



Research Article

## Designing a Model for Creating Sustainable Incomes in the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran

Mohammad Hossain Ghorbani<sup>1</sup>, Godratollah Bagheri Ragheb<sup>2</sup>,  
Ali Saberi<sup>3</sup>, Behnam Asadzadeh<sup>4</sup>

1. Associate Professor, Department of Management and Policy Making in Sports, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Sports Management, University of Tehran, Qom.
3. Associate Professor, Department of Sports Management, University of Tehran, Qom.
4. Master of Science in Sports Management and marketing, Department of Sports Management, University of Tehran, Qom, Iran.

**Received: 12/08/2025, Accepted: 06/11/2025, Online Published: 16/11/2025**

\* Corresponding Author: Mohammad Hossain Ghorbani, [ghorbanimh@ut.ac.ir](mailto:ghorbanimh@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Ghorbani, M. H; Bagheri Ragheb, G; Saberi, A; & Asadzadeh, B. (2026). Designing a Model for Creating Sustainable Incomes in the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies*, 17(94), 37-58. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.18385.4183](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.18385.4183)

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Financial resources and revenue generation form the foundation of activities for any organization, including sports organizations, and are a primary requirement for organizing and managing all sports activities. Sports federations are among the most important organizations and pillars of sport, acting as governing bodies for sports disciplines at national and international levels. Today, sports federations have become significant players in the global economy and function as business platforms.

The Wrestling Federation, as one of Iran's most successful sports federations, faces financial constraints like others and requires the creation of sustainable revenue sources. A review of existing research indicates that, in Iran, no study has specifically investigated revenue generation in wrestling. Previous research has primarily emphasized a general examination of factors influencing federation performance and financial affairs. Furthermore, differences across disciplines—including levels of popularity, diversity in fan base size, inflation, and disparities in access to infrastructure—mean that revenue generation factors vary significantly among federations. Consequently, a case-specific study of individual federations is essential. Accordingly, this research examines and proposes a model for sustainable revenue generation within the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran.



## Methods

This study is qualitative in structure and nature, employing the grounded theory approach and the structured paradigm model of Strauss and Corbin (1990) to develop the research model. Data were collected through semi-structured interviews with 21 wrestling elites and experts. Purposive sampling was employed, which continued via snowball sampling until theoretical saturation was achieved in the interview and data collection processes.

Data analysis followed a data-driven approach using a three-stage coding process (open, axial, and selective) to identify the central phenomenon as well as causal, contextual, and intervening conditions, along with strategies and outcomes.

To ensure validity and reliability, structured processes were implemented, including consistent interviewers, identical core questions, and systematic procedures for recording, transcribing, and interpreting data. To verify coding consistency and data validity, the reliability coefficient and Scott's Pi test were utilized. This test measures inter-coder agreement. After initial coding by the primary researcher, 20% of the interview content was selected and independently re-coded by a second coder. Based on the agreed-upon categories, an inter-coder reliability coefficient of 83.3% was achieved. The relevant calculation is presented below.

## Results

During the coding stage, 125 initial independent codes were generated. Analysis revealed that the most frequent and focused themes were marketing and attention to the federation's stakeholders, with most suggestions and comments revolving around these two areas. Consequently, the central phenomenon of the model was identified as "Marketing and Stakeholder Management." In other words, taking action related to marketing and engaging with the federation's stakeholders constitutes the primary focus for creating sustainable revenue.

Following data coding, components related to causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and outcomes were identified and categorized as follows:

- Causal Conditions: Eighteen codes were identified as causal conditions that drive or compel efforts toward developing sustainable revenue generation in the wrestling federation. These were categorized into four concepts: rising inflation, instability in government support for wrestling, the role of credit in developing processes and performance, and increasing competitor capabilities.
- Contextual Conditions: These encompass specific variables that, alongside intervening conditions, influence strategies related to the central phenomenon. Twenty codes for contextual factors were grouped into four concepts: public interest in wrestling, lack of a revenue-generation mindset, relative support for wrestling, and the sport's attractiveness in Iran.
- Intervening Conditions: These are general conditions that, combined with contextual factors, affect sustainable revenue-generation strategies. Sixteen codes were identified as intervening factors and categorized into four concepts: weakness in program-centric planning, reluctance to achieve independence, insufficient media support, and an unfavorable business environment.
- Strategies: These represent the interactions and activities adopted in response to the central phenomenon, influenced by intervening and contextual conditions. Forty-nine codes for strategies were grouped into nine concepts: program-centricity, promoting wrestling, legal support, free access to facilities, establishing productive institutions, developing sports events, empowering human resources, expanding product and service sales, and developing marketing.
- Outcomes: These are the results of implementing the strategies for sustainable revenue generation. Twenty-one codes were summarized as outcomes and categorized into five concepts: improved national and international wrestling performance, social development through

wrestling, sustainable growth of wrestling, self-sufficiency and independence of wrestling, and increased satisfaction and commitment.

### **Conclusion**

This study developed a model for creating sustainable revenue for the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran. The model encompasses causal factors and drivers that clarify the necessity of moving toward revenue generation. By explaining the contexts for developing revenue generation, it outlines intervening factors and, by proposing development solutions, specifies the ultimate outcomes. Finally, it should be emphasized that the developmental path identified by this research is broad, and future studies can focus in-depth on each of the factors identified here.

**Keywords:** Revenue Generation, Wrestling Federation, Grounded Theory, Marketing.

### **Article Message**

Improving national and international wrestling performance will foster both the quantitative growth and qualitative development of the sport. This growth and development will lead to better competitive results and an enhanced global ranking for Iran. Furthermore, improving revenue generation within the wrestling federation can contribute to social development, the sustainable growth of wrestling, the sport's self-sufficiency and independence, and increased satisfaction and commitment among human resources and fans.

### **Ethical Considerations**

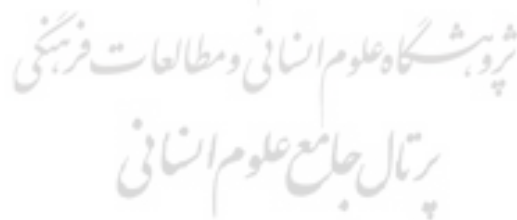
This study was conducted in compliance with all relevant ethical standards in sports management research.

### **Authors' Contributions**

This article is derived from a master's thesis. In accordance with university regulations, the student, supervisor, and advisor contributed to the compilation of this article.

### **Conflict of Interest**

The authors declare no conflicts of interest pertaining to this publication.





## طراحی مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران

محمدحسین قربانی<sup>۱</sup> ID، قدرت الله باقری راغب<sup>۲</sup> ID، علی صابری<sup>۳</sup> ID، بهنام اسدزاده<sup>۴</sup> ID

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۸/۲۳

\*نویسنده مسئول: محمدحسین قربانی، [ghorbanimh@ut.ac.ir](mailto:ghorbanimh@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Ghorbani, M. H; Bagheri Ragheb, G; Saberi, A; & Asadzadeh, B. (2026). Designing a Model for Creating Sustainable Incomes in the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Studies*, 17(94), 37-58. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.18385.4183](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.18385.4183)

### چکیده

محیط عملیاتی و عملکردی فدراسیون‌های ورزشی در طول سه دهه گذشته به طرز چشمگیری تغییر کرده است و امروزه فدراسیون‌ها بازیگران مهمی در اقتصاد جهانی شده‌اند. این روند بیانگر اهمیت سازوکارهای درآمدزایی فدراسیون‌ها است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت. این تحقیق از نظر ساختار و ماهیت از نوع کیفی بود و از نظریه برخاسته از داده‌ها و الگوی ساختاریافته استراس و کوربین برای تدوین مدل پژوهش استفاده شد. به منظور گردآوری داده‌ها با ۲۱ نفر از نخبگان و کارشناسان کشتی مصاحبه شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و به شکل گلوله‌برفی ادامه یافت که در نهایت با معیار اشباع نظری فرایند مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد داده‌بنیاد و الگوی پیشنهادی استراس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شده و از روش کدگذاری برای شناسایی پدیده محوری و همچنین هریک از عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بهره گرفته شد. در مرحله کدگذاری، ۱۲۵ کد مستقل اولیه ایجاد شد. پدیده محوری مدل، «بازاریابی و مدیریت ذی‌نفعان» در نظر گرفته شد. از ۱۲۵ کد استخراج شده، ۱۸ کد مربوط به عوامل علی، ۲۰ کد زمینه‌ای، ۱۶ کد مداخله‌گر، ۴۹ کد راهبردها و ۲۲ کد مربوط به پیامدهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی بود. مدیران و سیاست‌گذاران می‌توانند از نتایج این پژوهش به‌عنوان چارچوبی جامع برای توسعه درآمدزایی در فدراسیون کشتی استفاده کنند.

