ساخت های سامانه پیامکی در جهت امور هواداری
	تحلیل محیطی	وجود روابط عمومی قوی برای جذب و تأمین منافع حامیان مالی تحلیل محیطی برای رفع موانع درآمدزایی استفاده از بازاریابان اقتصادی قوی در امور ورزشی دانشگاه
اصول مدیریتی	مشارکت ورزشی	توسعه برگزاری رویدادهای ورزشی دانشجویی افزایش مشارکت افراد نخبه در توسعه امور ورزشی دانشگاه‌ها بهبود ظرفیت آموزشی دانشگاه‌ها
	خدمات ورزشی	مدیریت هزینه و تمرکز در رشد آرام و پیوسته اماکن ورزشی تعامل باشگاه‌های ورزشی دانشگاه‌ها با مراکز علمی توسعه امکانات ورزشی در دانشگاه‌ها
توسعه ورزشی	اشتغالزایی ورزشی	تأسیس شرکت‌های دانش بنیان ورزشی اشتغالزایی برای جوانان نخبه در خصوص تأسیس و تجهیز اماکن ورزشی افزایش درآمد بخش ورزشی دانشگاه‌ها
	بازارسازی ورزشی	آشنایی با روش‌های بازارسازی در بخش ورزش دانشگاه درک ضرورت درآمدزایی از طریق تاسیسات و اماکن ورزشی خصوصی سازی در بخش ورزش دانشگاه
توسعه اقتصادی		

**عوامل علی**

در ادامه، ابتدا به صورت مجزا به ابعاد تشکیل‌دهنده الگوی درآمدزایی در ورزش‌های دانشگاهی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها پرداخته شده و در نهایت مدل نهایی تحقیق ارائه شده است.

عوامل علی مقوله‌هایی هستند که به شرایطی مربوط می‌شوند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. در این تحقیق عوامل علی شناسایی شده عبارتند از: ساز و کار فرهنگ ورزشی و ساز و کار تحقق درآمدزایی که در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده‌اند.

**جدول ۲. عوامل علی**

کدهای مفهومی	کدهای گزینشی
ظرفیت‌های ورزشی	ساز و کار فرهنگ ورزشی
منابع انسانی متخصص	
ضرورت فرهنگی	ساز و کار تحقق درآمدزایی
ضرورت برنامه‌ریزی	
ضرورت درآمدزایی	

**عوامل زمینه‌ای**

تحقیق عوامل زمینه‌ای عبارت‌اند از: طراحی ساز و کارهای حمایتی و طراحی ساز و کارهای مالی که به همراه کدهای مفهومی مربوطه در جدول ۳ نمایش داده شده است.

عوامل زمینه‌ای عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرایندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده انجام می‌پذیرد. در این

**جدول ۳. عوامل زمینه‌ای**

کدهای مفهومی	کدهای گزینشی
حمایت قانونی	طراحی ساز و کارهای حمایتی
حمایت مالی	
حمایت رسانه‌ای	
ساختار مالی	طراحی ساز و کارهای مالی
بازاریابی مدرن	
آگاهی‌های بخشی مالی	

**عوامل مداخله‌گر**

چالش‌های دانشی، چالش‌های پشتیبانی و محدودیت‌های اساسی که به همراه کدهای مفهومی مربوطه در جدول ۴ نمایش داده شده است.

عوامل مداخله‌گر به مثابه بستری است که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود. در این تحقیق عوامل مداخله‌گر عبارت‌اند از:

**جدول ۴. عوامل مداخله‌گر**

کدهای مفهومی	کدهای گزینشی
سیستم تحقیق و توسعه	چالش‌های دانشی
تجربه منابع انسانی	
برنامه ریزی بازاریابی	
پشتیبانی سازمانی	چالش‌های پشتیبانی
حمایت رسانه‌ای	
زیرساخت مالی	محدودیت‌های اساسی
چالش ریسک‌پذیری	



**پدیده محوری**

ساز و کارهای درآمدزایی می‌باشد که به همراه کدهای مفهومی مربوطه در جدول ۵ نمایش داده شده است.

پدیده محوری، مقوله‌ای است که کلید اصلی خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه می‌باشد. پدیده محوری شناسایی شده در این تحقیق،

جدول ۵. پدیده محوری

کدهای مفهومی	کدهای گزینشی
کسب مزیت رقابتی	ساز و کارهای درآمدزایی
روش درآمدزایی	
جذب حامیان	
ارزش برند دانشگاه	

**راهبردها**

حاصل می‌شوند. استراتژی‌های حاصل شده در این تحقیق عبارت‌اند از: متقاعدسازی و اصول مدیریتی که به همراه کدهای مفهومی مربوطه در جدول ۶ نمایش داده شده است.

