Research in Sport Management and Motor Behavior, Volume 15 - Issue 30 / 2025

KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Dimensional Analysis In Revenue Generation For Selected Sports Federations

Ghodsieh Sangtarash[1], Vahid Saatchian [2], Javad Mohammadkhani*[3], Mohammad Kashtidar[4]

1.Department of Physical Education and Sport Sciences, chabahar Branch, Islamic Azad University, chabahar, Iran.
2.Associate Professor of Sport Management, Department of Sport science, Faculty of Sport Sciences and Health,Imam Reza International University,Mashad, Iran.
3.Department of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
4.Professor, Department of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Corresponding Author: Javad Mohammadkhani, jmohammadkhani66@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: 2024/10/16
Revised: 2025/06/1
Accepted: 2025/08/10

KEYWORDS:
Revenue, Sustainable Income, Sport Federations.

How to Cite:
Ghodsieh Sangtarash, Vahid Saatchian, Javad Mohammadkhani, Mohammad Kashtidar. **Dimensional Analysis In Revenue Generation For Selected Sports Federations,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2025: 15(30): 27-50

ABSTRACT

Aim: This study aimed to identify sustainable revenue generation dimensions
Methods: The current research was conducted to identify sustainable income generation strategies for selected sports federations (Karate, Judo, Taekwondo Federations). The current research is applied in terms of its purpose and exploratory analytical in terms of method, and based on the type of operations used, this research is of a mixed type. The statistical population of the research includes professors of sports management, managers of selected federations, and opinionated managers, who were investigated based on previous experiences using a purposeful sampling method with a snowball approach until the saturation point, in the number of 15 people. In the Delphi phase, the components and sub-components of the research were determined. Then the extracted factors were stratified using Q modeling. Data analysis was done by factor analysis method using SPSS_25 software.
Results: The findings showed that the most important revenue-generating factors of the selected federations include the provision of non-sports products used by athletes by the federation, sponsors of athletes, income from the World Federation for the development of basic sports, income from participating in world competitions, annual contributions from the World Federation, incomes from coaching classes, tuition fees for membership in basic teams, annual contributions from the Ministry of Sports, and incomes from participating in world competitions.
Conclusion: Therefore, it can be concluded that economic activities under the supervision of the federation to provide the products and services needed by athletes and to develop sources of income outside the federation should be included in the agenda of the federations.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

تحلیل بر ابعاد درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی

قدسیه سنگ‌تراش [۱]، وحید ساعت‌چیان [۲]، جواد محمدخانی *[۳]، محمد کشتی‌دار[٤]

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد چابهار، دانشگاه آزاد اسلامی، چابهار، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، خراسان رضوی، مشهد، ایران.

۳. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

٤. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نویسنده مسئول: جواد محمدخانی jmohammadkhani66@gmail.com

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: علمی–پژوهشی

دریافت: ۱٤۰۳/۰۷/۲۵

ویرایش: ۱٤۰٤/۰۳/۱۱

پذیرش: ۱٤۰٤/۰۵/۱۹

واژه های کلیدی:

درآمدزایی، درآمد پایدار، فدراسیون‌های ورزشی.

ارجاع:

قدسیه سنگ‌تراش، وحید ساعت‌چیان، جواد محمدخانی، محمد کشتی‌دار. **تحلیل بر ابعاد درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی.** *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱٤۰٤: ۱۵(۳۰): ۲۷-۵۰

چکیده

هدف: تحقیق حاضر باهدف شناسایی ابعاد درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌های ورزشی انجام شد.

