Journal of Sustainable Development in Sport Management
Vol(issue), PP.
.atu.ac.ir
DOI:

ATU PRESS

Original Research / Review / ...
Received:
Accepted:
ISSN:
eISSN:

Developing a Sustainable Financial Management Model for Community Sport in Iranian Governing Sport Organizations

Behrooz Sadoughi — Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Mohammadrahim Najafzadeh* — Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Farrokhlega Najafzadeh — Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Abstract

Considering the role of community sport in promoting public health and social development, achieving a sustainable financing system for this field is a strategic necessity. In this regard, the present study was conducted with the aim of presenting a sustainable financial management model for community sport. This applied and qualitative research is based on data-based theory with the Strauss and Corbin approach. The research participants included 22 specialists, experts and university professors in the field of sports management and financial management, as well as high-level managers of organizations related to community sport, who were selected purposefully and snowballing until theoretical saturation was reached. The data collection tool was a semi-structured interview and data analysis was performed with three-stage open, axial and selective coding. The results showed that the sustainable financial management model of sport for all consists of five dimensions including causal factors (weak financing structure, financial structural problems, weak financial policy-making, organizational problems, weak financial knowledge and cultural barriers), contextual factors (institutional conditions, environmental conditions, organizational structure

* Corresponding Author: najafzadeh@iaut.ac.ir

How to Cite: Sadoughi, B., Najafzadeh, M., Najafzadeh, F. (2026). Developing a Sustainable Financial Management Model for Community Sport in Iranian Governing Sport Organizations. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, …

and social characteristics), intervening factors (economic factors, structural factors, managerial factors, technological factors and social factors), strategies (development of financial diversity, marketing and communications, participation and financial governance, improvement of management and technology and transparency), and consequences (social development, economic growth, structural consequences and technological consequences). Therefore, achieving sustainable financial management in community sport requires simultaneous attention to reforming financing structures, strengthening financial governance, developing diversity of income sources and utilizing technology and transparency in management.

Introduction

Although previous research has examined various dimensions of financial sustainability—such as social responsibility, strategic alliances, future-oriented planning, and financial sponsorship—two fundamental gaps persist in the existing literature. First, findings have largely focused on one-dimensional strategies or, more specifically, on sponsorship-based approaches; few studies have succeeded in synthesizing these disparate elements into a comprehensive and coherent paradigm. Second, emerging dimensions—such as financial governance and transparency—have received insufficient attention, particularly within the context of volatile economic environments. The primary innovation of the present study, relative to prior research, lies in the development of an integrated theoretical model—grounded in the approach of Strauss and Corbin—that simultaneously identifies causal, contextual, and intervening factors. Moving beyond approaches limited to sponsorship or scenario planning, this model emphasizes financial governance, the diversification of revenue streams, transparency, and technological outcomes as new pillars of financial sustainability in sport for all (mass-participation sports). By adopting a systemic perspective, this model offers a roadmap for the structural transformation of organizations responsible for "sport for all"—a level of comprehensiveness not previously found in the existing research literature.

Methods and Material

In terms of its objective, this study is classified as applied research. It employed a qualitative methodology based on Grounded Theory, specifically following the systematic approach developed by Strauss

and Corbin (2008). The participants included university professors specializing in sports management, experts and professors in financial management, and senior executives from institutions responsible for "sport for all" (recreational/mass-participation sports). Inclusion criteria for university professors required an academic rank of at least Assistant Professor, a research background in sports economics and management, and a minimum of five years of teaching experience. For executive managers, inclusion criteria required holding at least a master's degree and possessing a minimum of three years of managerial experience within the Federation for Sport for All, the Ministry of Sport and Youth, or municipal sports organizations. Exclusion criteria included a lack of willingness to participate, incomplete interviews, or a lack of practical expertise regarding budgetary and financial matters. Sampling was conducted initially through purposive sampling, followed by snowball sampling. Given the geographical dispersion of the participants, all interviews were conducted virtually—following prior telephone and administrative coordination—via audio and video calls on various messaging platforms and online communication software; these sessions were then recorded and transcribed. The sampling process continued until theoretical saturation was reached; no new data emerged after the 22nd interview. Data collection was carried out using semi-structured interviews. To assess scientific rigor and test-retest reliability, three interviews were re-coded by the researcher after a 15-day interval. An overall agreement index of 0.89 was obtained, indicating a high level of stability and reliability in the coding process. In the data analysis, the study participants and their demographic characteristics were presented first; subsequently, the data coding process—comprising three stages: open, axial, and selective coding—was described, utilizing the MAXQDA software.

Results and Discussion

In the open coding phase, 301 initial codes were identified; following a screening process—which involved merging similar items and eliminating overlaps—a final set of 160 open codes was established. During the axial coding phase, these open codes were categorized and abstracted, resulting in the identification of 40 concepts and 24 categories. Finally, in the selective coding phase, these categories

were organized around the dimensions of the Strauss and Corbin paradigmatic model (causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences), leading to the formulation of the research's conceptual model. The results indicate that the model for sustainable financial management in public sports comprises five dimensions: causal conditions (weaknesses in financing structures, financial-structural issues, deficiencies in financial policy, organizational problems, limited financial literacy, and cultural barriers); contextual conditions (institutional and environmental settings, organizational structure, and social characteristics); intervening conditions (economic, structural, managerial, technological, and social factors); strategies (diversification of financial resources, marketing and communication, participation and financial governance, improvements in management and technology, and transparency); and consequences (social development, economic growth, structural outcomes and technological outcomes).

Conclusion

In general, the theoretical contribution of this research lies in its extension of grounded theory within the field of sports economics; it addresses a research gap stemming from the dominance of short-term, ad-hoc revenue-generation approaches in competitive sports by establishing the first indigenous paradigmatic framework for the "financial sustainability of grassroots/recreational sports." From a practical perspective, the study offers an operational roadmap for governing bodies, enabling them to move beyond absolute budgetary dependency and transition toward networked, multi-faceted revenue models.

Acknowledgments

The present research is derived from a doctoral dissertation. We extend our gratitude to all participants, as well as the esteemed reviewers, whose contributions helped strengthen this study.

Keywords: Sustainable management, financial management, community sport, sustainable development

مقاله پژوهشی/مروری/سخن سردبیر
تاریخ دریافت: ۰۰/۰۰/۰۰؛ تاریخ پذیرش: ۰۰/۰۰/۰۰
ISSN:
eISSN:

-مدیریت توسعه پایدار در ورزش
دوره ؟، شماره ؟، نام فصل، سال، ص ص
.atu.ac.ir
DOI:

ارائه مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی در سازمان‌های متولی ورزش کشور

بهروز صدوقی | گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

محمدرحیم نجف‌زاده * | گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

فرخ‌لقا نجف‌زاده | گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

چکیده

با توجه به نقش ورزش همگانی در ارتقای سلامت عمومی و توسعه اجتماعی، دستیابی به یک نظام تأمین مالی پایدار برای این حوزه به‌عنوان یک ضرورت راهبردی مطرح است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی انجام شد. این پژوهش از نوع کاربردی و کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۲۲ نفر از متخصصین، خبرگان و اساتید دانشگاهی در زمینه مدیریت ورزشی و مدیریت مالی و همچنین مدیران سطوح عالی سازمان‌های مرتبط با ورزش همگانی بودند که به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و تجزیه و تحلیل داده‌ها با کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی انجام شد. نتایج نشان داد که مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی از پنج بعد شامل عوامل علی (ضعف ساختار تأمین مالی، مشکلات ساختاری مالی، ضعف سیاست‌گذاری مالی، مشکلات سازمانی، ضعف دانش مالی و موانع فرهنگی)، عوامل زمینه‌ای (شرایط نهادی، شرایط محیطی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های اجتماعی)، عوامل مداخله‌گر (عوامل اقتصادی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل فناورانه و عوامل اجتماعی)، راهبردها (توسعه تنوع مالی، بازاریابی و ارتباطات، مشارکت و حکمرانی مالی، بهبود مدیریت و فناوری و شفافیت) و پیامدها (توسعه اجتماعی، رشد اقتصادی، پیامدهای ساختاری و پیامدهای فناورانه) تشکیل می‌شود. بنابراین تحقق مدیریت پایدار مالی در ورزش همگانی مستلزم توجه هم‌زمان به اصلاح ساختارهای تأمین مالی، تقویت حکمرانی مالی، توسعه تنوع منابع درآمدی و بهره‌گیری از فناوری و شفافیت در مدیریت است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت پایدار، مدیریت مالی، ورزش همگانی، توسعه پایدار.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