راهبردها یا استراتژی‌ها بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای،

جدول ۶. راهبردها

کدهای مفهومی	کدهای گزینشی
تاکید بر اعتماد سازی	متقاعد سازی
تمرکز بر هواداری	
ترغیب رسانه‌ای	اصول مدیریتی
بهبود سازماندهی	
توسعه زیرساخت‌ها	
تحلیل محیطی	

**پیامدها**

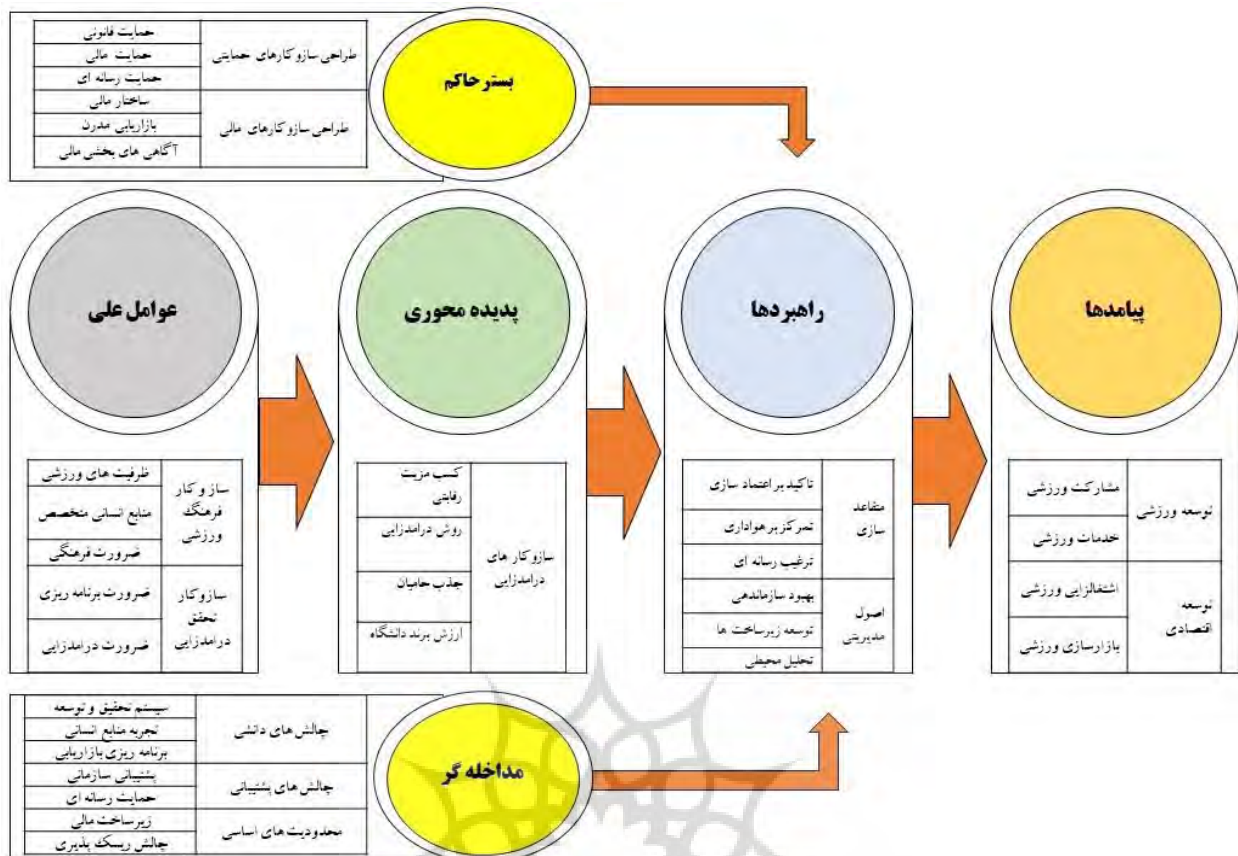
کدهای مفهومی مربوطه در جدول ۷ نمایش داده شده است.

پیامدها نتیجه و حاصل فرآیندها و تعاملات هستند. در این تحقیق پیامدها عبارت‌اند از: توسعه ورزشی و توسعه اقتصادی که به همراه

جدول ۷. پیامدها

کدهای مفهومی	کدهای گزینشی
مشارکت ورزشی	توسعه ورزشی
خدمات ورزشی	توسعه اقتصادی
اشتغالزایی ورزشی	
بازارسازی ورزشی	

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، مدل نهایی تحقیق که متشکل از مقوله‌های به دست آمده است، در شکل ۱ طراحی شده است.