روش‌ها: تحقیق حاضر برحسب هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، تحلیلی اکتشافی است و همچنین این پژوهش بر اساس نوع عملیات به‌کاررفته از نوع آمیخته ترکیبی است. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران فدراسیون‌های منتخب و مدیران صاحب‌نظر می‌باشند که بر اساس تجارب قبلی به روش نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد گلوله برفی تا حد اشباع به تعداد ۱۵ نفر موردبررسی قرار گرفتند. در مرحله دلفی، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های تحقیق تعیین شدند. سپس عوامل استخراج‌شده با استفاده از مدل‌سازی کیو سطح‌بندی شدند. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی به‌وسیله نرم‌افزار SPSS_25 انجام شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین عوامل درآمدزایی فدراسیون‌های منتخب شامل ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای ورزشکاران، درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی، درآمدهای کلاس‌های مربیگری، شهریه عضویت در تیم‌های پایه، کمک‌های سالانه وزارت ورزش و درآمدهای حضور در مسابقات جهانی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: لذا می‌توان نتیجه گرفت فعالیت‌های اقتصادی با نظارت فدراسیون برای ارائه محصولات و خدمات موردنیاز ورزشکاران و توسعه منابع درآمدی خارج از فدراسیون باید در دستور کار فدراسیون‌ها قرار گیرد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

Extended Abstract

Aim: The primary aim of this study is to develop sustainable revenue generation strategies tailored for selected Iranian sports federations in combat disciplines—Karate, Judo, and Taekwondo. By employing a mixed-methods approach, the research seeks to identify key revenue factors through expert consultations, categorize them into actionable components, and prioritize them using advanced analytical techniques like Delphi and Q-methodology. Ultimately, the study intends to provide a framework that reduces dependency on government funding, enhances financial autonomy, and supports long-term development in grassroots and elite sports, contributing to the broader economic sustainability of non-profit sports organizations in developing contexts

Introduction: The sports industry has evolved significantly from a mere recreational activity into a global economic powerhouse, particularly in professional sports. In developed countries, sports are often referred to as an industry due to their substantial economic and commercial growth. Sports organizations worldwide generate revenue through match-day earnings, media broadcasting rights, and commercial activities, which vary across federations and disciplines. However, in developing nations like Iran, sports federations heavily rely on government funding, limiting their independence and ability to compete internationally. This dependency exacerbates financial challenges amid economic sanctions, currency issues, and bureaucratic hurdles. Sustainable revenue strategies are essential for federations to achieve self-sufficiency, foster development in grassroots and elite sports, and reduce governmental interference. The study focuses on combat sports federations (Karate, Judo, Taekwondo) in Iran, which have achieved international success but face financial constraints. By identifying tailored revenue models, federations can enhance financial stability and promote broader societal participation in sports.

Challenges and Research Necessity: Sports federations in developing countries, including Iran, encounter multifaceted challenges that hinder sustainable growth. Primary issues include over-reliance on government subsidies, which are diminishing due to economic sanctions, reduced oil exports, and shifting national priorities where sports rank low. This dependency leads to inadequate funding for international competitions, infrastructure, and grassroots

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

programs, resulting in limited public access to sports and stalled professional development. Structural problems, such as bureaucratic red tape and restrictive laws, further complicate private sector involvement. Economic recessions and currency fluctuations exacerbate these issues, making it difficult for federations to cover escalating operational costs. In combat sports like Karate, Judo, and Taekwondo, low media coverage and public appeal reduce sponsorship opportunities compared to team sports. Existing revenue models are insufficient, with federations lacking strategies for independent income generation. Research is necessary to bridge this gap, as prior studies have proposed general models but not sport-specific strategies for non-profit federations. Addressing these challenges through evidence-based revenue strategies can promote financial autonomy, enhance international competitiveness, and align with global trends where sports federations leverage commercial partnerships and athlete branding for sustainability. Without such interventions, federations risk stagnation, reduced athlete support, and diminished national sporting achievements.

Research Objectives: This study aims to identify sustainable revenue generation strategies for selected Iranian sports federations (Karate, Judo, Taekwondo). It explores key factors through expert insights, categorizes them using Delphi and Q-methodology, and ranks them via factor analysis to provide actionable models. The goal is to reduce governmental dependency and foster independent economic activities.