**واژگان کلیدی:** درآمدزایی، فدراسیون کشتی، نظریه برخاسته از داده‌ها، بازاریابی.



**مقدمه**

منابع مالی و درآمدزایی، اساس فعالیت هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی را تشکیل می‌دهد (شاوندینا و کووالینکو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۲۰۰۱) و نیاز اولیه برای سازمان‌دهی و مدیریت تمامی فعالیت‌های ورزشی است (زایمرز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۷۴)؛ در نتیجه کلیدی‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی توجه به فرایندهای مالی و درآمدزایی است که در صورت تحقق، مزایای انکارناپذیری در پی خواهد داشت. این مزایا شامل شکوفایی ورزش کشور در سطوح ملی و بین‌المللی، افزایش مشارکت ورزشی، کاهش وابستگی به اعتبارات مالی متمرکز از سوی دولت، احداث اماکن و... می‌شود (بایلی و کلاسن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

فدراسیون‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها و ارکان ورزش در دنیا را تشکیل می‌دهند. فدراسیون‌ها به‌عنوان نهاد اداره‌کننده رشته‌های ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی هستند. فدراسیون‌های ورزشی بازیگران مهمی در اقتصاد جهانی شده‌اند (چاپلت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸، ۷۲۹؛ کلاسن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) و محیط عملیاتی آن‌ها در سه دهه گذشته به طرز چشمگیری تغییر کرده است (بایلی و کلاسن، ۲۰۲۴). این محیط جدید بر هویت فدراسیون‌ها تأثیر گذاشته است و آن‌ها از پایان قرن بیستم به طور فزاینده‌ای حرفه‌ای و تجاری شده‌اند (مون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، ۲). در همین راستا، چادویک<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند که فدراسیون‌های ورزشی در حال تبدیل شدن به مدل‌های کسب‌وکار تجاری هستند و به زعم، هیومز<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۳) فدراسیون‌ها هم‌اکنون به‌عنوان پلتفرم‌های تجاری عمل می‌کنند.

طی ده‌های اخیر، فدراسیون‌های المپیک شروع به درک ارزش تجاری رویدادهای مهم خود و حقوق پخش، لوگو و... کرده و اقدام به ادعای مالکیت بر آن‌ها کرده‌اند (کلاوسن و بایلی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷، ۳۸). به گفته زایمرز و همکاران (۲۰۲۱)، این محیط عملیاتی جدید منجر به تبدیل فدراسیون‌ها به سازمان‌های ترکیبی<sup>۱۰</sup> شده است که نقش ورزشی آن‌ها به طور فزاینده‌ای با اهداف تجاری همراه است؛ در نتیجه فدراسیون‌ها سعی می‌کنند با انجام ابتکارات اجتماعی و مالی، آن‌ها را متعادل کنند. در این زمینه، مارشچویوسکی<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۴) معتقد است، فدراسیون‌ها به‌عنوان پلتفرم‌های فروش برای شرکت‌های بزرگ عمل می‌کنند و سرمایه‌گذاری بر ظرفیت‌های بازاریابی دیجیتال در درآمدزایی فدراسیون‌ها نقش مؤثری دارد. ناگل<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) چهار دلیل برای اینکه چرا فدراسیون‌ها بیشتر شبیه کسب‌وکار شده‌اند بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱- رشد ورزش بین‌المللی؛ ۲- بی‌ثباتی مالی (نگرانی‌های تجاری)؛ ۳- نیاز به جلب رضایت طیف وسیع‌تری از ذی‌نفعان؛ ۴- نیاز به اتخاذ اشکال مدرن ارتباطات.

فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی برای جذب اعضا و منابع با هم رقابت می‌کنند (کوستا والینو<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۱) و عملکرد آن‌ها در سطوح سازمانی، ملی و بین‌المللی مدنظر ذی‌نفعان مختلف قرار دارد. در این

1 Shavandina &amp; Kovalenko

2 Zeimers

3 Bayle &amp; Clausen

4 Chapelet

5 Clausen

6 Moon

7 Chadwick

8 Hums

9 Clausen &amp; Bayle E

10 Hybrid Organizations

11 Marshchivskyy

12 Nagel

1. Cuesta-Valiño

راستا باید تأکید کرد که عملکرد فدراسیون‌ها و حضور آن‌ها در رویدادهای ورزشی بزرگ بین‌المللی و موفقیت‌های ورزشی بین‌المللی آن‌ها از نظر وجهه و ژئوپلیتیک برای ملت‌ها اهمیت بسیار یافته است (دیپوسچر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ۱۸۵؛ ریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۵۰۰). این موضوع موجب شده است تا دولت‌ها برای حمایت از فدراسیون‌ها تلاش کنند؛ اما بروز فساد و رسوایی‌های مختلف در سطوح فدراسیون‌های ملی و بین‌المللی (لی سنیوسکا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۳۵-۳۴؛ چاپلت، ۲۰۱۸، ۷۲۵) و ضعف عملکردی در مسئولیت‌پذیری، شفافیت و ایجاد دموکراسی (گیرارت<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۷۴) موجب شده است تا درآمدها و عملکردهای مالی و شیوه‌های اکتساب و هزینه‌کرد فدراسیون‌ها در زمره دغدغه‌ها و حساسیت‌های دولت‌ها قرار گیرد و حمایت مالی از آن‌ها را دچار ابهام و کندی کند (بایلی و کلاسن، ۲۰۲۴).

باید تأکید کرد که منابع دولتی به طور سنتی، منبع اصلی تأمین مالی برای کمک‌های مالی فدراسیون‌ها بوده است (تورس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۱)؛ به همین دلیل، اعمال نفوذ درخور توجهی نیز از سوی دولت‌ها در فدراسیون‌ها صورت می‌گیرد (کلاسن و همکاران، ۲۰۱۸، ۳۸)؛ اما امروزه در بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی، بودجه تخصصی دولت‌ها پاسخ‌گوی برنامه‌ها نیست؛ از این رو پیش‌بینی فرایندهای تأمین مالی و درآمدزایی در فدراسیون‌های ورزشی روبه‌روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (حاماکوس، ۲۰۰۴، ۲۷۵). در حالی که در گذشته، حق پخش تلویزیونی و حمایت مالی حامیان مالی، نقش اصلی را در کسب درآمد از رویدادهای ورزشی ایفا می‌کردند، روش‌های متنوع‌تری برای کسب درآمد از این رویدادها در سال‌های اخیر به کار گرفته شده است (شوارتز و هانتر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷، ۱-۲).

حاماکوس<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) در بررسی رابطه بین تجارت و فدراسیون‌های ورزشی به این نتیجه رسید که فدراسیون‌های ورزشی باید مانند شرکت‌های تجاری عمل کنند؛ بر این اساس، فدراسیون‌های ورزشی تا درآمدزایی نداشته باشند، ادامه کار برایشان بسیار مشکل خواهد بود؛ همان‌طور که گووارا<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقات خود به درستی اشاره کرده‌اند که اندازه فدراسیون‌های ورزشی یکی از عوامل تعیین‌کننده در مدیریت درآمدی آن‌ها محسوب می‌شود. در واقع، وجود منابع مالی مناسب برای هر فدراسیون ورزشی، امری حیاتی برای انجام وظایف، اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف تعیین شده است.

در ایران نیز فدراسیون‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین ارکان ورزش هستند. این فدراسیون‌ها نهاد عمومی غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی مستقل و استقلال مالی و اداری با مدت فعالیت نامحدود هستند و به‌عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح عهده‌دار اداره رشته/رشته‌های ورزشی تحت پوشش در کشور هستند. از سوی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک به رسمیت شناخته شده است تا بر مبنای قوانین و مقررات مربوط با رعایت موازین اسلامی فعالیت کند (مجلس شورای اسلامی، ۲۰۲۱). شرایط حاکم بر ورزش کشور، حکایت از آن دارد که در طول دهه‌های گذشته، بخش‌های مختلف ورزش همگانی، قهرمانی، آموزش و پرورش در سیطره مستقیم دولت یا مؤسسات وابسته آن بوده است؛ به طوری که امکان زمینه‌سازی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری بخش‌های غیردولتی به نحو مطلوب و مناسب فراهم نشده است. فدراسیون‌های ورزشی در ایران، بخشی از بودجه خود را از دولت دریافت می‌کنند، اما این بودجه پوشش‌دهنده هزینه‌ها و تأمین‌کننده‌های برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌ها نیست (واحدی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۵۴). همچنین به دلیل افزایش هزینه‌ها، به

- 
1. De Bosscher
  2. Reiche
  3. Le'sniewska
  4. Geeraert
  5. Torres
  6. Schwarz & Hunter
  7. Hamakos,
  8. Guevara

رقابت‌پذیری بیشتر و برخورداری از ابزارها، دستگاه‌ها، روش‌ها و نیروی انسانی برجسته و توانمند نیاز است و فدراسیون‌ها به یافتن روش‌ها و راه‌کارها و مدل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از طریق آن‌ها بر درآمدهای خود بیفزایند و رشد توسعه ورزش خود را پایدار کنند.