شکل ۱. مدل کلی تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

در حیطه بازاریابی در دانشگاه می‌تواند مسیر توسعه درآمدزایی در ورزش دانشگاه را هموار سازد. در کنار این عوامل ضرورت فرهنگی می‌تواند به بهبود نتایج و کارکردهای درآمدزایی دانشگاه کمک نماید. لذا علاقه‌مندی مردم به دیدن مسابقات یونیورسیاد دانشجویان جهان، وجود فرهنگ داوطلبی ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان و قابل اعتماد بودن فضای دانشگاه برای خانواده‌ها ضرورتی است که باید مورد توجه مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها قرار گیرد. در کنار این عوامل ساز و کار تحقق درآمدزایی به‌عنوان شاهره برنامه‌ریزی در راستای درآمدزایی می‌تواند بر ضرورت درآمدزایی دانشگاه از مسیر ورزش تأکید کند. لذا ضرورت برنامه‌ریزی غیرقابل انکار است و دانشگاه به برنامه‌ریزی تجاری‌سازی در بخش ورزش باید باور داشته باشند. وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، ظرفیت برنامه‌ریزی با تأکید بر درآمدزایی در این بخش، تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به ورزش دانشجویی، وجود ظرفیت‌های لازم برای پذیرش انواع بازاریابی و ایجاد آگاهی از

نتایج حاصل از کدگذاری‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که عوامل علی در این پژوهش شامل مقوله ساز و کار فرهنگ ورزشی و ساز و کار تحقق درآمدزایی بود. این قسمت از نتایج تحقیق با بخشی از نتایج تحقیقات حسینیان مهاجر و همکاران (۱۴۰۱)، امامی و همکاران (۱۴۰۱) و ژائو و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد. در خصوص مقوله ساز و کار فرهنگ ورزشی باید بیان کرد که ظرفیت‌های ورزشی دانشگاه نظیر دسترسی به شبکه وسیع دانشجویان در سراسر کشور، استفاده از ظرفیت هیئت‌های ورزش دانشگاهی، استفاده از ظرفیت‌های آموزش در دانشگاه‌ها می‌تواند ضرورت توجه به درآمدزایی ورزشی را بهبود بخشد. این امر در کنار مفهوم منابع انسانی متخصص می‌تواند اثربخشی درآمدزایی ورزش دانشجویی را تضمین بخشد. لذا استفاده از نیروی انسانی متخصص، برخورداری از مسئولین و مدیران تحصیل کرده و مجرب در حیطه بازاریابی، روابط عمومی مناسب دانشگاه در برقراری ارتباط مؤثر با کلیه ذی‌نفعان و وجود نیروهای تحصیل کرده

توسعه ضعیف در دانشگاه مانند فقدان نظام تحقیق، توسعه و بازاریابی در ورزش دانشگاه‌ها، تحقیقات محدود و اندک در خصوص بازاریابی ورزشی و طرح‌های پژوهشی با تاکید بر درآمدزایی در ورزش دانشجویی می‌تواند اختلالاتی را به وجود آورد. این در حالی است که تجربه کم منابع انسانی می‌تواند بر این اختلالات سایه بیندازد و آن‌ها را تشدید کند. به‌عنوان مثال می‌توان گفت کمبود کارشناسان بازاریابی در اداره تربیت‌بدنی دانشگاه، عدم توجه به بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در زمینه‌ی بازاریابی و تغییرات مداوم مدیران ورزش دانشجویی در سطح کشور و دانشگاه‌ها مشکلاتی است که در تأمین نیروی انسانی وجود دارد. یکی دیگر از مشکلات مربوط به برنامه‌ریزی بازاریابی است. عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان، عدم ارائه برنامه‌های آموزشی بازاریابی به دانشجویان و فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در جذب حامیان مالی، می‌تواند برنامه‌ریزی‌ها را دچار مشکل کند و درآمدزایی ورزش دانشگاه‌ها را کاهش دهد. در نهایت می‌توان بیان کرد که چالش‌های پشتیبانی نیز نقش مداخله‌ای دارند و کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی، عدم الزام دانشگاه در عرضه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه، عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در دانشگاه از جمله شاخص‌های عدم پشتیبانی‌های سازمانی است که مانع توسعه درآمدزایی است. این یافته با بخشی از نتایج پژوهش میراگایا و همکاران (۲۰۱۷)، همسو است. همچنین حمایت رسانه‌ای محدود نیز از جمله موارد محدودکننده است. لذا فقدان ایفای نقش رسانه‌ای در نگرش بازاریابی ورزشی، عدم اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب در امر بازاریابی ورزشی در دانشگاه، پوشش رسانه‌ای ضعیف در ورزش دانشجویی می‌تواند به درآمدزایی ورزش دانشگاه‌ها آسیب بزند. محدودیت‌های اساسی دیگر مربوط به زیرساخت مالی است. توسعه ورزش دانشگاهی به عواملی همچون امکانات و تجهیزات ورزشی مناسب، منابع انسانی، برگزاری مسابقات ورزشی، اعزام به مسابقات درون مرزی و برون مرزی، آموزش، جوایز ورزشی و منابع مالی بستگی دارد (منافی و همکاران، ۱۳۹۶).