Materials and Methods: The research is applied in purpose, exploratory-analytical in method, and mixed-type based on operations used. The statistical population comprised sports management professors, managers of the selected federations (Karate, Judo, Taekwondo), and expert managers. Sampling was purposeful with a snowball approach until saturation, resulting in 15 participants selected based on prior experiences in sports management and federation operations. The study proceeded in phases: first, the Delphi method was employed to determine components and sub-components. In this phase, experts were consulted to identify statements (goyeh-ha) influencing revenue strategies. Initial statements were collected, then refined through rounds where experts weighted them on a scale; those scoring below 2.5 (midpoint average) were

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

eliminated, leaving high-scoring items. In the third Delphi round, experts categorized these into main components and sub-components.

Subsequently, the extracted factors were ranked using Q-methodology, a technique designed to reveal subjective viewpoints in philosophical, psychological, political, and communication contexts. Q-methodology focuses on individual perspectives, allowing data collection from elites like the participants here. The Delphi outputs simplified the initial Q-steps by providing pre-identified statements. A total of 43 final statements were prepared on Q-cards. Participants sorted these on a Q-chart ranging from -5 (least important) to +5 (most important), comparing and ranking them based on their perceived relevance to sustainable revenue in the federations.

Data analysis utilized factor analysis with SPSS_25 software. After sorting, responses were entered into SPSS to compute correlations between participants' viewpoints, identifying distinct mental models. Factor analysis post-rotation revealed underlying factors, with a matrix showing loadings. Three viewpoints emerged from the analysis. Demographic data of participants was tabulated, including age, education, and experience levels. Ethical considerations included voluntary participation and confidentiality. Limitations noted were access difficulties to experts, suggesting future studies expand the sample for broader insights. This mixed-method approach ensured comprehensive exploration, combining qualitative expert input with quantitative ranking for robust, federations-specific revenue strategies.

Findings: The Delphi phase identified key components and sub-components of sustainable revenue for the selected federations. Five main dimensions emerged: 1) Athletes (club membership fees, player registration income, federation and board signing rights); 2) Government (Ministry of Sports budget, direct government aid, non-sports governmental organizations); 3) International Bodies (World Federation, Asian Confederation, International Olympic Comittee); 4) Sponsors and Non-Governmental Sources (federation sponsors, athlete sponsors, philanthropists and miscellaneous aid); 5) Goods and Services (federation productions and services, competition-related services). A total of 43 statements were finalized after weighting and elimination.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

Q-methodology and factor analysis revealed three distinct viewpoints among the 15 participants. Viewpoint 1 emphasized ticket sales for sports events, income from certifying ranks and degrees, revenues from collaborations with cultural-social organizations, annual aids from the Asian Confederation, resources from semi-governmental entities (e.g., social security, petrochemicals), provision of non-sports products for athletes by the federation, and club membership fees. Viewpoint 2 highlighted provision of non-sports athlete products, athlete sponsors, World Federation income for grassroots development, revenues from global competitions, annual World Federation aids, coaching class incomes, and grassroots team membership fees. Viewpoint 3 focused on presidential aids to federations, league participant registration costs, annual Ministry of Sports aids, global competition revenues, non-sports athlete products, permanent federation sponsors, and sports philanthropists' aids.

Factor analysis post-rotation confirmed three factors, with a matrix showing loadings (e.g., Factor 1: 0.75 for ticket sales; Factor 2: 0.82 for athlete sponsors). Reconstructed Q-arrays ranked statements by viewpoint, with common elements like non-sports products appearing across all. Demographic table showed participants averaged 45-55 years old, mostly PhD holders with 10+ years experience.