فدراسیون‌ها برای جذب سرمایه‌گذاری و تأمین نیازها در امر توسعه و فراگیر کردن ورزش از منابع داخلی کشور، به‌خصوص اعتبارات متمرکز از سوی دولت با مشکلات زیادی روبرو هستند و پاسخ‌گوی نیازها، خواسته‌ها و تقاضای ذی‌نفعان نیستند. از سوی دیگر، عملکرد فدراسیون‌ها در جذب و توسعه درآمد رضایت‌بخش نبوده است؛ از این‌رو برای رفع مشکل مالی فدراسیون‌ها، شناخت، توسعه و جذب منابع عظیم درآمد در سایه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی ضرورت پیدا می‌کند (واحدی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰). در بسیاری از فدراسیون‌ها و به تبع آن در هیئت‌ها، بودجه تخصیصی وزارت ورزش، جواب‌گوی برنامه‌های فدراسیون و هیئت‌ها نیست و از سویی برخی فدراسیون‌ها در سیاست‌گذاری وزارت ورزش، به درآمدزایی و خودکفایی در تأمین منابع مالی ملزم شده‌اند. فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی می‌توانند در راستای افزایش درآمدزایی از تبلیغات حامیان مالی، گردشگری ورزشی و رسانه‌های گروهی، به‌ویژه تلویزیون، به‌عنوان عوامل درآمدزایی ورزشی استفاده کنند (احسانی و همکاران، ۲۰۰۸). با وجود پیشرفت علم و فناوری که ترویج، فروش، ارتباطات و نحوه کسب درآمد برای سازمان‌های ورزشی را به کلی متحول کرده است (شوارتز و هانتز، ۲۰۱۷، ۲۱۸)، فدراسیون‌ها در ایران نتوانسته‌اند به‌خوبی از این راهبردها به‌منظور تأمین نیازهای مالی خود بهره‌برند و عملکرد فدراسیون‌ها در جذب و توسعه درآمد، رضایت‌بخش نبوده است. در این زمینه، واحدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۰) مهم‌ترین راهکارهای توسعه مالی و درآمدزایی در فدراسیون‌های ورزشی را انجام اصلاحات قانونی، تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای، اتخاذ رویکرد اقتصادی و درآمدزایی، به‌کارگیری اصول مدیریت در ایجاد درآمد و نوسازی مستمر زیرساخت‌ها بیان کردند.

فدراسیون کشتی به‌عنوان یکی از موفق‌ترین فدراسیون‌های ورزشی کشور، همانند سایر فدراسیون‌ها دارای محدودیت‌های مالی است؛ به طوری که موضوع افزایش درآمدها همواره یکی از دغدغه‌های مدیران فدراسیون بوده است؛ در نتیجه این فدراسیون برای رقابتی ماندن و حفظ موفقیت‌ها و توسعه جایگاه‌های بین‌المللی خود، نیازمند ایجاد منابع درآمدی پایدار است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت. مسئله اصلی پژوهش حاضر، مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران بود. مرور تحقیقات نشان می‌دهد، در ایران تحقیقی با موضوع درآمدزایی در حوزه کشتی انجام نگرفته است و تحقیقات موجود بر بررسی کلی عوامل توسعه عملکرد و امور مالی فدراسیون‌ها و به شکل عامل تأکید داشته است؛ ضمن اینکه تفاوت در رشته‌های مختلف و میزان محبوبیت، تنوع و تفاوت در میزان هواداران، تورم و دسترسی نداشتن بعضی رشته‌ها به زیرساخت‌ها موجب می‌شود تا عوامل ایجاد درآمد در فدراسیون‌ها متفاوت باشد (واحدی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۶۰) و بررسی موردی فدراسیون‌ها اجتناب‌ناپذیر باشد. در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی و ارائه مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران پرداخت.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر ساختار و ماهیت از نوع کیفی بود و از نظریه برخاسته از داده‌ها و الگوی ساختار یافته استراس و کوربین برای تدوین مدل استفاده شد. به‌منظور گردآوری داده‌ها از یک سو از مطالعات کتابخانه‌ای، از طریق مراجعه به اسناد و مدارک و جستجو در شبکه اینترنت برای شناخت ادبیات موضوع و بررسی پیشینه تحقیق بهره گرفته شد. از سوی دیگر، ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها از نخبگان استفاده شد. در این راستا، با ۲۱ نفر از نخبگان و کارشناسان کشتی و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شد. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه طول کشید. پس

از هر مصاحبه، مطالب تایپ شد و بلافاصله پس از مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم، انجام شد. نمونه‌گیری در این مرحله به صورت هدفمند بود و به شکل گلوله‌برفی ادامه یافت که در نهایت با معیار اشباع نظری، فرایند مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت. در جدول (۱)، حوزه ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش نمایش داده شده است.

جدول ۱- مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1- Research participants

جنسیت Gender	تحصیلات Education	میانگین سن Average Age	تعداد Number	حوزه فعالیت Field of Activity	ردیف Row
مرد	کارشناس تربیت‌بدنی 3 نفر، کارشناس ارشد تربیت‌بدنی 1 نفر	58	4	روسای هیئت‌های کشتی استان تهران	1
مرد	کارشناس ارشد تربیت‌بدنی 1 نفر، کارشناس تربیت‌بدنی 2 نفر	58	3	مربیان تیم‌های ملی	2
مرد	کارشناس تربیت‌بدنی	51	3	مربیان استان تهران	3
مرد	کارشناس ارشد تربیت‌بدنی 2 نفر	51	2	مدیران ورزشی	4
مرد	دکتری فیزیولوژی ورزشی	53	1	رئیس آکادمی فدراسیون کشتی	5
مرد	کارشناس تربیت‌بدنی 2 نفر، کارشناس بهداشت 1 نفر	46	3	کشتی‌گیران سابق تیم ملی	6
مرد	دکتری مدیریت ورزشی 4 نفر	52	4	اعضای هیئت‌علمی دانشگاه (گرایش مدیریت ورزشی) یا سابقه در کشتی	7
مرد	دکتری مدیریت بازاریابی و فروش	55	1	مدیر بازاریابی و فروش	8
	21			جمع	

برای تدوین نظریه داده‌بنیاد و مدل پژوهش، مطابق با الگوی استراس و کوربین (۱۹۹۰)، ضمن تعیین پدیده محوری، کدها و مقولات استخراج‌شده در عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جای‌گذاری شدند و با کدگذاری انتخابی ارتباط بین این عوامل تعیین شد.

برای تأیید روایی و پایایی سعی شد با استفاده از فرایندهای ساختاریافته مانند مصاحبه‌گرهای ثابت، سؤالات یکسان و کدگذاری سیستماتیک برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها و همچنین مطابقت کدگذاری‌ها، درمورد اعتبار داده‌ها یقین حاصل شود. در این راستا، برای مطابقت و کنترل کیفیت فرایند کدگذاری‌ها از ضریب قابلیت اعتماد و آزمون اسکات<sup>۱</sup> استفاده شد. این آزمون میزان توافق بین کدگذاران مختلف را نشان می‌دهد و برای اجرای آن پس از کدگذاری داده‌ها توسط نفر اول، ۲۰ درصد از محتوای مصاحبه‌ها انتخاب و توسط نفر دیگری کدگذاری مجدد شد. با در نظر داشتن مقوله‌های توافق‌شده، ضریب مذکور ۸۳/۳ درصد به دست آمد. فرمول زیر محاسبه‌های مربوط را نشان می‌دهد.

$$C.R = \frac{\text{مقوله‌های مورد توافق}}{\text{کل مقوله‌ها}} \quad C.R = \frac{15}{18} \times 100 = 83.3$$

1. Scott

## نتایج

پس از نگارش متن همه مصاحبه‌ها، در مجموع ۱۳۹۸ کد اولیه (برچسب مفهومی) ایجاد شد. تعداد درخور توجهی از این کدها مشابه بوده و در مصاحبه‌های مختلف تکرار شده بودند؛ به طوری که در مرحله کدگذاری، ۱۲۵ کد مستقل اولیه ایجاد شد. نکته‌ای که در این کدها بیش از همه مورد تکرار شده و مدنظر قرار گرفته است، بازاریابی و توجه به ذی‌نفعان فدراسیون بود و اغلب پیشنهادها و نظرها حول محور این دو موضوع شکل گرفت؛ در نتیجه پدیده محوری مدل، «بازاریابی و مدیریت ذی‌نفعان» در نظر گرفته شد. از ۱۲۵ کد مستخرج، ۱۸ کد مربوط به عوامل علی، ۲۰ کد زمینه‌ای، ۱۶ کد مداخله‌گر، ۴۹ کد راهبردها و ۲۲ کد مربوط به پیامدهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی بود. در ادامه به شرح هریک از این عوامل و کدها و مفاهیم استخراج شده پرداخته شده است.