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که پدیده محوری پژوهش حاضر، مقوله ساز و کارهای درآمدزایی بود. عوامل مهمی در توسعه ورزش در دانشگاه‌ها دخیل هستند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، منابع مالی لازم جهت توسعه ورزش و رسیدن به اهداف می‌باشد که در حال حاضر در کشور ما اغلب این منابع از طریق منابع دولتی تأمین می‌گردد و با

اثرات تجاری سازی در سطح دانشگاه‌ها از راه‌های توسعه درآمدزایی دانشگاه از مسیر ورزش است.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل مقولات طراحی ساز و کارهای حمایتی، طراحی ساز و کارهای مالی بود. بخش عظیمی از قابلیت‌های هر سیستم توسعه‌ای به حمایت‌ها مربوط می‌شود. لذا در راستای توسعه درآمدزایی در ورزش دانشگاهی باید ساز و کارهای حمایتی طراحی و تدوین شوند. از جمله این اقدامات می‌توان به حمایت قانونی (وجود قوانین و مقررات حمایتی در جهت جذب اسپانسر، تسهیل قوانین حفظ حامیان مالی در امور ورزشی دانشگاه و وجود قوانین و مقررات مدون در خصوص بازاریابی ورزشی در دانشگاه) اشاره کرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۹۹) و ویشنوسکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. در کنار حمایت قانونی باید حمایت مالی هم صورت گیرد. زمینه‌های لازم برای حمایت مالی شامل بهره‌گیری از حامیان مالی به‌منظور ارتقاء کیفیت مسابقات دانشجویی، توجه به نقش حامیان مالی در برنامه‌ریزی بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه و هموار بودن مسیر اقدامات حمایت مالی در ورزش دانشگاهی است. این یافته نیز با نتایج هاگالا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) و اسکینرنر<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) همسو است. این عوامل زمانی می‌توانند موفق باشند که از حمایت رسانه‌ای نیز برخوردار باشند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش مبشراد و غنبرطهرانی (۱۳۹۷) همسو است. رسانه‌ها با آگاه‌سازی از نحوه مشارکت خیرین در ورزش دانشگاهی، ترویج رفتارهای مثبت حامیان مالی در تأمین مخارج ورزشی دانشگاه‌ها و وجود سایت‌ها و نشریات تخصصی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه می‌توانند به درآمدزایی ورزش دانشگاهی کمک نمایند. خدادادی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی در رابطه با نقش ارتباطات رسانه‌ای و تبلیغات مؤثر در جذب حامی مالی برای هیئت تنیس روی میز استان آذربایجان شرقی، نشان دادند که ارتباطات رسانه‌ای و تبلیغات در جذب حامیان مالی بخش خصوصی تأثیر مثبت دارد و می‌تواند درآمد تبلیغات حین مسابقه را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کند.

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌گر شامل مقولات چالش‌های دانشی، چالش‌های پشتیبانی، محدودیت‌های اساسی است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های افشاری و همکاران (۱۳۹۷) و پرز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. چالش‌های دانشی یکی از مهم‌ترین عوامل مداخله‌ای است که می‌تواند مسیر رشد هر سیستمی را دچار صدمه کند. لذا مواردی نظیر سیستم تحقیق و