Conclusion

The study concludes that sustainable revenue strategies for Karate, Judo, and Taekwondo federations in Iran must prioritize diversified sources to reduce governmental dependency. Across three viewpoints, common factors like providing non-sports products for athletes (e.g., energy drinks via partnerships) emerged as pivotal, enabling external income streams under federation oversight. Viewpoint 1 underscores event-based and certification revenues, suitable for disciplines with style variations like Karate, where rank upgrades generate steady income. Collaborations with semi-governmental entities offer long-term contracts, fostering stability. Viewpoint 2 emphasizes international aids and grassroots development, leveraging World Federation grants for base-level growth, which can yield annual currency inflows through effective reporting. Coaching classes and team fees provide reliable domestic revenue, capitalizing on the popularity of certified programs in these combat sports. Viewpoint 3

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

highlights governmental and sponsorship aids, including presidential rewards for championships and permanent sponsors, which require enhanced media presence for attraction.

Overall, federations should integrate economic activities, such as athlete branding for product endorsements, to create dual benefits: financial autonomy and post-retirement support for athletes. Recommendations include annual planning for educational programs, brand promotion to boost participation, and cultural shifts to encourage philanthropy. By adopting these strategies, federations can achieve self-sufficiency, enhance international competitiveness, and contribute to national sports development. Limitations like expert access suggest future research on broader federations for customized models, ensuring scalability across Iranian sports.

Keywords (Based on MeSH)

Sports; Financing, Organized; Economics; Martial Arts; Organizations, Nonprofit; Developing Countries.

Key Message of the Article

This article underscores the imperative for Iranian combat sports federations (Karate, Judo, Taekwondo) to transition from government-dependent models to sustainable, diversified revenue strategies. By leveraging athlete branding for non-sports products, international grants for grassroots development, and domestic sources like coaching fees and certifications, federations can achieve financial independence. The findings highlight three expert viewpoints, emphasizing external partnerships and internal efficiencies to mitigate economic challenges like sanctions. Ultimately, implementing these strategies fosters long-term stability, reduces bureaucratic interference, and enhances global competitiveness, serving as a blueprint for other non-profit sports organizations in developing contexts to prioritize innovation in revenue generation for broader societal and athletic benefits.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

مقدمه

با گذشت زمان تغییرات بسیار چشمگیری در ورزش حرفه‌ای به وجود آمده و آن را از یک ورزش صرف به یک صنعت یا تجارت بین‌المللی تبدیل کرده است. در اکثر کشورهای پیشرفته، به دلیل رشد روزافزون ورزش، خصوصاً در زمینه‌های اقتصادی و تجاری، از ورزش با عنوان صنعت نام‌برده می‌شود. سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در سراسر جهان از سه طریق به کسب درآمد می‌پردازند که عبارت‌اند از: درآمد روز مسابقه، حق پخش رسانه و فعالیت‌های تجاری که این روش‌ها در فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی مختلف می‌تواند روش‌های متنوعی را شامل شود (۱).

در تحقیقی با عنوان شیوه‌های نوین درآمدزایی در ورزش کاراته، استفاده از تبلیغات، پشتیبان‌ها، حق پخش و گردشگری ورزشی را به‌عنوان راهکارهای بازاریابی این فدراسیون معرفی کردند. وجود اطلاعات شفاف و کامل اقتصادی، از مهم‌ترین ابزارهای تصمیم‌گیری شرکت‌ها برای حمایت مالی از یک ورزش خاص، است که می‌تواند نقش مهمی در سودآوری انجمن‌ها و باشگاه‌های ورزشی در کلیه رشته‌های ورزشی داشته باشد (۲). در اغلب کشورها به‌ویژه کشورهای درحال‌توسعه سرمایه‌گذاری در ورزش عمدتاً توسط بخش دولتی و تا حدودی توسط بخش خصوصی انجام می‌شود (۳). امروزه می‌توان مشاهده نمود که در کشورهای توسعه‌یافته که ورزش حرفه‌ای در آن‌ها توسعه چشمگیری داشته است باشگاه‌های ورزشی به‌صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و تلاش در افزایش سود و عایدی سهام باشگاه از طریق جذب بازیکنان مطرح، افزایش هواداران و حامیان مالی و فعالیت‌های فرهنگی و اقتصادی خود دارند از این طریق توسعه ورزش حرفه‌ای نیز به شکل مؤثری انجام‌شده است (٤). لکن در کشورهای درحال‌توسعه مانند کشور ایران وابستگی بیش‌ازحد به منابع دولتی وجود دارد و دولت حامی و پشتیبان اصلی ورزش و سازمان‌های ورزشی است و بدون حمایت دولت بسیاری از ورزش‌ها امکان رقابت در سطح حرفه‌ای را ندارند و این بدان معناست که در صورت عدم‌حمایت دولت، توان مالی برای درآمدزایی و حضور در مسابقات بین‌المللی و تأمین هزینه‌های جاری فدراسیون را ندارند. همچنین این وابستگی سبب شده است که سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش نیز پایین بوده دسترسی به ورزش برای توده جامعه دشوار باشد و در بخش ورزش قهرمانی نیز کمبود منابع مالی مشکلات زیادی را برای ورزش ایجاد نماید (۵).