### شناسایی عوامل علی ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا. ایران

شرایط علی، عواملی هستند که باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شوند. در این راستا، از بین کدهای مستخرج، ۱۸ کد به عنوان شرایطی در نظر گرفته شد که موجب توسعه ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی می‌شود و سوق‌دهنده نیروها و تلاش‌ها و گاهی اجبارکننده حرکت در این مسیر است. این کدها در جدول (۲) نمایش داده شده است. همان گونه که در این جدول مشاهده می‌شود، کدهای مربوط در چهار مفهوم قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: افزایش تورم؛ ناپایداری در حمایت‌های دولت از کشتی؛ نقش اعتبارات در توسعه فرایندها و عملکرد؛ افزایش توانمندی رقبا.

جدول ۲- کدها و مفاهیم مربوط به عوامل علی ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران  
Table 2- Codes and concepts related to causal factors for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation

مقوله کلی Category	مفهوم Concept	کد Initial Codes	فراوانی تکرار Frequency of Repetition
عوامل علی	افزایش تورم	1. افزایش هزینه‌های جبران خدمات در فدراسیون	10
		2. افزایش نرخ ارز	10
		3. افزایش هزینه‌های تدارکات و اردوهای آماده‌سازی	12
		4. افزایش هزینه‌های مربوط به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین	11
		5. نبود ثبات در سیاست‌های دولت درباره حمایت مالی از فدراسیون‌های ورزشی	11
		6. ناکافی بودن حمایت‌های مالی دولت از فدراسیون	10
		7. تلاش مجلس و سایر نهادها برای خارج کردن فدراسیون‌ها از لیست نهادهای عمومی غیر دولتی	10
	ناپایداری در حمایت‌های دولت از کشتی	8. ضعف در سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه به دلیل کمبود اعتبارات	10
		9. لزوم برگزاری مسابقات، اردوها و اعزام‌ها	10
		10. نیاز به توسعه زیرساخت‌های کشتی کشور	12
		11. لزوم هزینه‌کرد در راستای آموزش و تربیت نیروی انسانی و ورزشکاران	10
		12. ناپایداری نتایج و عملکرد کشتی در رویدادهای مختلف	11
		13. لزوم حفظ و توسعه رضایت ذی‌نفعان کشتی	10

جدول ۲- کدها و مفاهیم مربوط به عوامل علی ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران  
Table 2- Codes and concepts related to causal factors for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation

مقوله کلی	مفهوم	کد	فراوانی تکرار
Category	Concept	Initial Codes	Frequency of Repetition
افزایش توانمندی رقبا		14. کاهش تعداد کشتی گیران سازمان یافته در سال های اخیر	14
		15. افزایش رقابت در کشتی	10
		16. توان اقتصادی درخور توجه کشورهای رقیب	10
		17. نقش آفرینی ناکافی ایران در نهادهای منطقه ای و بین المللی کشتی	11
		18. رشد زیرساخت های ورزشی و کشتی در کشورهای مختلف	10
		از جمله کشورهای همسایه	

### شناسایی عوامل زمینه ای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا. ایران

شرایط زمینه ای، شامل مجموعه ای از متغیرها و مقوله های خاصی هستند که با شرایط عام (عوامل مداخله گر) بر راهبردهای پدیده محوری تأثیر می گذارند. همان گونه که در جدول (۳) مشاهده می شود، ۲۰ کد برای عوامل زمینه ای شناسایی شده که این کدها در چهار مفهوم علاقه مندی جامعه به کشتی، فقدان نگرش به درآمدزایی، حمایت نسبی از کشتی، جذابیت کشتی ایران و کاهش جامعه کشتی قرار داده شده اند.

جدول ۳- کدها و مفاهیم مربوط به عوامل زمینه ای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا. ایران  
Table 3- Codes and concepts related to contextual factors for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation

مقوله کلی	مفهوم	کد	فراوانی تکرار
Category	Concept	Initial Codes	Frequency of Repetition
عوامل زمینه ای		1. ریشه داشتن کشتی در فرهنگ و تمدن ایران	10
		2. علاقه مندی عموم جامعه به کشتی	12
		3. علاقه مندی خیرین به کشتی به عنوان یک ورزش تاریخی و معنوی	10
		4. نبود نگرش و فرهنگ کارآفرینی و درآمدزایی در کشتی	10
		5. نبود سیاست گذاری کلان برای درآمدزایی واقعی در ورزش کشور	10
		6. فقدان دید کلان مدیریتی ورزش کشور به مقوله بازاریابی	11
		7. تخصص ناکافی مدیران و دست اندرکاران کشتی در درآمدزایی	10
		8. ضعف دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی در ورزش کشور	12
		9. انتظار سیاستمداران و مدیران ارشد کشور از کشتی به عنوان یک رشته مدال آور	11
		10. شناخت سیاسیون و مدیران از کشتی	12
		11. شهرت و اثرگذاری نخبگان کشتی در کشور	13
		12. حمایت نهادهای بین المللی از جمله فدراسیون بین المللی کشتی از توسعه درآمدزایی در فدراسیون های ملی	11
		13. برند و سابقه مطلوب کشتی ایران	12

جدول ۳- کدها و مفاهیم مربوط به عوامل زمینه‌ای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران  
**Table 3- Codes and concepts related to contextual factors for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی Category	مفهوم Concept	کد Initial Codes	فراوانی تکرار Frequency of Repetition
		14. سابقه میزبانی رویدادهای بین‌المللی کشتی در کشور	11
		15. پتانسیل‌های تاریخی کشتی در ایران برای گردشگران	11
		16. روی آوردن جوانان و نوجوانان به سایر رشته‌های ورزشی	10
		17. افزایش تمایل به خروج ورزشکاران، مربیان و داوران نخبه کشتی از کشور	11
کاهش جامعه کشتی		18. وجود موانع فرهنگی درباره کشتی زنان	11
		19. کاهش نرخ جمعیت	11
		20. کاهش انگیزه مربیان سازنده	13

شناسایی عوامل مداخله‌گر در ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران  
 شرایط مداخله‌گر، شرایط عامی قلمداد شده‌اند که همراه با عوامل زمینه‌ای، راهبردهای ایجاد درآمدهای پایدار را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از بین کدهای مستخرج، ۱۶ کد به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شد. همان گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، کدهای مربوط در چهار مفهوم ضعف در برنامه‌محوری، تمایل نداشتن به استقلال، حمایت ناکافی رسانه‌ای، محیط کسب و کار نامساعد قرار گرفته‌اند.

جدول ۴- کدها و مفاهیم مربوط به عوامل مداخله‌گر در ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران  
**Table 4- Codes and concepts related to intervening factors for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی Category	مفهوم Concept	کد Initial Codes	فراوانی تکرار Frequency of Repetition
		1. ضعف در دیپلماسی ورزشی و تعاملات بین‌المللی	10
		2. نبود برنامه ملی توسعه درآمدزایی در ورزش	10
		3. ضعف در نظام ملی باشگاه‌داری کشور	11
ضعف در برنامه محوری		4. قوانین و حمایت‌های ضعیف دولت از فدراسیون‌ها در راستای دریافت حق پخش تلویزیونی از صداوسیما	11
عوامل مداخله‌گر		5. ضعف در قوانین و مقررات حقوقی و حمایتی از توسعه درآمدزایی در ورزش	10
		6. دخالت‌های دولت و نهادهای سیاسی در مدیریت کشتی	10
		7. تمایل کم دولت و سایر نهادها به استقلال فدراسیون‌ها	11
		8. حضور و دخالت مدیران و کارکنان وزارت ورزش در فدراسیون	10
		9. موضع‌گیری و تبلیغات منفی تلویزیون درباره کشتی	11
حمایت ناکافی رسانه‌ای		10. ضعف رسانه‌ها در شناساندن کشتی	11
		11. پخش برنامه‌های تخصصی در ساعات کم‌بیننده صداوسیما	10

جدول ۴- کدها و مفاهیم مربوط به عوامل مداخله‌گر در ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

**Table 4- Codes and concepts related to intervening factors for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی	مفهوم	کد	فراوانی تکرار
Category	Concept	Initial Codes	Frequency of Repetition
		12. وضعیت اقتصادی نامطلوب و رغبت کم شرکت‌ها به حامی‌گری در کشتی	11
		13. تمایل بسیار کم شرکت‌های خارجی به سرمایه‌گذاری در حوزه کشتی در کشور	11
	محیط کسب‌وکار نامساعد	14. اجاره‌ای بودن و درصدی شدن سالن‌های کشتی	12
		15. توجه بیش از حد به رشته‌هایی مثل فوتبال	13
		16. شرایط تجاری نامناسب در کشور	15

#### شناسایی راهبردهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

راهبردها شامل استراتژی‌هایی است که بیانگر تعاملات و فعالیت‌هایی‌اند که در واکنش به پدیده محوری و تحت‌تأثیر شرایط مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای اتخاذ می‌شوند. همان‌گونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، ۴۹ کد برای راهبردها شناسایی شده که این کدها در ۹ مفهوم برنامه محوری، ترویج کشتی، حمایت قانونی، بهره‌برداری بدون هزینه از اماکن، تأسیس نهادهای مولد، توسعه برگزاری رویدادهای ورزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، توسعه فروش محصولات و خدمات، توسعه بازاریابی قرار داده شده است.