ارتقای درآمدزایی ورزش دانشگاه‌ها، متقاعدسازی است. این امر از طریق اقداماتی مانند تأکید بر اعتمادسازی (اعتماد حامیان مالی به کارگزاران ورزش دانشگاهی، اعتماد به کارگزاران ورزش دانشگاهی در امور بازاریابی ورزشی، اصلاح و ایجاد قوانین پویا و به‌روز در جهت اعتمادسازی سرمایه‌گذاران) و تمرکز بر هواداری (اخذ حق عضویت و کاربرد بیشتر و افزایش شرایط صدور مجوز، توجه به هواداران برای توسعه کمی و کیفی درآمدزایی در ورزش دانشجویی، توسعه‌ی جذابیت و تفریح در رشته‌های ورزشی برای هواداران) و ترغیب رسانه‌ای (تبلیغ رفتارهای خیرانه در رسانه‌های اجتماعی، تحلیل رسانه‌های کشور از حامیان مالی فعال در ورزش دانشگاهی، توسعه تبلیغاتی و رسانه‌ای برای توسعه‌ی ورزش دانشجویی) انجام می‌شود. در کنار این موارد رعایت اصول مدیریتی حائز اهمیت است. در راستای اصول مدیریتی، بهبود سازماندهی از راهبردهای مؤثر است که از طریق سازماندهی حامیان مالی در جهت درآمدزایی ورزش دانشجویی، ایجاد سامانه‌ی خیرین در جذب بیشتر کمک‌های مردمی، ساماندهی نقش نظارتی دولت بر درآمدزایی خصوصی در ورزش دانشجویی انجام می‌شود. همچنین می‌توان توسعه‌ی زیرساخت‌ها را برای درآمدزایی بیشتر ورزش دانشگاه‌ها در نظر داشت. این امر می‌تواند از طریق اقداماتی مانند نوسازی مستمر زیرساخت‌ها در جهت درآمدزایی بیشتر، توسعه‌ی امکانات و زیرساخت‌ها و به‌روز کردن آن‌ها توسط دولت، راه‌اندازی زیرساخت‌های سامانه پیامکی در جهت امور هواداری پیگیری شود. در نهایت یکی دیگر از اصول مدیریتی که باید مورد توجه قرار گیرد، تحلیل محیطی است. تحلیل محیطی در اثر اقداماتی نظیر وجود روابط عمومی قوی برای جذب و تأمین منافع حامیان مالی، تحلیل محیطی برای رفع موانع درآمدزایی و استفاده از بازاربابان اقتصادی قوی در امور ورزشی دانشگاه به سرانجام می‌رسد.

پیامدهای حاصل از تدوین الگوی درآمدزایی ورزش دانشگاهی که در این پژوهش شناسایی شدند شامل مقولات توسعه ورزشی و توسعه اقتصادی بود که با بخشی از نتایج تحقیق توردالیویچ<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) و مقدسی و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد. مهم‌ترین پیامد درآمدزایی ورزش دانشگاه‌ها، توسعه‌ی ورزشی است؛ چرا که باعث مشارکت ورزشی می‌شود. مشارکت ورزشی سبب توسعه‌ی برگزاری رویدادهای ورزشی دانشجویی، افزایش مشارکت افراد نخبه در توسعه امور ورزشی دانشگاه‌ها، بهبود ظرفیت آموزشی دانشگاه‌ها می‌گردد و از این طریق ورزش در میان دانشجویان پرنگ‌تر و جذاب‌تر می‌شود. نتیجه دیگر درآمدزایی ورزش دانشگاه‌ها، خدمات ورزشی است.

توجه به تحریم‌های اقتصادی و کمبود منابع مالی دولت، سرمایه‌گذاری دولت در عرصه ورزش دانشگاهی، پاسخگوی نیاز دانشگاه‌ها نمی‌باشد (باقری و همکاران، ۱۳۹۸). ورزش دانشگاهی به عنوان عضوی از جامعه ورزش که وظیفه ارتقای سلامت و نشاط جامعه را برعهده دارد باید با توسعه ارکان ورزش همگانی و قهرمانی، به این امر کمک نماید و این امر جز با تأمین منابع مالی لازم جهت رسیدن به اهداف تعیین شده، میسر نیست و این بخش از ورزش کشور، برای ادامه حیات خود، نیازمند درآمدزایی و حمایت مالی می‌باشد. ساز و کار درآمدزایی می‌تواند نتایج مثبتی برای دانشگاه‌ها داشته باشد. از جمله این کارکردها، کسب مزیت رقابتی است. بنابراین بهره‌مندی از مزیت رقابتی برای ایجاد درآمد در ورزش دانشجویی، درآمدزایی در جهت توسعه اماکن ورزشی در دانشگاه‌ها و درآمدزایی در راستای تأسیس زیرساخت‌های ورزشی و کسب مزیت رقابتی، می‌تواند از طریق درآمدزایی در ورزش دانشگاهی شکل گیرد. مؤلفه‌ی مهم دیگر در این زمینه روش درآمدزایی است. در راستای جذب حامیان مالی می‌توان گفت، حمايت مالی از برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی، حمايت مالی در اعزام تیم‌های ورزشی دانشگاهی، حمايت مالی در برگزاری اردوهای ورزش دانشجویی از اقدامات در این زمینه است. درآمدزایی ورزش دانشگاهی می‌تواند شامل ارزش برند دانشگاه هم باشد. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که استفاده از ظرفیت برند دانشگاه در کسب درآمدزایی ورزشی، تأکید بر برند ورزشی دانشگاه در راستای تحقق اهداف درآمدی، درآمدزایی مبتنی بر نام و نشان فرهنگی، علمی و ورزشی دانشگاه در دستور کار مسئولین دانشگاه‌ها قرار گیرد.