* نویسنده مسئول: najafzadeh@iaut.ac.ir

مقدمه

ورزش و اقتصاد در تعامل متقابل هستند، به‌طوری که دولت‌ها و بخش خصوصی با سرمایه‌گذاری هوشمندانه در ورزش می‌توانند از منابع بهره‌مند شوند (Tsekouropoulos et al., 2022). سهم ورزش در اقتصاد ملی رابطه‌ای مستقیم با میزان سرمایه‌گذاری دارد (شعبانی و بهرامی، ۱۳۹۶) که در وضعیت کنونی کشور ما، در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته اندک است (زارع و همکاران، ۱۴۰۴). از دیگر سو، ورزش همگانی کشور با چالش‌هایی جدی همچون بی‌میلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری، ناکافی بودن منابع مالی، ناچیز بودن سهم هزینه‌های ورزشی در سبد خانوار و اتلاف منابع به دلیل نبود مدیریت یکپارچه ورزشی مواجه است (رهبری و همکاران، ۱۳۹۸). در این میان، اولویت‌بخشی سنتی مدیران تربیت‌بدنی به ورزش قهرمانی و تمرکز رسانه‌های ورزشی بر رویدادهای مدال‌آور، موجب شده است ورزش همگانی همواره در اولویت‌های ثانویه قرار گیرد (عاشقی و همکاران، ۱۴۰۴). این رویه سبب شده تا علی‌رغم تعدد سازمان‌های متولی (فدراسیون ورزش‌های همگانی، وزارت ورزش و جوانان، شهرداری‌ها و...) که هرکدام به نوعی در قبال این حوزه مسئولیت دارند، به دلیل ناهماهنگی در سیاست‌گذاری و فقدان هم‌افزایی سازمانی، تعداد مشارکت‌کنندگان در ورزش همگانی نسبت به شاخص‌های جهانی وضعیت مطلوبی نداشته باشد (رهبری و همکاران، ۱۴۰۰).

در جوامع امروزی، مدیریت پایدار مالی یکی از ابزارهای مهم و تأثیرگذار بر رشد و توسعه اقتصادی است (Morfoulaki et al., 2023). مدیریت پایدار به معنای مجموعه‌ای از اصول و چارچوب‌هاست که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که نیازهای نسل حاضر بدون به خطر انداختن نسل آینده برآورده شود (Schaltegger et al., 2022). در این بین، پایداری مالی به یکی از نگرانی‌های عمده سیاست‌گذاران اقتصادی تبدیل شده است، زیرا سیاست مالی ناپایدار می‌تواند حجم سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی پایدار را تهدید کند (Shi et al., 2025). پایداری مالی در واقع توانایی سازمان برای حفظ هزینه‌های جاری و پرداخت بدهی‌ها در درازمدت بدون ایجاد تعهدات وعده‌داده‌نشده است (Ozili, 2023). توسعه و پایداری، مفاهیم کلیدی و مکمل در رشد سازمان‌ها به شمار می‌روند (Shmeleva et al., 2024؛ Zopounidis & Lemonakis, 2024). توسعه به معنای گسترش ظرفیت‌ها و نوآوری است (Selim et

al., 2025) و پایداری بر استمرار فعالیت‌ها و سازگاری با تغییرات تأکید دارد (Izah et al., 2025). در حوزه ورزش، توجه همزمان به این دو مفهوم، ضمن افزایش کارایی (Zheng et al., 2024)، زمینه‌ساز ایجاد ارزش افزوده و تحقق اهداف کلان اقتصادی خواهد بود (Wei & Zhang, 2025). با این‌حال، هزینه‌های اداره ورزش روزبه‌روز در حال افزایش است (McCormick et al., 2024) و بسیاری از باشگاه‌ها و دولت‌ها در فائق آمدن بر این هزینه‌ها با دشواری روبه‌رو بوده و در تکاپوی یافتن راه‌های جدید برای تأمین منابع هستند (Genovard et al., 2025).

نظام مالی ورزش همگانی در ایران اکنون در نقطه عطفی قرار دارد که نیازمند عبور از رویکردهای سنتی به سمت مدل‌های علمی پایداری مالی است. اگرچه در تحقیقات پیشین (داخلی و خارجی) موضوعاتی نظیر حمایت مالی و جذب حامیان مطرح شده است، اما فقدان یک الگوی بومی و جامع که بتواند ابعاد (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی) مدیریت پایداری مالی را در ساختار ورزش همگانی به‌صورت یکپارچه تبیین نماید، خلأ عمیقی است که تاکنون بی‌پاسخ مانده است. از سوی دیگر، شرایط کنونی کشور و روند فزاینده هزینه‌های عملیاتی در کنار محدودیت‌های مدل‌های دولتی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد، ضرورت تدوین مدلی راهبردی را دوچندان کرده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف رفع این خلأ مطالعاتی و ارائه الگویی عملیاتی، به دنبال پاسخ به این نیاز مبرم است تا از طریق گذار از وابستگی به بودجه دولتی و ایجاد هم‌افزایی میان سازمان‌های متولی، بستری برای توسعه پایدار ورزش همگانی فراهم آورد. با توجه به ضرورت و اهمیت این مسئله، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت پایدار مالی ورزش، بیانگر سیر تحول مطالعات از رویکردهای سنتی و وابسته به بودجه دولتی به سوی مدل‌های نوآورانه و سیستمی است. الحسناوی[1] و همکاران (۲۰۲۶) در پژوهشی با روش آمیخته، بر نقش کارآفرینی در توسعه روش‌های نوین تربیت‌بدنی تأکید کرده و نشان دادند که ادغام فناوری و تجارب نوآورانه ورزشی، مهم‌ترین عامل در ظرفیت‌سازی برای توسعه پایدار است. در سال ۲۰۲۵، زبیلیچ و