جدول ۵- کدها و مفاهیم مربوط به راهبردهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

**Table 5- Codes and concepts related to strategies for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی	مفهوم	کد	فراوانی تکرار
Category	Concept	Initial Codes	Frequency of Repetition
		1. تدوین و اجرای نظام جامع بازاریابی فدراسیون	13
		2. تدوین برنامه جامع توسعه زیرساخت‌های کشتی	10
	برنامه محوری	3. برخورداری فدراسیون از برنامه راهبردی مشخص و قابل اجرا	11
		4. تدوین نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در کشتی	12
		5. توسعه همکاری با کشورهای صاحب کشتی	11
		6. برگزاری سمینارها، کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی و ارتقا برای مربیان و داوران	13
راهبردها			
	ترویج کشتی	7. تبلیغ و ترویج وسیع کشتی در سطح مدارس	10
		8. چاپ و تولید کتب و وسایل کمک آموزشی	10
		9. بردن کشتی به میان خانواده‌ها	13
		10. تصویب و اجرای قوانین حق پخش تلویزیونی	14
	حمایت قانونی	11. ارائه معافیت‌های مالیاتی به صنایع بزرگی که در رشته کشتی تیم‌داری می‌کنند.	11

جدول ۵- کدها و مفاهیم مربوط به راهبردهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

Table 5- Codes and concepts related to strategies for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation

فرآوانی تکرار Frequency of Repetition	کد Initial Codes	مفهوم Concept	مقوله کلی Category
12	12. ارائه بسته‌های حمایتی به شرکت‌هایی که از رشته کشتی حمایت مالی می‌کنند.		
10	13. ارائه تسهیلات بانکی از طرف دولت به بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران در کشتی		
11	14. حمایت از سرمایه‌گذاری در ساخت‌وسازها و پروژه‌های عمرانی کشتی		
11	15. افزایش شفافیت و جلوگیری از فساد مالی و اداری		
10	16. عقد تفاهم‌نامه برای استفاده بهینه از امکانات سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی		
11	17. استفاده رایگان از امکانات شهرداری‌ها	بهره‌برداری بدون هزینه از اماکن	
10	18. توسعه بهره‌گیری از خیرین کشتی‌یار		
14	19. اعطای اماکن ورزشی دولتی به فدراسیون کشتی		
14	20. تأسیس تلویزیون اختصاصی کشتی		
14	21. تأسیس آکادمی بین‌المللی کشتی		
12	22. تأسیس کمپ‌های حرفه‌ای بین‌المللی برای حضور کشورهای دیگر		
10	23. تأسیس شرکت‌های تعاونی	تأسیس نهادهای مولد	
10	24. تأسیس موزه کشتی		
13	25. راه‌اندازی صندوق‌های رفاهی برای مربیان و کشتی‌گیران		
10	26. تولید البسه و ملزومات کشتی		
12	27. اعطای برگزاری مسابقات به شرکت‌های خصوصی		
14	28. بلیت‌فروشی مسابقات		
12	29. میزبانی مسابقات بین‌المللی	توسعه برگزاری	
10	30. سرمایه‌گذاری باشگاه‌های خصوصی برای انجام مسابقات لیگ و بین‌المللی	رویدادهای ورزشی	
18	31. برگزاری منظم مسابقات لیگ در تمام رده‌های سنی		
14	32. به‌کارگیری مربیان سازنده در تیم‌های ملی		
10	33. به‌کارگیری مدیران متخصص و شایسته	توانمندسازی نیروی انسانی	
10	34. عقد قرارداد حقوقی بلندمدت با نخبگان کشتی		
11	35. ترانسفر مربیان و کشتی‌گیران زنده به کشورهای متقاضی		
14	36. کسب کرسی‌های بین‌المللی در اتحادیه جهانی کشتی		
13	37. توسعه صدور کارت‌ها، مجوزها، حق عضویت‌ها و گواهینامه‌های کشتی		
11	38. چاپ و فروش نشان، سکه و تمبر یادبود کشتی	توسعه فروش محصولات و خدمات	
11	39. برپایی نمایشگاه‌های فروش لوازم ورزشی هنگام برگزاری مسابقات		
11	40. ورود به بازار بورس و سهام توسط فدراسیون کشتی		

جدول ۵- کدها و مفاهیم مربوط به راهبردهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

**Table 5- Codes and concepts related to strategies for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی Category	مفهوم Concept	کد Initial Codes	فراوانی تکرار Frequency of Repetition
		41. استفاده، مالکیت و بهره‌برداری مشترک از استارت‌آپ‌های حوزه کشتی	10
		42. برگزاری تورهای گردشگری کشتی	11
		43. بهره‌برداری بهینه از سالن‌ها و اماکن ورزشی	12
		44. تجهیز و بازسازی سالن‌های کشتی در حد استاندارد	11
		45. ایجاد و توسعه بخش بازاریابی و معاونت اقتصادی در فدراسیون کشتی	11
		46. اجرای شیوه‌های نوین بازاریابی از جمله بازاریابی دیجیتال	10
	توسعه بازاریابی	47. توجه و تأکید بر فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی	10
		48. حمایت از صحنه‌گذاری توسط کشتی‌گیران و مربیان و داوران	12
		49. فعال کردن باشگاه مشتریان	10

#### شناسایی پیامدهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

پیامدها شامل برخی از مقوله‌ها و نتایج اجرای راهبرد ایجاد درآمدهای پایدار است. همان گونه که در جدول (۶) مشاهده می‌شود، ۲۱ کد به‌عنوان پیامدهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی شناسایی و تلخیص شده است. این کدها در پنج مفهوم بهبود عملکرد ملی و بین‌المللی کشتی، توسعه اجتماعی از طریق کشتی، رشد پایدار کشتی، خودکفایی و استقلال کشتی و افزایش رضایت و تعهد دسته‌بندی شدند.

جدول ۶- کدها، مفاهیم مربوط به شناسایی پیامدهای مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

**Table 6- Codes and concepts related to identifying the consequences of the sustainable income generation model in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی Category	مفهوم Concept	کد Initial Codes	فراوانی تکرار Frequency of Repetition
		1. رشد کمی کشتی	10
		2. توسعه کیفی کشتی	10
	بهبود عملکرد ملی و بین‌المللی کشتی	3. کسب نتایج بهتر و بهبود رنکینگ جهانی ایران	13
		4. توسعه تعاملات بین‌المللی و دیپلماسی کشتی	12
		5. توسعه برند کشتی ایران	10
		6. توسعه سلامت و تندرستی جامعه	12
		7. افزایش نشاط و شادابی مردم	12
	توسعه اجتماعی از طریق کشتی	8. توسعه فرهنگی-اجتماعی کشور از طریق کشتی	12
		9. شناخت بهتر ایران به دنیا	11
		10. توسعه توریسم کشتی	10

جدول ۶- کدها، مفاهیم مربوط به شناسایی پیامدهای مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

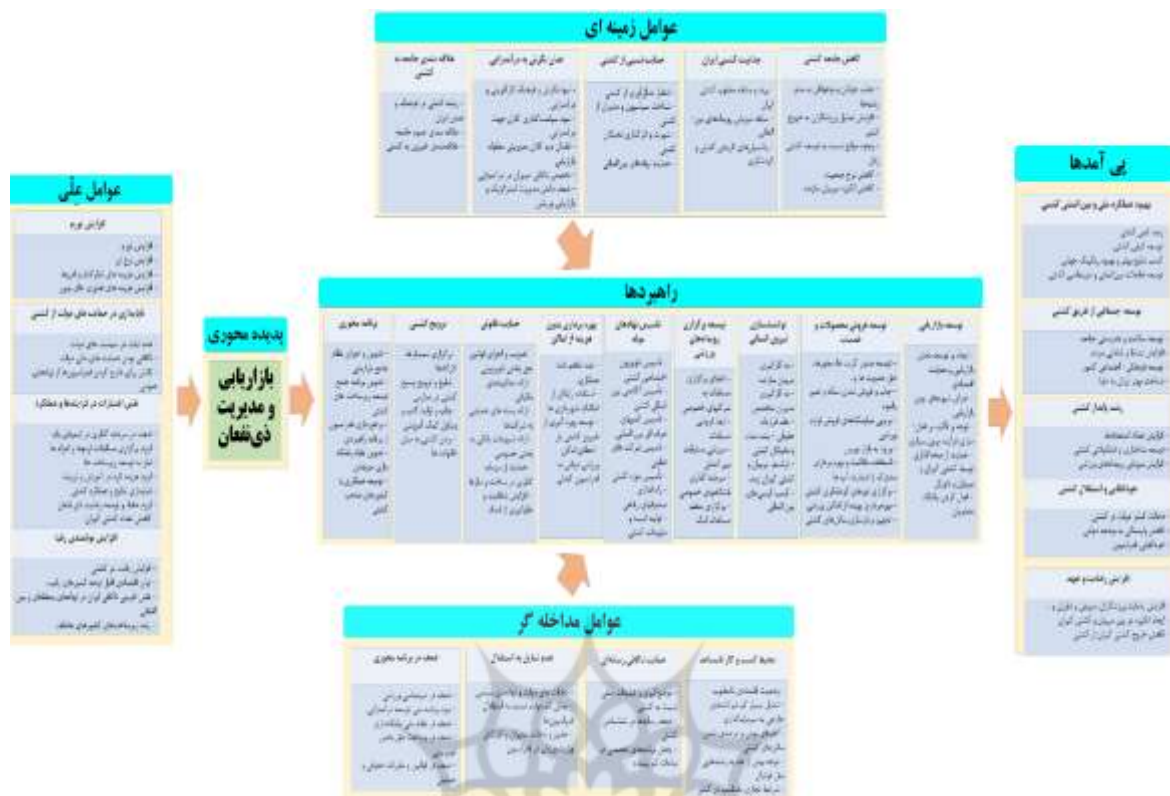
**Table 6- Codes and concepts related to identifying the consequences of the sustainable income generation model in the Iranian Wrestling Federation**