راهبردهای شناسایی شده جهت بهبود درآمدزایی در ورزش‌های دانشگاهی در این تحقیق شامل مقولات متقاعدسازی و اصول مدیریتی بود. این یافته‌ها با نتایج قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) همسو است. به نظر می‌رسد. با ادامه روند کنونی اقتصادی در کشور، درآمدزایی و جذب حامیان مالی برای ورزش دانشگاهی باید جزو اولویت‌های اصلی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها قرار گیرد. مدیران ورزشی باید با تکیه بر تکنولوژی‌ها و استراتژی‌های نوین، به دنبال راهکارهای اساسی برای درآمدزایی و جذب حامی مالی باشند؛ چراکه با توجه به شرایط خاص محیطی دانشگاه‌ها نمی‌توان فقط از تکنیک‌های مرسوم و قدیمی درآمدزایی که در صنایع و یا سازمان‌های دیگر برای جذب حامی مالی به کار می‌رود، استفاده نمود (آلونسو، ۲۰۱۸). لذا یکی از مهم‌ترین راهبردهای این پژوهش برای

داد که از طریق سیاست‌های تشویقی اعتماد حامیان مالی به کارگزاران ورزش دانشگاهی بیشتر شود. این امر باید از طریق فرایندهایی مانند درگیر کردن حامیان مالی در تصمیم‌گیری‌های توسعه‌ای ورزش دانشگاه‌ها انجام شود. همچنین می‌توان با برنامه‌ریزی منسجم برای برگزاری فعالیت‌های ورزشی از جمله المپیادها، جشنواره‌ها، توسعه‌ی اماکن ورزشی، اعزام دانشجویان به مسابقات مختلف ورزشی (داخلی و خارجی)، برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی، تمرینات ورزشی و غیره از معضلات تداخل برنامه‌ای کاست. با توجه به راهبردهای ارائه‌شده در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود با اخذ حق عضویت شرکت‌های خصوصی به‌عنوان سرمایه‌گذار در بخش ورزش دانشگاه‌ها و کاربرد بیشتر و افزایش شرایط صدور مجوز فعالیت‌های شرکت‌های خصوصی، درآمدزایی ورزش دانشجویی بیشتر شود. همچنین می‌توان با توسعه‌ی جذابیت رشته‌های ورزشی و فراهم کردن شرایط مناسبی تفریحی در کنار رویدادهای ورزشی برای هواداران و تماشاگران، به درآمدزایی بیشتر دست یافت. تبلیغ رفتارهای خیرخواهانه در رسانه‌های اجتماعی و تأکید بر خیرین می‌تواند موجب توسعه‌ی ورزش دانشگاهی شود و از این طریق حامیان مالی با هدف احسان و خیریه به ورزش دانشگاهی گرایش پیدا می‌کنند.

### سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله از تمامی عزیزانی که در انجام این پژوهش یاری فرمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

### References

- Afshari, m., Esmaili, M., Rahmani, M., & Mohammad Hasan, F. (2020). Sanctions and Sport: Analysis of the Effect of Sanctions on Iran Sport. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(3), 75-88. (persian).
- Afshari, M., Fattahpur Marandi, M., Mirsafian, H., & Mohammad Hasan, F. (2018). Financial Support: An Approach to Get Fund of Sports Projects in Western Azerbaijan Province. *Sport Management Studies*, 10(47), 67-84. (persian).
- Alonso-Dos-Santos, M. (2018). Sports management and sponsorship; towards a New Paradigm. *Journal of Sports Economics & Management*, 8(1), 2-3.
- Amini Komijani, H. R., Farahani, A., Goodarzi, M., & ghorbani, L. (2022). Policy of the tourism

مدیریت هزینه و تمرکز در رشد آرام و پیوسته اماکن ورزشی، تعامل باشگاه‌های ورزشی دانشگاه‌ها با مراکز علمی و توسعه‌ی امکانات ورزشی در دانشگاه‌ها از این دسته موارد است که به خدمات ورزشی تعلق دارند. در نهایت درآمدزایی ورزش دانشگاه‌ها سبب توسعه اقتصادی شده و پیامدهای مطلوبی در خصوص اشتغال‌زایی ورزشی مانند تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی، اشتغال‌زایی برای جوانان نخبه در خصوص تأسیس و تجهیز اماکن ورزشی، افزایش درآمد بخش ورزشی دانشگاه‌ها را در پی دارد. همچنین می‌تواند بازاریابی ورزشی را در پی داشته باشد و از طریق آشنایی با روش‌های بازاریابی در بخش ورزش دانشگاه، درک ضرورت درآمدزایی از طریق تاسیسات و اماکن ورزشی باعث خصوصی‌سازی در بخش ورزش دانشگاه شود. مقدسی و همکاران (۱۳۹۹) با بررسی تأثیر خصوصی‌سازی و تبلیغات بر درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی استان اردبیل نشان دادند که پیامدهای خصوصی‌سازی و به‌دنبال آن تبلیغات برای باشگاه‌های ورزشی می‌تواند بر درآمدزایی آن‌ها مؤثر باشد.