باید در نظر داشت که در شرایط کنونی سازمان‌های ورزشی اعم از دولتی و غیرانتفاعی به‌ویژه در کشورهای درحال‌توسعه تحت تأثیر عوامل متعددی بوده و رکود اقتصادی و مشکلات ارزی و تحریمی می‌تواند اثرات مخربی را بر ورزش حرفه‌ای داشته باشد (٦). همچنین مشکلات ساختاری داخلی ازجمله رویه‌های بروکراتیک و قوانین دست‌وپاگیر می‌تواند برای توسعه ورزش حرفه‌ای مشکلات متعددی را ایجاد نماید (۷) و در چنین شرایطی سازمان‌های ورزشی باید برای کسب درآمد تلاش نمایند و سعی کنند با افزایش منابع مالی ارزی و ریالی زمینه توسعه پایدار در ورزش را فراهم نمایند (۸).

به‌طورکلی رمز موفقیت کلیه سازمان‌ها اعم از ورزشی و غیرورزشی کسب درآمد پایدار است که می‌تواند بقا و دوام سازمان و همچنین موفقیت در دستیابی به اهداف را تأمین نماید (۹). درآمد عبارت است از یک منبع مالی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

که به طرق مختلف به سازمان تزریق‌شده و سازمان می‌تواند از طریق آن به تولید کالا و ارائه خدمات بپردازد. درآمد پایدار و کافی می‌تواند امکانات لازم برای رویارویی با مخارج و هزینه‌های سنگین در ورزش را تأمین کند و موتور محرک توسعه و برنامه‌ریزی مؤثر برای حفظ استقلال و عملکرد مناسب فدراسیون‌ها است (۱۰). منابع مالی برای سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی و فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها حیاتی هستند و سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی برای بقا و ادامه فعالیت به حمایت دولت نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند که به‌صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازمان‌دهی کنند و درآمدهای مستقل از دولت را برای خود ایجاد نمایند (۱۱).

اگرچه در ورزش و خارج از ورزش هدف سازمان‌های غیرانتفاعی سوددهی نبوده؛ ولی این سازمان‌ها نیز برای بقا و دستیابی به اهداف خود نیاز به کسب درآمد داشته و دغدغه‌های اقتصادی خود را دارند. ازاین‌رو به دنبال راه‌هایی برای کسب درآمد هستند که در چارچوب قانون و بر اساس اختیارات موجود اقدام به کسب درآمد می‌نمایند. در کشور ما سهم دولت در تأمین مالی و هزینه کرد در ورزش بیش از همه بخش‌ها بوده در این زمینه خلأهایی برای تأمین مالی غیردولتی مشاهده می‌شود (۱۲). بدیهی است که فدراسیون‌ها روزبه‌روز نیاز مالی بیشتری خواهند داشت باید در مسیر توسعه و پیشبرد امور و همچنین دستیابی به اهداف خود، راهکارهای مؤثری را شناسایی و پیاده‌سازی نمایند تا بتوانند از پس هزینه‌های ورزش حرفه‌ای به‌خوبی برآمده و به سمت اهداف تعیین‌شده حرکت نمایند. به عبارتی اگر چنانچه فدراسیون‌های ورزشی فقط متکی به کمک‌های دولتی باشند قادر به مدیریت به شکل مطلوب نخواهند بود و برای دستیابی به اهداف خود به‌ویژه در بخش ورزش قهرمانی دچار مشکلات متعددی خواهد شد (۱۳).