مقوله کلی Category	مفهوم Concept	کد Initial Codes	فراوانی تکرار Frequency of Repetition
رشد پایدار کشتی		11. افزایش تعداد استعدادها و کشتی‌گیران شایسته	14
		12. توسعه ساختاری و تشکیلاتی کشتی	10
		13. افزایش میزبانی رویدادهای ورزشی	11
		14. امکان بهره‌گیری سایر رشته‌های ورزشی از پتانسیل‌ها و زیرساخت‌های کشتی	11
خودکفایی و استقلال کشتی		15. دخالت کمتر دولت در کشتی	10
		16. کاهش وابستگی به بودجه دولتی	10
		17. خودکفایی فدراسیون	11
		18. افزایش درآمدهای فدراسیون	12
		19. افزایش رضایت ورزشکاران، مربیان و داوران و...	11
		20. ایجاد انگیزه در بین مربیان و کشتی‌گیران	11
		21. کاهش خروج کشتی‌گیران از کشتی	10

#### تدوین الگوی نهایی مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

الگوی نهایی و مفهومی مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی در شکل (۱) نمایش داده شده است. همان‌گونه که در این شکل ترسیم شده است، عوامل علی بر پدیده محوری که ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران است، اثر می‌گذارد و راهبردهای ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی با لحاظ عوامل مداخله‌گر و زمینه‌های موجود، پیامدهای مثبتی را برای ایجاد درآمدهای پایدار به همراه خواهد داشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- الگوی تفصیلی ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی ج.ا.ایران

Figure 1- Detailed model for creating sustainable income in the Iranian Wrestling Federation

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. این مدل شامل شناسایی پدیده محوری، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است. در این مطالعه، پس از تحلیل کدهای پژوهش، نکته‌ای که بیش از همه مورد تکرار شد و مدنظر قرار گرفت، بازاریابی و توجه به ذی‌نفعان فدراسیون بوده و اغلب پیشنهادها و نظرها، حول محور این دو موضوع شکل گرفته است؛ در نتیجه پدیده محوری مدل، «بازاریابی و مدیریت ذی‌نفعان» در نظر گرفته شد؛ به عبارت دیگر، انجام اقدامات مرتبط با بازاریابی و همچنین اقدام در جهت و در تعامل با ذی‌نفعان فدراسیون، مهم‌ترین نقطه تمرکز فدراسیون در ایجاد درآمدهای پایدار خواهد بود. در این راستا، نتایج مطالعه بوژمهرانی و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که توسعه بازاریابی یکی از مهم‌ترین عوامل بهبود کیفیت در فدراسیون‌های ورزشی است. در همین راستا، یافته‌های مطالعه شاه‌منصوری و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که مؤلفه‌های قیمت، مکان، امکانات فیزیکی، فرایند، برنامه، ترفیع و افراد به‌عنوان هفت عنصر آمیخته بازاریابی در درآمدزایی اماکن ورزشی نقش دارند. سیف‌پناهی و همکاران (۲۰۱۸) نیز بیان کردند، هریک از عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی تأثیر مثبت و معناداری بر درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال دارند. همسو با نتایج این پژوهش، دیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند که بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی به کسب‌وکارها کمک می‌کند؛ به گونه‌ای که شور و شوق ورزشکاران را با نحوه خرید مشتریان ترکیب کرده و ارزش اقتصادی ایجاد کنند. علاوه بر این، از طریق رویدادهای بازاریابی، با تیم‌ها پیوندهای هواداری ایجاد

1. Dees

می‌شود و علاقه‌مندان و هواداران متعهدی برای برندها و شرکت‌ها ایجاد می‌کنند. با توجه به موارد مذکور، می‌توان جمع‌بندی کرد که بهره‌گیری از عناصر بازاریابی و توجه به ذی‌نفعان موجب می‌شود تا فدراسیون‌ها زمینه‌های لازم برای درآمدزایی فراهم آورند.

افزایش تورم، ناپایداری در حمایت‌های دولت از کشتی، نقش اعتبارات در توسعه فرایندها و عملکرد و افزایش توانمندی رقبا جزو عوامل علی در این تحقیق هستند. نبود ثبات و ناپایداری اقتصادی در کشور، باعث افزایش تورم و از سوی دیگر باعث افزایش نرخ ارز در کشور شده است و فدراسیون کشتی نیز از این شرایط اثر پذیرفته و با چالش‌هایی روبه‌روست؛ به طوری که افزایش تورم و افزایش نرخ ارز به طور مستقیم تمام فعالیت‌های فدراسیون را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ چراکه فدراسیون کشتی از معدود فدراسیون‌هایی است که در تمام رده‌های سنی، در رشته آزاد و فرنگی به طور کامل در مسابقات بین‌المللی، جهانی، گزینشی و بالاخره مسابقات المپیک شرکت می‌کند. این موضوع یعنی فدراسیون باید دارای بودجه زیاد و اعتبار مناسب باشد تا بتواند با خیالی آسوده به برپایی اردوها و آماده‌سازی تیم‌ها و اعزام آن‌ها اقدام کند. در همین راستا، صفرپور و همکاران (۱۴۰۲) نیز طی بررسی موانع حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور به این نتیجه دست یافتند که کاهش قدرت خرید مردم به دلیل تورم و افزایش قیمت ارز، فراهم نشدن امکانات و تجهیزات جدید به دلیل تلاطم ارزی و موانع تبادلات ارزی بین‌المللی، نبود حمایت صنایع، شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی، از جمله موانع توسعه و حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها است. به‌روزرسانی اطلاعات و استفاده از فناوری‌های نوین، پاشنه آشیلی برای فدراسیون است تا در صحنه رقابت با کشورهای صاحب قدرت در کشتی دچار تزلزل نشود. در این راستا، واحدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۰) استفاده بیشتر از فناوری نوین و به‌خصوص فضای مجازی و تعامل و ارتباط با صنعت برای ارائه دانش فنی و تولید تجهیزات اختصاصی را از جمله راهکارهای مؤثر در توسعه درآمدزایی فدراسیون‌ها دانسته‌اند.

بودجه و اعتبارات دولتی اختصاص یافته بسیار محدود است و جوابگوی نیازهای فدراسیون نیست و سیاست‌های دولت درباره حمایت مالی از فدراسیون دارای بی‌ثباتی و ناپایداری است؛ بر این اساس، تلاش مجلس شورای اسلامی و سایر نهادها برای خارج کردن فدراسیون‌ها از فهرست نهادهای عمومی غیردولتی باعث می‌شود که فدراسیون‌ها از جمله فدراسیون کشتی با مشکلات متعدد مالی در انجام مأموریت خود مواجه شوند. کمبود بودجه و اعتبارات موجب ضعف در سرمایه‌گذاری برای تیم‌های پایه می‌شود. از طرف دیگر برای پیشرفت کشتی، به توسعه زیرساخت‌ها و آموزش و تربیت نیروی انسانی و ورزشکاران نیاز است. بودجه کافی و اعتبارات مناسب به فدراسیون این امکان را می‌دهد تا مسابقات معتبر بیشتری را میزبانی کند و همچنین اردوهای آماده‌سازی تیم‌ها را برای اعزام به بهترین شکل مطلوب برگزار کند. در حوزه عوامل علی، نکته مهم دیگر، افزایش توانایی‌های رقبا است. قدرتمند شدن رقبا در کشتی باعث افزایش رقابت در کشتی و کاهش شانس کسب مدال در رقابت‌های سطح بالا می‌شود. همان طور که امروزه شاهد هستیم، کشورهای درجه سوم و درجه چهارم نیز در صحنه رقابت‌های جهانی و المپیک حرف‌هایی برای گفتن دارند و حتی مدال‌هایی نیز برای کشورهای خود کسب می‌کنند؛ چون با سرمایه‌گذاری فراوان و افزایش توان اقتصادی درخور توجه، رشد و توسعه زیرساخت‌های ورزشی و استفاده از مربیان طراز اول دنیا توانسته‌اند خود را در سطح اول جهان مطرح کنند. متأسفانه از سوی دیگر، ایران به‌عنوان یکی از قدرت‌های اول دنیا در ورزش کشتی، در اتحادیه جهانی کشتی کرسی‌های کمتری دارد و در گذشته نیز حتی کرسی‌های مهمی را به دلیل سوءمدیریت از دست داده است. تمامی این عوامل موجب می‌شود تا کسب درآمد از سایر مجاری برای فدراسیون کشتی مدنظر باشد.