1. Al-Hasnawi

اساکوییچ[1] با رویکرد تحلیل مضمون، مفهوم هم‌افزایی ورزش و اقتصاد را به عنوان ابزاری برای ایجاد ارزش افزوده در ابعاد مالی، سازمانی و فرهنگی تبیین کردند. در همین سال، چن[2] (۲۰۲۵) با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، نقش حیاتی مسئولیت اجتماعی شرکتی را در تضمین پایداری مالی سازمان‌های ورزشی به اثبات رساند. در سطح داخلی، عاشقی و همکاران (۱۴۰۴) با تأکید بر اتحادهای استراتژیک بین‌سازمانی میان نهادهایی چون شهرداری‌ها و وزارتخانه‌ها، مدل توسعه ورزش همگانی را تدوین نمودند و در نتایج خود نشان دادند که دست‌یابی به پایداری مالی تنها از طریق پروتکل‌های هم‌افزایی استراتژیک و رفع موازی‌کاری‌های اداری و مالی امکان‌پذیر است. وارموس[3] و همکاران (۲۰۲۳) نیز از طریق روش فراترکیب، موانع و راهکارهای پایداری مالی در حمایت‌های ورزشی را در هفت مقوله کلیدی شامل ابعاد حقوقی، مالکیت فکری، مدیریتی، اقتصادی، رسانه‌ای، حکمرانی و تبلیغات طبقه‌بندی کردند. در ادامه این روند، اخگر و همکاران (۱۴۰۲) با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد، بر اهمیت تعاملات فرهنگی و اجتماعی در توسعه ورزش همگانی تأکید کرده و نشان دادند که ارتقای جایگاه ورزش همگانی در سبد هزینه‌های خانوار و حل مشکل بی‌توجهی سیاست‌گذاران، خروجی اصلی پایداری مالی است. ربی‌بی و همکاران (۱۴۰۰) با رویکرد آینده‌نگاری و سناریونگاری، بر ضرورت خلق دارایی‌های فکری جدید و برندسازی برای دست‌یابی به درآمدزایی پایدار تمرکز کردند. در همان سال، رهبری و همکاران (۱۴۰۰) در دو پژوهش مکمل، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، الگوی جامع حمایت مالی را طراحی کردند که نتایج آن نشان داد عدم قطعیت در قوانین مالیاتی و نبود ضمانت اجرایی برای حامیان مالی از موانع اصلی است و راهبردهایی نظیر بهبود قوانین، اعطای تسهیلات به حامیان، تعامل با رسانه‌ها و بهره‌مندی از نیروی متخصص ارکان اصلی حل این مشکل هستند. این در حالی است که گوئوارا[4] و همکاران (۲۰۲۱) نیز با بررسی فدراسیون‌های ورزشی اسپانیا، مدیریت دقیق بدهی‌های بلندمدت و اندازه سازمان را عوامل تعیین‌کننده پایداری مالی دانستند.

مرور پیشینه نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های پیشین ابعاد مختلفی از پایداری مالی، نظیر مسئولیت اجتماعی، اتحادهای استراتژیک، آینده‌نگاری و حمایت مالی را بررسی کرده‌اند،

1. Zbiljić & Isaković
2. Chen
3. Varmus
4. Guevara

اما دو خلأ اساسی در ادبیات موجود دیده می‌شود؛ اول اینکه نتایج عمدتاً بر راهکارهای تک‌بعدی یا صرفاً حامی‌پروری تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی توانسته است این عناصر پراکنده را در قالب یک پارادایم جامع و پیوسته ترسیم کند. دوم اینکه ابعاد نوینی مانند حکمرانی مالی و شفافیت در محیط‌های اقتصادی متلاطم کم‌تر مورد توجه جامع قرار گرفته‌اند. نوآوری اصلی پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات یادشده، ارائه یک مدل نظری یکپارچه با رویکرد استراوس و کوربین است که ضمن شناسایی هم‌زمان عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، فراتر از رویکردهای محدود به حامی مالی یا سناریونگاری، بر حکمرانی مالی، تنوع منابع درآمدی، شفافیت و پیامدهای فناورانه به‌عنوان ارکان نوین پایداری در ورزش همگانی تمرکز دارد. این مدل با دیدگاهی سیستمی، نقشه راهی برای تحول ساختاری سازمان‌های متولی ورزش همگانی ارائه می‌دهد که در ادبیات موجود پژوهشی از این ابعاد جامعیت برخوردار نبوده است.

روش

تحقیق حاضر با توجه به هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است که با روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین[1] (۲۰۰۸) انجام شد. انتخاب این رویکرد به دلیل ضرورت کشف روابط علی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گرها و تفکیک راهبردها و پیامدهای مالی در قالب یک مدل پارادایمی بود، نه صرفاً اثبات وجود ضعف مالی. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل اساتید دانشگاهی مدیریت ورزشی، اساتید و خبرگان مدیریت مالی، و مدیران ارشد نهادهای متولی ورزش همگانی بودند. معیارهای ورود برای اساتید دانشگاه شامل مرتبه علمی حداقل استادیار، سابقه پژوهشی مرتبط با اقتصاد و مدیریت ورزش و حداقل پنج سال سابقه تدریس بود. معیارهای ورود برای مدیران اجرایی نیز شامل داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل سه سال سابقه مدیریت در فدراسیون ورزش‌های همگانی، وزارت ورزش و جوانان یا سازمان ورزش شهرداری‌ها در نظر گرفته شد. معیارهای خروج نیز شامل عدم تمایل به همکاری، ناقص ماندن مصاحبه یا عدم تسلط تجربی بر مباحث بودجه‌ای و مالی بود. نمونه‌گیری ابتدا به‌صورت هدفمند و سپس گلوله‌برفی انجام گرفت. با توجه به پراکندگی جغرافیایی مشارکت‌کنندگان، کلیه مصاحبه‌ها پس از هماهنگی تلفنی و اداری، به‌صورت مجازی از

1. Strauss and Corbin

طریق تماس صوتی و تصویری در بستر پیام‌رسان‌ها و نرم‌افزارهای ارتباطی آنلاین ضبط و پیاده‌سازی شدند. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از انجام ۲۲ مصاحبه داده جدیدی حاصل نشد.

گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پروتکل مصاحبه بر اساس ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی استراوس و کوربین و با استخراج مفاهیم کلیدی از ادبیات مدیریت مالی و اقتصاد ورزش تدوین گردید و روایی محتوایی آن به تایید اساتید راهنما، مشاور و دو نفر از صاحب‌نظران روش‌شناسی کیفی که دارای تألیفات معتبر و سابقه تدریس و اجرای پژوهش‌های داده‌بنیاد بودند، رسید. ساختار مصاحبه شامل ۶ سوال اصلی بود: ۱- به نظر شما وضعیت فعلی تامین و مدیریت منابع مالی در حوزه ورزش همگانی کشور چگونه است؟ ۲- به نظر شما چه عواملی باعث بروز مشکلات یا ضعف در مدیریت مالی ورزش همگانی شده است؟ ۳- چه شرایط یا بسترهایی بر مدیریت مالی ورزش همگانی تاثیرگذار است؟ ۴- چه عوامل بیرونی روند مدیریت مالی ورزش همگانی را تسهیل یا محدود می‌کنند؟ ۵- چه راهبردها یا اقداماتی به تحقق مدیریت پایدار مالی در ورزش همگانی کمک می‌کند؟ و ۶- اجرای موفق این مدیریت چه دستاوردهایی به همراه دارد؟ همچنین در جریان مصاحبه‌ها، با هدف موشکافی و تعمیق پاسخ‌ها از پرسش‌های پیگیرانه استفاده شد. جهت سنجش دقت علمی و پایایی بازآزمون، سه مصاحبه پس از یک فاصله زمانی ۱۵ روزه مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شدند که شاخص توافق کل معادل ۰/۸۹ به دست آمد؛ این میزان نشان‌دهنده ثبات و قابلیت اعتماد بسیار مطلوب فرآیند کدگذاری است (جدول ۱).

جدول ۱. نتایج پایایی بازآزمون

شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	درصد پایایی بازآزمون
۱	۲۲	۱۰	۲	۰/۹۰
۲	۲۱	۹	۳	۰/۸۶
۳	۲۰	۹	۲	۰/۹۰
مجموع	۶۳	۲۸	۷	۰/۸۹

در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا شرکت‌کنندگان در این مطالعه و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان ارائه گردید و پس از آن کدگذاری داده‌ها و مراحل مختلف آن ارائه گردید. به عنوان نخستین مرحله از کدگذاری داده‌ها (کدگذاری باز)، کدهای مقدماتی و نحوه تبدیل آنان به کدهای نهایی تبیین گردید. در دومین مرحله از کدگذاری داده‌ها، که کدگذاری محوری نام دارد، کدهای نهایی باز به طبقات منتسب گردیده و از یک درجه بالاتر از انتزاع برخوردار شدند. در نهایت، در مرحله سوم از کدگذاری‌ها یا همان کدگذاری انتخابی، طبقه محوری مشخص گردیده و ارتباط سایر طبقات با این طبقه مشخص گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد.