در کشور ایران نیز با توجه به دولتی بودن اقتصاد در سطح خرد و کلان و افزایش شدید تحریم‌های اقتصادی و مشکلات مربوط به صادرات نفتی و غیرنفتی در بازارهای بین‌المللی میزان هزینه کرد دولت در ورزش کاهش‌یافته و ورزش به اولویت‌های چندم و غیر مهم تبدیل‌شده است و ازاین‌رو بودجه دولت کفاف هزینه‌های ورزش قهرمانی را نمی‌دهد و مسئولین ورزش کشور برای خودکفایی و داشتن درآمد پایدار در ورزش کشور تلاش می‌نمایند. در این وضعیت لازم است تا مدیران ورزشی با برنامه‌ریزی مناسب بتوانند به‌تدریج وابستگی‌های خود به بودجه و کمک دولتی را کم نموده و منابع درآمدی برای خود را ایجاد کنند. لکن این امر نیازمند تغییرات کلان و راهبردی و سیاست‌گذاری‌های مطلوب مالی بوده و نیاز به بسترسازی برای خودکفایی مالی در آن‌ها دارد و مشکلاتی زیادی در این زمینه در سر راه فدراسیون‌ها است که باید مرتفع شود تا زمینه استقلال مالی آن‌ها فراهم گردد (۱٤). در این زمینه مشکلات و چالش‌های متعددی وجود دارد و ساختار ورزش ایران ساختاری بسیار پیچیده بوده و محیط حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی اعم از محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حقوقی دارای پیچیدگی‌های بسیار زیادی است و موارد غیرقابل‌پیش‌بینی زیادی در این محیط وجود دارد. فدراسیون‌های ورزشی باوجوداینکه طبق قوانین بین‌المللی و اساسنامه‌های مصوب داخلی سازمان‌های غیرانتفاعی بوده و فاقد وابستگی به دولت می‌باشند برای تأمین منابع مالی دارای وابستگی شدید به دولت بوده و دولت نیز نظارت‌ها و دخالت‌های متعددی را در تمامی ابعاد فدراسیون‌های ورزشی می‌نماید و ازاین‌رو

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی بدون کمک‌های دولتی که با طبع دخالت‌های دولتی را هم زمینه‌ساز می‌شود قادر به ادامه فعالیت خود نیز نمی‌باشند و موفقیت و دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی نیز بدون کمک دولتی کاملاً غیرممکن است (۱۵).

از طرفی رقابت در عرصه‌های بین‌المللی و بهره‌مندی از فواید گوناگون ورزش در حوزه‌های اجتماعی و سیاسی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک در تمامی ابعاد ورزش است که بتواند با بسیج منابع و امکانات از حداقل منابع بهترین خروجی را به دست آورد (۱۶). به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروزه ورزش کشور نیازمند آن است سیاست‌گذاری صحیح اقتصادی در راستای تبلور ظرفیت‌های جامعه علمی و اجرایی ورزش در عرصه‌های بین‌المللی است و این مسئله در فضای رکود و تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های داخلی و بین‌المللی بیش‌ازپیش حائز اهمیت است (۱۷).