در تحقیق حاضر، عوامل زمینه‌ای عبارت بودند از: علاقه‌مندی جامعه به کشتی؛ فقدان نگرش به درآمدزایی؛ حمایت نسبی از کشتی؛ جذابیت کشتی. علاقه‌مندی جامعه به کشتی ریشه در تاریخ و فرهنگ و تمدن ایران زمین دارد و موجب می‌شود عموم مردم علاقه‌ای ذاتی به ورزش پهلوانی کشتی داشته باشند. همین علاقه‌مندی در خیرین نسبت به کشتی

به‌عنوان ورزشی تاریخی و معنوی وجود دارد. فقدان نگرش به درآمدزایی، یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای است که می‌تواند بر راهبردهای پدیده‌محور تأثیرگذار باشد. نبود نگرش و فرهنگ کارآفرینی و درآمدزایی در کشتی، ضعف در سیاست-گذاری کلان برای درآمدزایی واقعی در ورزش کشور، فقدان دید کلان مدیریتی ورزش کشور به مقوله بازاریابی، تخصص ناکافی مدیران و دست‌اندرکاران کشتی در درآمدزایی و ضعف دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی در ورزش کشور، جزو مواردی می‌باشند که فدراسیون با آن درگیر می‌باشد. به نظر می‌رسد، برای مقابله با این مشکل، داشتن برنامه‌های راهبردی و مشخص در فدراسیون کشتی، آموزش و تربیت مدیران متخصص و کارآمد، تدوین و اجرای نظام جامع بازاریابی فدراسیون و به کارگیری مدیران متخصص در زمینه بازاریابی می‌تواند راه‌گشا باشد. در این زمینه، نتیجه مطالعه واحدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۰) همسو با پژوهش حاضر، بر اهمیت تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای در درآمدزایی تأکید دارد. با توجه به آثار و فواید بسیار کارآفرینی، پرداختن به کارآفرینی ورزشی می‌تواند در کاهش بسیاری از مشکلات مانند بیکاری و رکود صنایع ورزشی و غیر ورزشی مؤثر باشد و به کاهش تدریجی وابستگی سازمان‌های ورزشی، فدراسیون‌ها و هیئت‌ها به بودجه دولت، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و پویایی هرچه‌بیشتر رشته‌های ورزشی و در نتیجه دستیابی به کانال‌های درآمدزایی جدید منجر شود (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۲۰۰۷، ۹۸). حمایت نسبی و انتظار سیاست-مداران و مدیران ارشد کشور از کشتی به‌عنوان رشته‌ای مدال‌آور و حمایت نهادهای بین‌المللی از اتحادیه بین‌المللی کشتی از توسعه و درآمدزایی در فدراسیون‌های ملی، نیز یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای است. جذابیت کشتی ایران در جهان، برند بودن و سابقه مطلوب کشتی ایران و امکان کسب میزبانی‌ها، پتانسیل‌های مختلف تاریخی و محیطی کشور و جذابیت آن برای گردشگران کشتی و پتانسیل‌های تاریخی کشتی در ایران برای گردشگری، باعث جذابیت کشتی برای کشورهای دیگر می‌شوند که اگر به‌خوبی مدیریت شوند، منبع درآمد خوب و پایداری برای فدراسیون کشتی خواهند بود. کاهش جامعه کشتی، یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای است که می‌تواند به صورت منفی بر ورزش کشتی اثرگذار باشد، تمایل جوانان و نوجوانان به سایر رشته‌های ورزشی، افزایش تمایل به خروج ورزشکاران، مربیان و داوران نخبه کشتی از کشور، کاهش نرخ جمعیت و کاهش انگیزه مربیان، سازنده است.

عوامل مداخله‌گر که شرایط عامی قلمداد می‌شوند که همراه با عوامل زمینه‌ای، راهبردهای ایجاد درآمدزایی در فدراسیون کشتی ج.ا. ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهند، شامل ضعف در برنامه محوری، تمایل نداشتن به استقلال، حمایت ناکافی رسانه‌ای و محیط کسب‌وکار نامساعد است. ضعف در دیپلماسی ورزشی و تعاملات بین‌المللی، نبود برنامه ملی توسعه درآمدزایی در ورزش، ضعف در نظام ملی باشگاه‌داری کشور، قوانین و حمایت‌های ضعیف دولت از فدراسیون‌ها در راستای دریافت حق پخش تلویزیونی از صداوسیما و ضعف در قوانین و مقررات حقوقی و حمایتی از توسعه درآمدزایی در ورزش، در سایه تدوین برنامه مشخص و راهبردی و رایزنی در سطح بین‌المللی و به‌کارگیری متخصصان مجرب بازاریابی، قابل‌پوشش است. دخالت‌های دولت و نهادهای سیاسی در مدیریت کشتی، تمایل کم دولت و سایر نهادها به استقلال فدراسیون‌ها و حضور و دخالت مدیران و کارکنان وزارت ورزش در فدراسیون، نشان از این دارد که دولت تمایل چندانی به مستقل شدن فدراسیون‌ها ندارد و در صورت تداوم این روند، خودکفایی فدراسیون تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در این راستا، مطالعات صفرپور و همکاران (۲۰۲۳) و واحدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر نقش نامطلوب دخالت و اعمال نفوذ برخی مسئولان سیاسی و دولت در امور فدراسیون تأکید داشتند. علاوه بر موارد مذکور، ضعف رسانه‌ها در شناساندن کشتی به مردم و پخش برنامه‌های تخصصی کشتی در ساعات کم‌بیننده صداوسیما، جزو عواملی است که می‌تواند به کشتی آسیب برساند. علاوه بر این، تمایل بسیار کم شرکت‌های خارجی به سرمایه‌گذاری در حوزه کشتی در کشور، اجاره‌ای بودن و درصدی شدن سالن‌های کشتی، توجه بیش از حد به رشته‌هایی مثل فوتبال و شرایط کسب‌وکار نامناسب در کشور جزو موانعی هستند که می‌توانند مانع رشد و توسعه کشتی شوند.

در این پژوهش، نه راهبرد برای توسعه درآمدزایی در فدراسیون کشتی شناسایی شد که عبارت‌اند از: برنامه محوری؛ ترویج کشتی؛ حمایت قانونی؛ بهره‌برداری بدون هزینه از اماکن؛ تأسیس نهادهای مولد؛ توسعه برگزاری رویدادهای ورزشی؛ توانمندسازی نیروی انسانی؛ توسعه فروش محصولات و خدمات؛ توسعه بازاریابی. برخورداری فدراسیون از برنامه راهبردی مشخص و قابل‌اجرا، تدوین نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای در کشتی و توسعه همکاری با کشورهای صاحب‌کشتی می‌تواند موجب رشد و توسعه کشتی شود. علاوه بر این، از طریق برگزاری سمینارها، کارگاه‌ها، کلاس‌های آموزشی و ارتقا برای مربیان و داوران، تبلیغ و ترویج وسیع کشتی در مدارس، چاپ و تولید کتب و وسایل کمک‌آموزشی و نیز بردن کشتی به میان خانواده‌ها می‌تواند به توسعه کشتی و درآمدزایی بیشتر آن کمک کند. از سوی دیگر، تصویب و اجرای قوانین حق پخش تلویزیونی، ارائه معافیت‌های مالیاتی به کارخانه‌های بزرگی که در رشته کشتی تیم‌داری می‌کنند، ارائه بسته‌های حمایتی به شرکت‌هایی که از رشته کشتی حمایت مالی می‌کنند، ارائه تسهیلات و معافیت‌های مالیاتی از طرف دولت به بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری در کشتی و همچنین افزایش شفافیت و جلوگیری از فساد مالی و اداری، کمک چشمگیری به رشد و پیشرفت مالی کشتی می‌کند.