یافته‌ها

در ابتدای نتایج در جدول ۲ مشخصات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای ۲۲ مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر گزارش شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

ردیف	جنسیت	سن	سابقه فعالیت (سال)	حوزه تخصصی	سمت/جایگاه سازمانی
۱	مرد	۵۲	۲۵	مدیریت ورزشی	مدیرکل سابق ورزش همگانی
۲	مرد	٤۷	۲۰	مدیریت مالی	مدیر مالی سازمان ورزشی
۳	زن	٤۱	۱۵	مدیریت ورزشی	عضو هیئت علمی
٤	مرد	۵۵	۲۸	اقتصاد ورزش	مشاور عالی حوزه ورزش
۵	مرد	۵۰	۲۲	مدیریت ورزشی	رئیس فدراسیون مرتبط
٦	زن	۳۸	۱۲	مدیریت مالی	کارشناس ارشد مالی
۷	مرد	٤۵	۱۸	جامعه‌شناسی ورزش	پژوهشگر ورزش همگانی
۸	مرد	٤۹	۲۰	مدیریت ورزشی	مدیرکل منطقه‌ای
۹	زن	٤٤	۱٦	اقتصاد	عضو هیئت علمی
۱۰	مرد	۵۳	۲۵	مدیریت مالی	مدیر بودجه
۱۱	مرد	٤۸	۲۰	مدیریت ورزشی	معاون توسعه ورزش
۱۲	زن	۳٦	۱۰	مدیریت ورزشی	مدرس دانشگاه
۱۳	مرد	٤۰	۱۲	توسعه ورزش	مدیر برنامه‌ریزی

آماده انتشار

۱٤	زن	٤۲	۱٤	مدیریت مالی	کارشناس نظارت مالی
۱۵	مرد	۵۱	۲۳	مدیریت ورزشی	مدیر سابق انجمن
۱٦	زن	۳۷	۱۱	جامعه‌شناسی ورزش	پژوهشگر حوزه سلامت
۱۷	مرد	۵۵	۳۰	اقتصاد ورزش	استاد دانشگاه
۱۸	زن	۳۹	۱۳	مدیریت ورزشی	کارشناس برنامه‌ریزی
۱۹	مرد	٤۳	۱۵	مدیریت مالی ورزشی	حسابرس ارشد
۲۰	مرد	٤٦	۱۸	مدیریت ورزشی	مدیر اجرایی سازمان
۲۱	زن	۳٤	۹	مدیریت مالی	کارشناس بودجه
۲۲	مرد	۵۰	۲۱	سیاست‌گذاری ورزش	مدیرکل وزارت ورزش

در پژوهش حاضر پس از انجام مصاحبه‌ها، فرآیند تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز ابتدا ۳۰۱ کد اولیه شناسایی شد که پس از غربالگری، ادغام موارد مشابه و رفع همپوشانی‌ها، تعداد ۱۶۰ کد باز نهایی حاصل گردید. جهت شفاف‌سازی نحوه استخراج کدها از بیانات مشارکت‌کنندگان، به چند نمونه اشاره می‌شود؛ برای نمونه مشارکت‌کننده شماره ۴ بیان داشت: «تمام هیئت‌های ما چشم‌انتظار واریزی قطره‌چکانی وزارتخانه هستند و اگر همین بودجه محدود دولتی قطع شود، عملاً چراغ ورزش همگانی در استان‌ها خاموش خواهد شد» که از این گزاره، کد باز «اتکا کامل به اعتبارات دولتی» استخراج شد. مشارکت‌کننده شماره ۱۱ اشاره کرد: «تا زمانی که ورزش قهرمانی و مسابقات اولویت مدیران باشد، اعتبارات همگانی نخستین جایی است که قربانی می‌شود» که مبنای استخراج کد باز «انحراف بودجه به مسابقات» قرار گرفت. همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۸ اظهار داشت: «برای پایداری مالی چاره‌ای جز واگذاری اماکن به بخش خصوصی و بستن قراردادهای مشارکتی نداریم» که کد باز «واگذاری اماکن به بخش خصوصی» از دل آن استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، با دسته‌بندی و انتزاع این کدهای باز، ۴۰ مفهوم و ۲۴ مقوله شناسایی شد. در نهایت در کدگذاری گزینشی، مقوله‌های حاصله حول ابعاد مدل پارادایمی استراوس و کوربین (عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) انتظام یافتند و مدل مفهومی پژوهش تدوین گردید که جزئیات آن در ادامه ارائه شده است:

عوامل علی:

عوامل علی نشان می‌دهد که مشکل پایداری مالی ریشه در ضعف ساختار تـأمین مـالی، مشکلات ساختاری مالی، ضعف سیاست‌گذاری مالی، مشـکلات سـازمانی، ضـعف دانـش مالی و موانع فرهنگی دارد. این عوامل زمینه‌ساز مشکلات مـالی فعلـی هسـتند. در ادامـه در جدول ۳ جزئیات مربوط به کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل علی گزارش شده است.

جدول ۳. عوامل علی مؤثر مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران

کدهای باز	مفاهیم	مقوله‌ها
ضعف تخصیص بودجه سالانه	ناکارآمدی توزیع منابع	ضعف ساختار تأمین مالی
عدم تناسب بودجه با اهداف توسعه‌ای		
توزیع نامتوازن اعتبارات بین استان‌ها		
عدم اولویت‌بندی هزینه‌ها		
اتکا کامل به اعتبارات دولتی	وابستگی شدید مالی	
کاهش استقلال مالی سازمان‌ها		
وابستگی به بودجه عمومی		
آسیب‌پذیری در برابر کاهش اعتبارات		
نبود درآمدهای پایدار غیردولتی	محدودیت جریان‌های درآمدی	
فقدان مدل‌های درآمدی متنوع		
محدود بودن منابع جذب سرمایه		
تمرکز بر یک منبع تأمین مالی		
نبود نظام مشخص جذب اسپانسر	فقدان سازوکارهای درآمدزایی	
فقدان بانک اطلاعات حامیان مالی		
نبود بسته‌های سرمایه‌گذاری جذاب		
ضعف مذاکره با بخش خصوصی		
نبود گزارش‌دهی مالی شفاف	کمبود شفافیت مالی	مشکلات ساختاری مالی
ابهام در هزینه‌کرد منابع		
نبود نظارت مالی منظم		
عدم انتشار عمومی اطلاعات مالی		
نبود شاخص‌های ارزیابی مالی		