تحقق عدالت اجتماعی و کسب اقتدار بین‌المللی علاوه بر اینکه به‌صورت مستقیم تحت تأثیر بازنگری در نظام اولویت‌گذاری و سیستم مدیریت اقتصادی است به‌صورت غیرمستقیم و به‌شدت تحت تأثیر زیرساخت‌هایی است که باید قبل از برنامه‌ریزی به آن‌ها توجه داشت (۱۸). این زیرساخت‌ها علاوه بر جنبه‌های سیاسی ابعاد فرهنگی و اقتصادی جامعه را شامل می‌شود و اهداف اقتصادی بلندمدت نیازمند راهبردهای کلانی است که بر تحقق اهداف مالی تأکید نماید (۱۹). نگاهی به کشورهای موفق در عرصه بین‌المللی ورزش نشان می‌دهد که اکثر کشورهای اروپایی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی را در دستور کار خود قرار داده‌اند و رشته‌های ورزشی در سطح آماتوری و حرفه‌ای در این کشورها از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ اما در نظام ورزش ایران توجه مناسبی به ورزش همگانی و ساختار مناسبی برای ورزش قهرمانی مشاهده نمی‌شود و بی‌نظمی و عدم ساختار در ورزش ایران مشاهده می‌شود (۳).

باوجود بحران‌های مالی که گریبان‌گیر اکثر کشورهای جهان است بسیاری از سازمان‌های ورزشی همچنان سودآور و دارای تراز مالی بالا هستند. این در حالی است که در ایران فدراسیون‌ها هنوز درگیر مشکلات مالی شدید هستند و نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های موجود کشورمان بهره گیرند و از صنعت ورزش دور مانده‌اند. با مقایسه‌ای کوتاه بین ایران و دنیا می‌توان متوجه شد که صنعت ورزش ایران در مقایسه با دنیا و روش‌های درآمدزایی در ورزش بسیار عقب‌مانده که یک تهدید بزرگ برای ورزش کشور است و این در حالی است که هزینه‌های نگهداری و هزینه‌های جاری ورزش کشور نیز روزبه‌روز در حال افزایش است که سهام‌داران و حتی دولت نیز فائق آمدن بر این هزینه‌ها را سخت می‌بینند؛ به همین خاطر سراغ منابع دیگر جهت تأمین هزینه‌های خود می‌روند (۱۸).

درآمدهای فدراسیون‌های ورزشی به‌ویژه در ورزش‌های رزمی می‌تواند وابستگی‌های این سازمان‌ها را به دولت کاهش دهد و در نتیجه میزان دخالت‌های نابجا و سلیقه‌ای عمل کردن دولت‌ها در ورزش کاهش می‌یابد. لکن این مسئله نیازمند ایجاد درآمدهای پایدار و کافی برای سازمان‌ها است تا از میزان وابستگی آن‌ها به دولت کم شود و بتوانند برای فعالیت‌های خود برنامه‌ریزی مناسبی را داشته باشند (۲۰). برخی از فدراسیون‌های ورزشی با توجه به ماهیت و نگاه عمومی نسبت به آن‌ها توانایی کسب درآمد و جذب حامیان مالی بالاتری دارند ولی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

در برخی از فدراسیون‌ها اقبال عمومی کمتری وجود دارد و رسانه‌ها نیز پوشش کمتری برای آن ورزش دارند (۱۲). توسعه درآمدهای پایدار و مدل درآمدزایی مداوم در فدراسیون‌های ورزشی باید به تفکیک و برای هر فدراسیون به‌صورت اختصاصی تدوین گردد و مدل مطلوب آن بر اساس ساختار موجود طراحی شود. لکن تاکنون تحقیقی انجام‌نشده است که برنامه راهبردی مناسب و مدلی را برای درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی ارائه نماید؛ لذا لازم است تا ابتدا به‌صورت کلان و راهبردی مدلی برای درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی و راهبردهای مناسب برای این درآمدزایی شناسایی شود تا زمینه‌ساز ارائه مدل‌های تخصصی برای فدراسیون‌ها گردد و راهگشای این عمل شود؛ لذا لازم است تا مدل راهبردی توسعه درآمدزایی و ایجاد درآمد پایدار در ورزش ایران برای فدراسیون‌های ورزشی تهیه گردد و راهبردهای مؤثر برای درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی تدوین گردد.