در نهایت با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود سیاست‌های دانشگاه مبنی بر تأمین نیروی خیره برای مدیریت ورزش دانشجویی باشد و با استفاده از مدیران تحصیل کرده و مجرب، می‌توان به این امر دست یافت. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از ظرفیت‌های روابط عمومی مناسب دانشگاه‌ها در برقراری ارتباط مؤثر با کلیه ذی‌نفعان، زمینه‌های همکاری بیشتر برای تمام عوامل دخیل در درآمدزایی دانشگاه‌ها را افزایش داد. پیشنهاد دیگر استفاده از نیروهای تحصیل کرده در حیطه بازاریابی در دانشگاه است که می‌تواند با دید مناسب و رویکردی نو برای کاهش مشکلات درآمدزایی دانشگاه تلاش کرد. همچنین براساس نتایج پژوهش حاضر می‌توان پیشنهاد

industry in the development documents of the Islamic Republic of Iran with emphasis on sports tourism. *Applied Research in Sport Management*, 11(2), 1-10. (persian).

Bagheri, h., morsal, b., fahiminejad, a., & rashid lamir, a. (2019). Identification of Factors Affecting the Attraction of Sponsors in Championship Sport (Case Study: North Khorasan Province). *Sport Management Journal*, 11(4), 761-785. (persian).

Bahrampour, s., Abdoshahi, M., & Rahimian Mashhadi, m. (2023). The Role of Personality Types, Perception of Success and Regulation of Sports Behavior in Motivation of Sports Participation in Non-Athlete Female Students: a self-determination theory Approach. *Sport*

- Psychology Studies (ie, mutaleat ravanshenasi varzeshi), 11(42), 1-26. (persian).
- Deldadeh Mehraban, E., Fallah, Z., Bahlakeh, T., & Askari, A. (2023). Comparative Comparison of Factors Affecting the Willingness and Participation of Donors in the Urban Uses Sector (Case Study: Development of Sports Facilities in Golestan and Tehran provinces). *Urban Management Studies*, 14(52), 91-107. (persian).
- Emami, a., Emami, f., & Afshari, m. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry: An Exploratory study. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 21(56), 229-254. (persian).
- Foley, C., Darcy, S., Hergesell, A., Almond, B., McDonald, M., & Brett, E. (2022). University-based sport and social clubs and their contribution to the development of graduate attributes. *Active Learning in Higher Education*, 14697874221127692.
- Ghasemi, S., Fahim Davin, H., Esmailzadeh Ghandehari, M. R., & Peymanizad, H. (2022). Presenting a Model of Factors Affecting the Attraction and Retention of Sponsors and Financial Managers. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, 6(1), 1-13. (persian).
- Ghasemi, H., Farahani, A., & Iraji, R. (2022). Designing the model role social exchange on decision-making of AFC elite football and futsal referees. *Applied Research in Sport Management*, 10(4), 27-36. (persian).
- Ghorbani, M. H., keshgar, S., Honari, H., & Shabani, G. (2022). Identifying Affecting factors development of applied science Faculty of physical education and sports by Meta syntheses approach. *Applied Research in Sport Management*, 11(2), 13-39. (persian).
- Hakala, K. (2020). Sponsoring women's football-attracting sponsors in the Finnish sponsorship market University of Turku].
- Hosseiniyan Mohajer, S. A., Fahimi Nezhad, a., morsal, b., & tayebi sani, s. m. (2022). Provide a theoretical framework based on the analysis and planning of the development of the participation of sports people in particular (Case Study of Veterans, Disabled, Deaf, and Blind). *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 21(57), 173-192. (persian).
- Iman, m. t; Noshadi, M. (2010). Qualitative content analysis. *pazhohesh*, 2, 15-44. (persian).
- Javadi Pour, M., & Rahbari, S. (2021). Thematic Analysis of the Arenas of Iran National Sports Charter. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 19(50), 9-26. (persian).
- Javanmard, k., & Sanatkah, a. (2022). Qualitative explanation of the grounds and conditions of participation of female students in public sports (Case study: Payame Noor University of Kerman). *Woman in Development & Politics*, 20(3), 365-388. (persian).
- Khajeh salehani, m., Ghasemi, H., Doroudian, A. A., khojasteh bagherzadeh, h., & AzadFada, S. (2022). Interpretive structural model of student sports development through the media. *Communication Management in Sport Media*, -. (persian).
- Khodadadi, M. R., Dehghanpouri, H., & Saderioskoyi, M. (2019). Role of Media Communication and Efective Advertising in Attracting Sponsor for Sports (Case Study: Table Tennis Board of East Azerbaijan Province, Iran). *Communication Management in Sport Media*, 6(3), 89-102. (persian).
- Kian, M. (2020). Motivational Factors and Barriers to Participation in Sport Curriculum Activities among College Students. *Sport Psychology Studies (ie, mutaleat ravanshenasi varzeshi)*, 8(30), 221-238.
- Manafi, F., Ramezaninezhad, R., GoharRostami, H. i., & Dastoom, S. (2017). Analyzing the development trend of Iranian collegiate athletics from the first to fifth macro development programs. *Sport Management and Development*, 6(1), 67-86. (persian).
- Mikesell, B. (2022). Using the Internal Revenue Code to Limit Coaching Salaries: A Proposal to Bring Amateurism Back to College Football. *Ind. LJ*, 97, 393.
- Miragaia, D. A., Ferreira, J., & Ratten, V. (2017). Corporate social responsibility and social entrepreneurship: Drivers of sports sponsorship policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 613-623.
- Mirhajiyani, S. N., farahani, A., Safania, A. M., & azadfada, S. (2022). Analysis of the social capital status of Iranian sports (Case study of sports elites). *Applied Research in Sport Management*, 11(3), 1-18. (persian).
- Mobasher Rad, F., & Ghanbar Tehrani, N. (2018). Factors Influencing the Function of social media in Financial Crowd Funding in Charity Institutions. *Business Intelligence Management Studies*, 6(24), 87-107. (persian).
- Moqaddasi, z., Sheikhalizadeh, M., & Faraji, R. (2020). The Effect of Privatization and Advertising on Sports Clubs Revenue in Ardabil Province. *Sport Management and Development*, 9(1), 188-204. (persian).