فقدان استانداردهای حسابداری ورزشی	نبود استانداردهای مالی	
نبود سیستم کنترل داخلی		
عدم تعریف معیارهای بهره‌وری مالی		
تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای مدیران	عدم ثبات مدیریتی	ضعف سیاست‌گذاری مالی
نبود ثبات در سیاست‌های مالی		
تغییر جهت‌های ناگهانی بودجه‌ای		
وابستگی تصمیمات به افراد		
تغییرات پی‌درپی مدیران ارشد	ناپایداری مدیریتی	
کوتاه بودن دوره‌های مدیریتی		
نبود تداوم برنامه‌های مالی		
جابه‌جایی سریع مدیران مالی		
فقدان برنامه مالی بلندمدت	نبود برنامه‌ریزی مالی	
نبود چشم‌انداز مالی مشخص		
عدم تدوین برنامه عملیاتی مالی		
بی‌توجهی به آینده‌پژوهی مالی		
همپوشانی وظایف دستگاه‌ها	نبود هماهنگی نهادی	مشکلات سازمانی
تعدد مراکز تصمیم‌گیری مالی		
نبود هماهنگی وزارت و فدراسیون‌ها		
موازی‌کاری نهادی		
فقدان نیروی متخصص مالی ورزشی	کمبود نیروی انسانی متخصص	ضعف دانش مالی
کمبود کارشناسان اقتصاد ورزش		
عدم آموزش تخصصی مدیران مالی		
نبود ساختار مشاوره مالی حرفه‌ای		
پایین بودن سواد مالی مدیران ورزشی	ضعف توانمندی حرفه‌ای	
عدم آشنایی با روش‌های نوین تأمین مالی		
ضعف تحلیل اقتصادی پروژه‌ها		
بی‌توجهی به مدیریت هزینه		
نبود فرهنگ سرمایه‌گذاری در ورزش همگانی	موانع فرهنگی مالی	موانع فرهنگی
نگاه هزینه‌ای به ورزش همگانی		
عدم باور به ظرفیت درآمدزایی		
مقاومت در برابر تغییر مالی		

آماده انتشار

عوامل زمینه‌ای:

عوامل زمینه‌ای بیانگر شرایطی هستند که در بستر آن‌ها مدیریت مالی شکل می‌گیرد. این شرایط در این تحقیق شامل شرایط نهادی، شرایط محیطی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های اجتماعی است. در ادامه در جدول ۴ جزئیات مربوط به کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای گزارش شده است.

جدول ٤. عوامل زمینه‌ای مؤثر مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران

کدهای باز	مفاهیم	مقوله‌ها
قدیمی بودن قوانین ورزش	ضعف چارچوب حقوقی	شرایط نهادی
ابهام در قوانین حمایتی مالی		
تعارض مقررات مالی		
نبود آیین‌نامه‌های اجرایی مشخص		
فقدان مشوق‌های مالیاتی	خلأهای قانونی	
نبود قوانین حمایت از سرمایه‌گذاران ورزشی		
عدم تضمین حقوق سرمایه‌گذار		
پیچیدگی فرآیندهای اداری		
نبود سیاست‌های پایدار اقتصادی	کمبود سیاست‌گذاری پایدار	
تغییرات مستمر بخشنامه‌ها		
بی‌ثباتی مقررات مالی		
نبود سند ملی تأمین مالی ورزش		
تورم بالا	بی‌ثباتی اقتصادی کلان	شرایط محیطی
کاهش ارزش پول ملی		
افزایش هزینه‌های عملیاتی		
کاهش قدرت خرید مردم		
محدودیت منابع عمومی دولت	فشارهای اقتصادی	
کسری بودجه سالانه		
رقابت بخش‌های مختلف برای دریافت بودجه		
کاهش اعتبارات عمرانی		
تمرکزگرایی در تخصیص منابع	ساختار	
تصمیم‌گیری متمرکز در سطح ملی		

وابستگی استان‌ها به مرکز	متمرکز بودجه	ساختار سازمانی
نبود اختیار مالی محلی		
مشارکت پایین نهادهای محلی	ضعف شبکه‌سازی مالی	
ضعف تعامل شهرداری‌ها		
کمبود مشارکت NGOها		
نبود شبکه همکاری مالی		
افزایش تقاضای ورزش عمومی	تغییرات اجتماعی مؤثر	ویژگی‌های اجتماعی
تغییر سبک زندگی شهرنشینی		
افزایش دغدغه سلامت		
گسترش فرهنگ فعالیت بدنی		

عوامل مداخله‌گر:

عوامل مداخله‌گر نقش تعدیل‌کننده دارند و می‌توانند اجرای راهبردها را تسهیل یا محدود کنند. اغلب خارج از کنترل مستقیم سازمان بوده و به شرایط کلان اقتصادی، سیاسی و اجتماعی وابسته‌اند که در این تحقیق شامل عوامل اقتصادی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل فناورانه و عوامل اجتماعی است. در ادامه در جدول ۵ جزئیات مربوط به کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با عوامل مداخله‌گر گزارش شده است.

جدول ۵. عوامل مداخله‌گر مؤثر مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران

کدهای باز	مفاهیم	مقوله‌ها
نوسان بودجه سالانه	نوسان منابع مالی	عوامل اقتصادی
تأخیر در تخصیص اعتبارات		
اهش ناگهانی بودجه‌ها		
وابستگی به شرایط اقتصادی		
تحریم‌های بین‌المللی	محدودیت تعاملات مالی	
محدودیت مبادلات مالی		
کاهش همکاری خارجی		
انسداد مسیرهای سرمایه‌گذاری		
کاهش اسپانسرینگ ورزشی	افت بازار حمایت مالی	
کاهش تبلیغات تجاری		

رقابت شدید برندها<		
رکود اقتصادی بخش خصوصی		
رقابت با ورزش حرفه‌ای برای منابع	انحراف منابع	عوامل ساختاری
اولویت ورزش قهرمانی		
تمرکز رسانه‌ها بر حرفه‌ای‌ها		
انحراف بودجه به مسابقات		
تغییر دولت‌ها و سیاست‌ها	فشارهای مدیریتی	عوامل مدیریتی
تغییر رویکرد مدیران		
نبود ثبات سیاستی		
دخالت‌های بیرونی		
فساد اداری	ناکارآمدی سازمانی	
ضعف نظارت داخلی		
عدم پاسخگویی مالی		
نبود ارزیابی عملکرد مالی		
نبود سامانه مالی دیجیتال	کمبود ابزار دیجیتال	عوامل فناورانه
ضعف فناوری حسابداری		
عدم یکپارچگی داده‌های مالی		
فقدان بانک اطلاعات مالی		
اعتماد پایین مردم به نهادها	کاهش مشارکت مالی اجتماعی	عوامل اجتماعی
عدم مشارکت داوطلبانه مالی		
کاهش قدرت خرید خانوارها		
تغییر الگوهای مصرف ورزشی		

راهبردها:

راهبردها معطوف به توسعه تنوع مالی، بازاریابی و ارتباطات، مشارکت و حکمرانی مالی، بهبود مدیریت و فناوری و شفافیت هستند که مسیر دستیابی به پایداری مالی را هموار می‌سازند. در ادامه در جدول ۶ جزئیات مربوط به کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها گزارش شده است.

جدول ٦. راهبردهای مؤثر مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران

کدهای باز	مفاهیم	مقوله‌ها
جذب اسپانسرهای خرد و محلی	توسعه منابع درآمدی	توسعه تنوع مالی
طراحی بسته‌های حمایتی		
ایجاد صندوق‌های مالی ورزشی		
تنوع‌بخشی به درآمدها		
فروش خدمات آموزشی ورزشی	درآمدزایی پایدار	
برگزاری رویدادهای درآمدزا		
واگذاری اماکن به بخش خصوصی		
ایجاد محصولات ورزشی برنددار		
ایجاد برند ملی ورزش همگانی	برندینگ و بازاریابی	بازاریابی و ارتباطات
کمپین‌های تبلیغاتی گسترده		
بازاریابی دیجیتال		
تعامل با رسانه‌ها		
عقد قراردادهای BOT	مشارکت اقتصادی	مشارکت و حکمرانی مالی
برون‌سپاری خدمات		
تشویق سرمایه‌گذاری شهرداری‌ها		
همکاری با NGOها		
تدوین برنامه استراتژیک مالی	بهبود مدیریت مالی	بهبود مدیریت
آموزش سواد مالی مدیران		
استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی		
کنترل هزینه‌ها		
راه‌اندازی سامانه شفافیت مالی	فناوری و شفافیت مالی	فناوری و شفافیت
انتشار گزارش‌های عمومی		
دیجیتالی‌سازی حسابداری		
ایجاد داشبوردهای نظارتی		