تأسیس تلویزیون اختصاصی کشتی، تأسیس آکادمی بین‌المللی کشتی، تأسیس کمپ‌های حرفه‌ای بین‌المللی برای حضور کشورهای دیگر، تأسیس شرکت‌های تعاونی، تأسیس موزه کشتی، راه‌اندازی صندوق‌های رفاهی برای مربیان و کشتی-گیران، تولید البسه و ملزومات کشتی جزو عواملی هستند که هرکدام به‌تنهایی می‌توانند برای فدراسیون درآمد ایجاد کنند. اعطای برگزاری مسابقات به شرکت‌های خصوصی، بلیت‌فروشی مسابقات، میزبانی مسابقات بین‌المللی، سرمایه-گذاری باشگاه‌های خصوصی برای انجام مسابقات لیگ و بین‌المللی، برگزاری منظم مسابقات لیگ در تمام رده‌های سنی و به طور کلی میزبانی و برگزاری مسابقات داخلی و بین‌المللی، یکی از بهترین و مطمئن‌ترین راه‌های ایجاد درآمد برای فدراسیون است. سنگتراش و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سو با نتایج پژوهش حاضر، بر نقش اسپانسرهای ورزشکاران، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی، درآمدهای کلاس‌های مربیگری، شهریه عضویت در تیم‌های پایه و کمک‌های سالانه وزارت ورزش به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی تأکید دارند. علاوه بر این، واحدی‌زاده و همکاران (۲۰۲۰) نیز نقش حامیان مالی و اهمیت برخورداری از برنامه راهبردی و اقتصادی را در توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی مؤثر دانسته‌اند.

در پژوهش حاضر، مدل ایجاد درآمدهای پایدار در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. این مدل دربرگیرنده عوامل علی و پیش‌رانه‌هایی است که ضرورت حرکت به سمت درآمدزایی را برای فدراسیون روشن کرده است. همچنین در سایه تشریح زمینه‌های توسعه درآمدزایی به بیان عوامل مداخله‌گر پرداخته و با ارائه راهکارهای توسعه درآمدزایی، پیامدهای نهایی را مشخص کرده است. در پایان باید تأکید کرد، مسیر توسعه این پژوهش بسیار گسترده است و تحقیقات آتی می‌تواند بر هریک از عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش متمرکز شود.

### پیام مقاله

بهبود عملکرد ملی و بین‌المللی کشتی، رشد کمی و توسعه کیفی کشتی را به همراه خواهد داشت. رشد کمی و توسعه کیفی کشتی منجر به کسب نتایج بهتر و بهبود رنکینگ جهانی ایران خواهد شد. علاوه بر این، بهبود درآمدزایی در فدراسیون کشتی می‌تواند موجب توسعه اجتماعی، رشد پایدار کشتی، خودکفایی و استقلال کشتی و افزایش رضایت و تعهد نیروی انسانی و هواداران شود.

### ملاحظات اخلاقی

این مطالعه با رعایت تمام استانداردهای اخلاقی مرتبط در تحقیقات مدیریت ورزشی انجام شد.

### مشارکت نویسندگان

این مقاله برگرفته پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد است و مطابق با قوانین دانشگاه، دانشجو، استاد راهنما و مشاور در تدوین این مقاله مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

### تشکر و قدردانی

از شرکت‌کنندگانی که در انجام این پژوهش مشارکت کردند و ما را یاری رساندند، سپاسگزاری می‌شود.

### منابع

1. Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A conceptual model to understand and assess International Sport Federations' organizational performance. *Journal of Global Sport Management*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2327067>
2. Bouzhmehrani, S., Razavi, S. M. H., Dousti, M., Akbarihosseini, H., & Elahi, A. (2021). Obstacles and solutions for deploying quality management in sports federations. *Journal of Sport Management and Development*, 10(1), 142-160. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5032> [In Persian].
3. Chadwick, S., Nicholas, B., Widdop, P., & Bond, A. (2023). Networks, strategy and sport: The case of city football group. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2022-0015>
4. Chappelet, J.-L. (2018). beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
5. Clausen, J., Bayle E. (2017). Major sport events at the centre of international sport federations' resource strategy. In Dodds M., Heisey K., & Ahonen A. (Eds), *Routledge handbook of international sport business*. London: Routledge.
6. Clausen, J., Bayle, E., Giaque, D., Ruoraniemi, K., Lang, G., Nagel, S., Klenk, C., & Schlesinger, T. (2018). Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management*, 3(1), 37–60. <https://doi.org/10.1080/24704067.2017.1411165>
7. Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., Loranca-Valle, C. (2021). Sustainable management of sports federations: The indirect effects of perceived service on member's loyalty. *Sustainability*, 13, 458. <https://doi.org/10.3390/su13020458>
8. De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
9. Dees, W., Walsh, P., McEvoy, C. D., McKelvey, S., Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2022). *Sport marketing*. Human Kinetics.
10. Ehsani, M., Mohammad, Z., Eghbali, M. (2008). Investigating the reasons for sponsors' lack of support for professional women's sports. *Mashhad, Isfahan, Movement and Sports Sciences*, 6(12). [In Persian].
11. Geeraert, A., Mrkonjic, M., & Chappelet, J.-L. (2015). A rationalist perspective on the autonomy of international sport governing bodies: Towards a pragmatic autonomy in the steering of sports. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 473–488. <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.925953>
12. Ghiamirad, A., & Moharamzadeh, M. (2008). The comparison between income channels of Iran and Japan karate federations. *Research on sport science*, 5(17), 89-100. [In Persian].
13. Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial sustainability and earnings management in the Spanish sports federations: A multi-theoretical approach. *Sustainability (Switzerland)*, 13 (4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13042099>

14. Hamakos, A. (2004). Sport business in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15, (4), 275-296. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.4.275>
15. Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). Governance and policy in sport organizations. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003303183Ihnatenko>
16. Islamic Consultative Assembly. (2021). Statutes of Amateur Sports Federations of the Islamic Republic. Retrieved from <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1667739> [In Persian].
17. Le'sniewska, A., Stosik, A., Łasiński, G. (2018). The effectiveness of the Polish Sport Federations in athletes' opinion. *Journal of Positive Management*, 9, 34-55. <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2018.141>
18. Marshchivskyy, M. (2024). The marketing potential of sports federations as business platforms in retail. *Law, Business and Sustainability Herald*, 4(1), 36-48. <https://orcid.org/0009-0000-1466-1158>
19. Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022) Assessing international sport federations' sustainability practices: Toward integrating sustainability in their main sports events. *Front Sports Act Living*, 13, 3.
20. Nagel S., Schlesinger T., Bayle E., & Giauque D. (2015). Professionalisation of sport federations - a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15, 407-433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
21. Rajabi, M., Soltan Hoseini, M., Razavi, M.H., & Hoseini, E. (2012). The role of medias and spectators in attracting the private sector investment in championship sport. *Sport Management Review*, 4(13), 93-106.
22. Reiche, D. (2015). Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: The case of Qatar. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 489-504. <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.966135>
23. Safarpour, A., Alidoust Qahfarokhi, E., Jalali Farahani, M., & Jafari Hajin, A. (2023). Examining obstacles to professionalization of sports federations of Iran. *Sport Management Journal*, <https://doi.org/10.22059/jsm.2023.352230.3070> [In Persian].
24. Sangtarash, G., Saatchian, V., Mohammadkhani, J., & Kashtidar, M. (2024). Identifying sustainable revenue generation strategies for selected sports federations. *Applied Research of Sport Management*, 13(2), 49-58. <https://doi.org/10.30473/arsm.2024.68499.3785>
25. Seifpanahi Shabani, J., Gharekhani, H., & Naderi, F. (2018). The role of sport marketing mix in generating revenue for Iranian Football Clubs. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), 95-102.
26. Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2017). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Butterworth-Heinemann.
27. Shahmansouri, E., Saadatmandi, J., & Salehi, S. (2021). Prioritize and analyze the role of marketing mix elements on the income level of private sports facilities in Qom Province. *Sports Marketing Studies*, 2(3), 92-122. <https://www.doi.org/10.34785/J021.2021.964>. [In Persian].
28. Shavandina, O., Kovalenko, E. (2021). Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia. *Journal of Physical Education and Sport*, 21: 2001-9.
29. Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
30. Torres, L., Martin, E., & Guevara, J.C. (2018). The gold rush: Analysis of the performance of the Spanish Olympic federations. *Cogent Social Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1446689>
31. Vahedizadeh, M., Aghae, N., & Elahi, A. (2021). Strategies for developing financial resources and income of sports federations in Iran: Findings of a qualitative study. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(4), 153-168.
32. Vahedizadeh, M., Aghaei, N., & Elahi, A. (2021). Strategies for Developing Financial Resources and Income of Sports Federations in Iran: Findings of a qualitative study. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(4), 153-168. [In Persian].
33. Zeimers G., Lefebvre A., Winand M., Anagnostopoulos C., Zintz T., Willem A. (2021). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21, 173-193. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1731838>