- Morgan, A., Taylor, T., & Adair, D. (2020). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*, 23(5), 838-851.
- Mosalanejad, M., Tabrizi, K. G., & Sharifian, E. (2014). The Barriers to the privatization of the sport facilities of the Iranian universities. *Research on Educational Sport*, 2(6), 87-112. (persian).
- Mujkic, D., Butienè, I., Valantinè, I., & Rado, I. (2017). Criteria and Indicators Needed to Attract Sponsors and Donators for Sport. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, 4(107).
- Perez, A. T. E., Rossit, D. A., Tohme, F., & Vasquez, O. C. (2022). Mass customized/personalized manufacturing in Industry 4.0 and blockchain: Research challenges, main problems, and the design of an information architecture. *Information Fusion*, 79, 44-57.
- Rashidlamir, A., khabiri, m., goodarzi, m., & jalali, m. (2017). Modeling of Organizational Internal Factors Affecting Attracting Sponsors to Wrestling in Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 9(2), 85-99. (persian).
- Schmalbeck, R., & Zelenak, L. (2018). The NCAA and the IRS: Life at the intersection of college sports and the federal income tax. *S. Cal. L. Rev.*, 92, 1087.
- Schönberner, J., Woratschek, H., & Buser, M. (2022). Understanding sport sponsorship decision-making—an exploration of the roles and power bases in the sponsors' buying center. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 293-312.
- Soltani, m., & Kargar, G. A. (2019). Designing the Communicational Model of Organizational Resources and Revenue in Iran Professional Football Clubs. *Sport Management Journal*, 11(4), 665-684. (persian).
- Tarighi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. (2017). Identifying Effective Factors in Development of Sport Marketing in University Sport of I.R. Iran. *Sport Management Studies*, 8(40), 113-130. (persian).
- Turdalievich, A. F. (2022). Youth Sports Development. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 10(5), 781-785.
- Vishnevskaya, N., Vishnevskiy, D., & Steshenko, J. (2020). Studying Foreign Experience of Physical Culture and Sport Sphere Financing. First International Volga Region Conference on Economics, Humanities and Sports (FICEHS 2019).
- Yodbangtoeypol, A., & Rawangkarn, N. (2019). Development of the Sponsorship Process for the Sport Associations of Thailand. *ABAC Journal*, 39(1).
- Zhao, B., Chen, J., & Song, T. (2022). The Integrated Sustainable Development Mechanism of Sports Industry Based on Recombination Fusion Mode. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022.