پیامدها:

پیامدهای مدل شامل توسعه اجتماعی، رشد اقتصادی، پیامدهای ساختاری و پیامدهای فناورانه است که در نهایت منجر به تثبیت جایگاه ورزش همگانی در نظام توسعه کشور

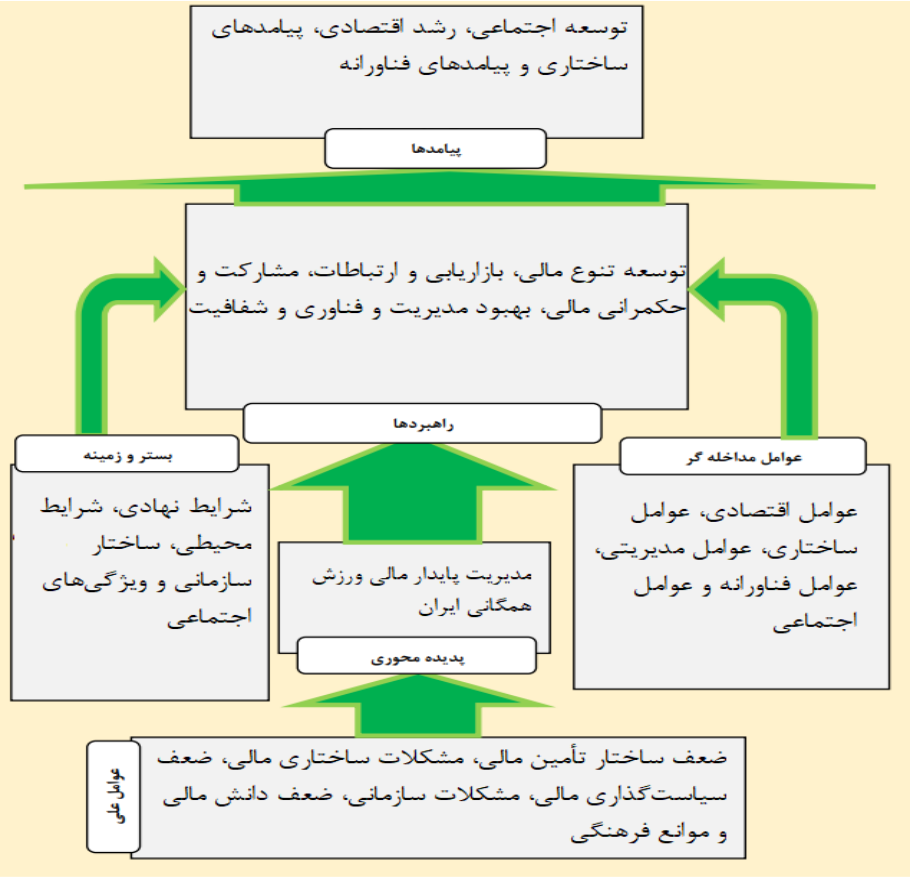
می‌شود. در ادامه در جدول ۷ جزئیات مربوط به کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدها گزارش شده است.

جدول ۷. پیامدهای مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران

کدهای باز	مفاهیم	مقوله‌ها
افزایش مشارکت مردمی	توسعه ورزش همگانی	پیامدهای اجتماعی
گسترش برنامه‌های عمومی		
افزایش عدالت دسترسی		
تقویت سرمایه اجتماعی		
کاهش هزینه‌های درمانی	صرفه‌جویی و رشد اقتصادی	پیامدهای اقتصادی
افزایش بهره‌وری نیروی کار		
ایجاد اشتغال ورزشی		
رشد اقتصاد ورزش		
کاهش وابستگی به دولت	پایداری سازمانی	
ایجاد درآمد پایدار		
ثبات در برنامه‌ها		
بهبود بهره‌وری منابع		
ارتقای شفافیت مالی	بهبود حکمرانی	پیامدهای ساختاری
کاهش فساد اداری		
افزایش پاسخگویی		
تقویت اعتماد عمومی		
توسعه زیرساخت‌های نوین	تحول فناورانه	پیامدهای فناورانه
استقرار سیستم‌های دیجیتال		
افزایش نوآوری مالی		
بهبود فناوری حسابداری		

در نهایت بر اساس نتایج به دست آمده از کدگذاری‌ها، مدل نهایی تحقیق تحت عنوان مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران به صورت زیر (شکل ۱) طراحی شد.

آماده انتشار



شکل ۱. مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل علی مؤثر بر مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی ایران شامل ضعف ساختار تأمین مالی، مشکلات ساختاری مالی، ضعف سیاست‌گذاری مالی، مشکلات سازمانی، ضعف دانش مالی و موانع فرهنگی می‌باشد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج تحقیقات وارموس و همکاران (۲۰۲۳) پیرامون ضرورت ساماندهی ساختار مالی در ورزش، زارع و همکاران (۱۴۰۴) و شعبانی و بهرامی (۱۳۹۶) در خصوص سهم ناچیز ورزش از اقتصاد ملی و عدم تخصیص بهینه منابع، و رهبری و همکاران (۱۴۰۰، ۱۳۹۸) در شناسایی زیرساخت حمایت مالی، عوامل اقتصادی، مدیریتی و فرهنگی به عنوان

پیش‌آیندهای مدل مالی ورزش، همسو و منطبق است. در تبیین این یافته‌ها بر اساس مفاهیم مستخرج می‌توان گفت ضعف در ساختار تأمین مالی از طریق مفاهیمی چون اتکای مطلق به ردیف‌های بودجه دولتی، تک‌منبعی بودن اعتبارات و فقدان سازوکارهای جذب سرمایه بروز می‌یابد که سازمان‌ها را در برابر شوک‌های اقتصادی آسیب‌پذیر می‌سازد. از سوی دیگر، مشکلات ساختاری مالی و ضعف سیاست‌گذاری مالی متکی بر مفاهیمی همچون فقدان چشم‌انداز مالی بلندمدت، نبود شاخص‌های ارزیابی اثربخشی هزینه و انحراف اعتبارات به سمت مسابقات کوتاه‌مدت است که برنامه‌ریزی پایدار را ناممکن می‌سازد. در بعد سازمانی، مفاهیمی نظیر ناهماهنگی بین‌بخشی میان متولیان، بوروکراسی دست‌وپاگیر اداری و ابهام در شرح وظایف مالی موجب اتلاف منابع موجود می‌گردد. همچنین ضعف دانش مالی از طریق ناآشنایی مدیران ورزشی با ابزارهای نوین تأمین مالی و فقدان سواد اقتصادی در بدنه اجرایی تحقق می‌یابد. در نهایت، موانع فرهنگی با مفاهیمی چون نگرش مصرفی و غیرمولد به ورزش همگانی و کم‌رنگ بودن مشارکت داوطلبانه و خیریه ورزشی تقویت می‌شود. بنابراین، رفع این موانع علی نیازمند بازطراحی فرآیندهای مالی و تغییر نگرش حاکم بر اقتصاد ورزش است.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت پایدار مالی شامل شرایط نهادی، شرایط محیطی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های اجتماعی می‌باشد. این نتایج با یافته‌های زبیلیچ و اساکوییچ (۲۰۲۵) مبنی بر نقش شرایط محیطی و اجتماعی در هم‌افزایی ورزش و اقتصاد پایدار، چن (۲۰۲۵) پیرامون تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر پایداری مالی، و استدلال‌های عاشقی و همکاران (۱۴۰۴) در خصوص بسترهای ساختاری ورزش همگانی همخوانی دارد. در تبیین مفاهیم این مقوله‌ها، شرایط نهادی از طریق قوانین حمایتی مالیاتی بالادستی، تسهیل مقررات واگذاری اماکن ورزشی و رویه نظارتی مراجع بالادست بستر مناسب را تعیین می‌کند؛ نبود یا نقص این قوانین انگیزه بخش خصوصی را خنثی می‌سازد. شرایط محیطی با مفاهیمی چون ثبات اقتصاد کلان، نرخ تورم ملی و سطح رفاه و اولویت ورزشی در سبد خانوار معنا می‌یابد که ظرفیت مالی جذب منابع را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سطح ساختار سازمانی، مفاهیمی همچون میزان تمرکززدایی اختیارات مالی به استان‌ها، چابکی سازمانی و شبکه‌سازی بین‌سازمانی میان شهرداری‌ها و وزارت ورزش زمینه تحقق اهداف را معین می‌سازد. علاوه بر این،

ویژگی‌های اجتماعی از طریق سرمایه اجتماعی محلی، نرخ مشارکت ورزشی شهروندان و میزان پذیرش خدمات ورزشی مشارکتی بستر لازم برای درآمدزایی خرد و کلان را شکل می‌دهد. مجموع این بسترهای نهادی و اجتماعی تعیین می‌کنند که راهبردهای مالی تا چه اندازه در عمل با موفقیت پیاده‌سازی شوند.

دیگر نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی شامل عوامل اقتصادی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل فناورانه و عوامل اجتماعی می‌باشد. این نتایج با یافته‌های اخگر و همکاران (۱۴۰۲) پیرامون متغیرهای بازدارنده توسعه پایدار، یافته‌های گنوارد و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه نوسانات تأمین هزینه‌ها در ورزش، و دیدگاه رهبری و همکاران (۱۳۹۸) در خصوص تهدیدهای محیطی سرمایه‌گذاری ورزشی همسو است. تبیین مفهومی این عوامل نشان می‌دهد که در بعد اقتصادی، مفاهیمی نظیر نوسانات غیرقابل پیش‌بینی ارزی، کاهش قدرت خرید عمومی و انقباض بودجه‌های دولتی به عنوان شتاب‌دهنده یا بازدارنده اجرای طرح‌های مالی عمل می‌کنند. در حوزه ساختاری، مفاهیمی چون تعارض منافع میان سازمان‌های متولی و تغییرات مداوم در تشکیلات سازمانی مسیر تداوم برنامه‌ها را مختل می‌سازد. عوامل مدیریتی از طریق بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات زودهنگام مدیران ارشد، گرایش مقطعی به اقدامات پوپولیستی و فقدان شایسته‌سالاری تخصصی فرآیند تثبیت مالی را دستخوش سلیقه‌گرایی می‌کنند. در بعد فناورانه، فقدان زیرساخت‌های یکپارچه پرداخت و نظارت آنلاین یا برعکس گسترش پلتفرم‌های دیجیتال ورزشی بر کارایی سیستم اثر می‌گذارند. در بعد اجتماعی نیز تغییر در ذائقه اوقات فراغت جامعه و میزان اعتماد عمومی به شفافیت نهادهای ورزشی اجرای موفق راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مانع یا تسهیل‌کننده برنامه‌ها خواهد بود.

بخش دیگری از نتایج تحقیق نشان داد که راهبردهای مؤثر شامل توسعه تنوع مالی، بازاریابی و ارتباطات، مشارکت و حکمرانی مالی، بهبود مدیریت و فناوری و شفافیت مالی می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج الحسناوی و همکاران (۲۰۲۶) در زمینه به‌کارگیری فناوری و روش‌های نوآورانه تأمین منابع، رهبری و همکاران (۱۴۰۰) در تأکید بر بازاریابی، تسهیلات قوانین و جذب حامیان مالی، و پژوهش ژنگ و همکاران (۲۰۲۴) در زمینه هم‌افزایی راهبردهای پایداری، تطابق کامل دارد. در تبیین مفهومی این راهبردها، توسعه

تنوع مالی از طریق مفاهیمی چون تأسیس صندوق‌های وقف و خیریه ورزشی، عرضه خدمات تجاری و بازرگانی در اماکن ورزشی و توسعه رویدادهای مشارکتی مبتنی بر شهریه خرد مسیر خودکفایی را هموار می‌کند. راهبرد بازاریابی و ارتباطات با مفاهیمی نظیر برندسازی رویدادهای ورزش همگانی، تولید محتوای رسانه‌ای اثرگذار و طراحی کمپین‌های ارزش‌محور برای حامیان سبب ترغیب سرمایه‌گذاران می‌شود. در حوزه مشارکت و حکمرانی مالی، مفاهیمی همچون ایجاد کارگروه مشترک مالی میان وزارت ورزش و شهرداری‌ها، برون‌سپاری شفاف خدمات به بخش خصوصی و شراکت عمومی-خصوصی ساختار حاکمیتی را متحول می‌سازد. بهبود مدیریت و فناوری بر پایه مفاهیمی مانند استقرار سامانه‌های یکپارچه مدیریت هزینه، به‌کارگیری ابزارهای هوش تجاری در حسابداری ورزشی و آموزش ضمن خدمت تحلیل مالی شکل می‌گیرد و سرانجام شفافیت مالی با مفاهیمی مثل انتشار عمومی گزارش‌های مالی سالانه و حسابرسی مستقل، بستر جلب اعتماد حامیان مالی و عموم جامعه را فراهم می‌آورد.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که پیامدهای مدیریت پایدار مالی ورزش همگانی شامل توسعه اجتماعی، رشد اقتصادی، پیامدهای ساختاری و پیامدهای فناورانه می‌باشد. این بخش با دستاوردهای عاشقی و همکاران (۱۴۰۴) پیرامون نتایج اتحاد استراتژیک در توسعه زیرساخت و امکانات ورزش همگانی، ربی‌بی و همکاران (۱۴۰۰) مبنی بر ایجاد دارایی‌های فکری جدید و تخصیص بودجه پایدار جهت هم‌افزایی متولیان، و وئیی و ژانگ (۲۰۲۵) در زمینه تحقق ارزش افزوده پایدار همخوانی دارد. تبیین مفهومی پیامدها نشان می‌دهد که توسعه اجتماعی از طریق افزایش نرخ سرانه ورزش شهروندان، کاهش هزینه‌های درمانی ملی و ارتقای انسجام اجتماعی متجلی می‌شود. رشد اقتصادی از طریق مفاهیمی چون ایجاد مشاغل تخصصی ورزشی، به‌گردش درآمدن سرمایه‌های راکد بخش خصوصی و کاهش بار مالی دولت در نگهداری تأسیسات به دست می‌آید. در بعد ساختاری، پیامدها با مفاهیمی همچون تثبیت الگوهای تأمین مالی خودگردان، کاهش تعارضات بین‌دستگاهی و شکل‌گیری ساختار سازمانی چابک ظاهر می‌شوند و در نهایت پیامدهای فناورانه با هوشمندسازی مدیریت اماکن ورزشی همگانی، شکل‌گیری پایگاه جامع داده‌های اقتصادی ورزش و بهینه‌سازی مصرف انرژی و هزینه‌ها از طریق سامانه‌های نوین محقق می‌گردد که این زنجیره، پایداری فراگیر نظام ورزشی را تضمین می‌کند.

به‌طور کلی، سهم نظری این پژوهش در آن است که با بسط نظریه داده‌بنیاد در حوزه اقتصاد ورزش، شکاف مطالعاتی ناشی از غلبه رویکردهای درآمدزایی مقطعی در ورزش قهرمانی را پر کرده و نخستین چارچوب پارادایمی بومی برای «پایداری مالی ورزش همگانی» را پی‌ریزی نموده است؛ سهم کاربردی تحقیق نیز ارائه یک نقشه راه عملیاتی به نهادهای متولی جهت خروج از وابستگی مطلق بودجه‌ای و حرکت به سوی مدل‌های درآمدی شبکه‌ای و چندوجهی است. بر این مبنا، پیشنهادات کاربردی برآمده از مدل پژوهش عبارت‌اند از: ۱) تشکیل شورای عالی هماهنگی مالی ورزش همگانی با حضور نمایندگان وزارت ورزش، شهرداری‌ها و فدراسیون جهت رفع انسدادهای ساختاری؛ ۲) پیاده‌سازی سازوکارهای مشارکت عمومی-خصوصی در مدیریت مجموعه‌های ورزشی؛ ۳) راه‌اندازی سامانه ملی شفافیت مالی جهت رصد آنلاین اعتبارات و جذب حامیان مالی؛ و ۴) طراحی دوره‌های توانمندسازی اقتصاد ورزشی برای مدیران ستادی و استانی. از سوی دیگر، محدودیت‌های روش‌شناختی و زمینه‌ای پژوهش شامل وابستگی داده‌ها به ادراکات کیفی و تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان، تمرکز مطالعه بر ساختار اداری-ورزشی جمهوری اسلامی ایران که تعمیم‌پذیری به نظام‌های ورزشی متمرکز یا کاملاً خصوصی را محدود می‌سازد، و نیز دشواری دسترسی حضوری به مدیران ارشد در زمان اجرای پژوهش است. در نهایت، پیشنهادات پژوهشی برخاسته از این مطالعه عبارت‌اند از اعتبارسنجی کمی و آزمون مدل ساختاری حاصله در سطح فدراسیون‌ها و هیئت‌های استانی، سنجش تطبیقی کارایی الگوهای تأمین مالی مشارکتی ورزش همگانی در کلان‌شهرها و واکاوی نقش ابزارهای نوین و اقتصاد دیجیتال در پایداری مالی اماکن ورزشی عمومی.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافعی در پژوهش حاضر وجود ندارد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری است و از تمامی مشارکت‌کنندگان و همچنین داوران گرامی که موجبات تقویت پژوهش حاضر حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

References

Akhgar, A., Khodamoradpoor, M., Yektayar, M., soltanpanah, H. (2023). Presentation a Paradigm Pattern for the Sustainable Development of Sport for All with a Socio-Cultural Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *22*(59), 287-308. [In Persian]

Al-Hasnawi, A. A. A., Kadhim, M. A. A., Aldewan, L. H., Ghazi, M., Kzar, M. H., & Ahmed, M. A. H. (2026). The impact of entrepreneurship on developing innovative methodologies in sports education sciences within the framework of sustainable development. *Sustainability and Sports Science Journal*, *4*(1), 32-41.

Asheghi, B., Hematinezhad, M., Ramezaninejhad, R., MalekAkhlagh, E. (2025). Presenting the development model of public sports with a strategic alliance approach in accordance with the general policies of the sixth development plan. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, *13*(49), 257-286. [In Persian]

Chen, T. C. (2025). Role of corporate social responsibility in the financial sustainability of sports organizations. *Journal of Sport and Social Issues*, *49*(2-3), 196-225.

Genovard, F., Muñoz, J., Petchamé, J., & Solanellas, F. (2025). Risk management approaches in sports organisations: A scoping review. *Heliyon*, *11*(3), 4-25.

Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial Sustainability and earnings Management in the Spanish sports federations: A multi-Theoretical approach. *Sustainability*, *13*(4), 2099.

Izah, S. C., Ogwu, M. C., & Salimon, S. S. (2025). Principles of sustainable development and environmental management. In *Evaluating Environmental Processes and Technologies* (pp. 29-63). Cham: Springer Nature Switzerland.

McCormick, A., Pedmanson, P., Jane, B., & Watson, P. (2024). How do new runners maintain their running, and what leads to others stopping? A qualitative, longitudinal study. *Psychology of Sport and Exercise*, *70*, 102515.

Morfoulaki, M., Myrovali, G., Kotoula, K. M., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2023). Sport tourism as driving force for destinations' sustainability. *Sustainability*, *15*(3), 2445.

Ozili, P. K. (2023). CBDC, Fintech and cryptocurrency for financial inclusion and financial stability. *Digital Policy, Regulation and Governance*, *25*(1), 40-57.

Rabibi, M., Nazari, R., Jalili kamjo, P. (2022). Futurism in public sports:Sustainable monetization scenarios. *Applied Research of Sport Management*, *10*(3), 51-63. [In Persian]

Rahbari, S., Khodayari, A., Honari, H., & Amirtash, A. M. (2020). An Investigation of the Factors Influencing Sponsorship of Sport for All in Iran: A Qualitative Study. *New trends in sport management*, *7*(27), 81-96. [In Persian]

Rahbari, S., Khodayari, A., Honari, H., Amirtash, A. (2021). Sponsorship Pattern Design of Sport for All in Iran Using Grounded Theory. *Research on Educational Sport*, *9*(23), 235-266. [In Persian]

Rahbari, S., Khodayari, A., Honari, H., Amirtash, A. M. (2021). Codification of Effective Strategies and Consequences of Sport for All Sponsorship in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *20*(51), 113-134. [In Persian]

Schaltegger, S., Christ, K. L., Wenzig, J., & Burritt, R. L. (2022). Corporate sustainability management accounting and multi-level links for

sustainability–A systematic review. *International journal of management reviews*, *24*(4), 480-500.

Selim, H. S., Alnasser, Y., Alkhudhayr, I. H., Alessa, F., & Hassan, A. K. (2025). A proposed model for managing investment in sports tourism and its impact on sustainable development in Saudi Arabia. *International Journal of Management and Sustainability*, *14*(1), 216-242.

Shabani, A. and Bahrami, A. R. (2018). A Study on the Sources of Income and the Sports Industry in Markazi Province. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *16*(38), 89-100. [In Persian]

Shi, Y., Charles, V., & Zhu, J. (2025). Bank financial sustainability evaluation: Data envelopment analysis with random forest and Shapley additive explanations. *European Journal of Operational Research*, *321*(2), 614-630.

Shmeleva, N., Tolstykh, T., Krasnobaeva, V., Boboshko, D., & Lazarenko, D. (2024). Network Integration as a Tool for Sustainable Business Development. *Sustainability*, *16*(21), 9353.

Strauss, A; Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). *Sage Publications, Inc*.

Tsekouropoulos, G., Gkouna, O., Theocharis, D., & Gounas, A. (2022). Innovative sustainable tourism development and entrepreneurship through sports events. *Sustainability*, *14*(8), 4379.

Varmus, M., Kubina, M., Mičiak, M., Šarlák, M., & Greguška, I. (2023). Sustainable management of the public financial model for sports support in Slovakia. *Sustainability*, *15*(14), 11310.

Wei, H., & Zhang, Y. (2025). Research on the digital transaction model of the sports industry chain based on blockchain technology. *Scientific Reports*, *15*(1), 25131.

Zare Khafri, H. , Yousefi, B. , Hasani, Z. , Moradi, E. and Cater, T. (2025). Identification and Prioritization of Factors Influencing the Development of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Coastal Sports Tourism. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, *6*(15), 203-234. [In Persian]

Zbiljić, G., & Isaković, M. (2025). Synergizing sports and economics for sustainable development goals: A Strategic alliance. *Journal of Social Sciences*, *17*(1), 127-147.

Zheng, L. H., Guo, S. T., Feng, X. W., Xu, Y. Y., Nor, M. N. M., & Abidin, N. E. Z. (2024). Sustainable development between sports facilities and ecological environment based on the dual carbon background. *Scientific Reports*, *14*(1), 22692.

Zopounidis, C., & Lemonakis, C. (2024). The company of the future: Integrating sustainability, growth, and profitability in contemporary business models. *Development and Sustainability in Economics and Finance*, *1*, 100003.