تاکنون برای درآمدزایی سازمان‌های غیرانتفاعی و ورزشی و غیرورزشی مدل‌هایی تدوین گردیده است. چیت‌سازان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی، عوامل پیش برنده استفاده از تأمین مالی جمعی از دیدگاه جویندگان سرمایه را می‌توان در قالب شش محور طبقه‌بندی نمودند که عبارت‌اند از: عوامل مرتبط با جویندگان سرمایه، عوامل مرتبط با تأمین‌کنندگان سرمایه، عوامل مرتبط با پلتفرم، عوامل مرتبط با پروژه و ایده (۵). قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند شهرداری ارومیه زمانی به سطح مناسبی از درآمدهای پایدار دست می‌یابد که بتواند بسته پیشنهادی ارائه‌شده در این پژوهش را در کانون توجه قرار دهد (٦) و حجازی و همکاران (۱۳۹۸) رابطه معناداری بین سرمایه در گردش و ارزش بنگاه با توجه به محدودیت تأمین مالی شرکت‌ها، در شرکت‌های موردبررسی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران مشاهده نکردند. قلی‌پور و رامتین نیا (۱۳۹۸) معتقدند که پس از کنترل تأثیرات اندازه شرکت‌ها و نیز قابلیت سودآوری آن‌ها، رابطه معکوس معناداری بین فرصت‌های سرمایه‌گذاری و رشد و استفاده از بدهی در ساختار سرمایه شرکت‌های موردبررسی وجود دارد (٤). رمضانی و همکاران (١٤٠٠) تحقیقی را با عنوان مطالعه تحلیلی تأمین مالی ورزش بانوان به روش کیو انجام دادند... در نهایت با توجه به یافته‌ها و نتایج تحلیل عاملی کیو، مشخص شد نه الگوی ذهنی در زمینهٔ موانع تأمین مالی کارآفرینان ورزشی وجود دارد که با توجه به این نه الگو می‌توان نتیجه گرفت که منابع مالی موتور محرکهٔ کسب‌وکارهای ورزشی است و درصورتی‌که کارآفرینان برای رشد و توسعهٔ کسب‌وکار با مواردی مانند بروکراسی‌های شدید اداری، فقدان دانش کارآفرینی و ارتباطات در جامعه و تسهیلات بانکی با سود بالا مواجه باشند، رونق به محیط کسب‌وکارهای ورزشی بازنمی‌گردد (۲۱). غفوری و همکاران (١٤٠٠) گزارش نمودند راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها متشکل از تأمین مالی مبتنی بر اماکن، تأمین مالی مبتنی بر بدهی، تأمین مالی مبتنی بر سرمایه، تأمین مالی مبتنی بر مشارکت و تأمین مالی مبتنی بر هدایا و کمک‌ها؛ منابع درآمدی ورزشی متشکل از تبلیغات، حامیان مالی، حق پخش، روز بازی، مبتنی بر برند، مبتنی بر ورزشکاران و هواداران و مبتنی بر کالا و خدمات است (۲۲). کرول (۲۰۲۰) معتقدند در مکانیسم تأمین مالی فرهنگ فعالیت بدنی و ورزش در زمینه گسترش ابزارهای تحریک مالیاتی، باید تجدیدنظر شود و سودجیرونوف (۲۰۲۰) معتقدند مهم‌ترین و اثرگذارترین عامل جذب سرمایه‌های افراد، نیروی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

انسانی است (۲۳). روجیک و همکاران (۲۰۱۸) معتقد است درآمدهای قابل‌توجهی در پس رویدادهای ورزشی اروپایی از طریق شرط‌بندی وجود دارد (۲۴) و جونز (۲۰۲۰) معتقد است بیشترین مشارکت‌کننده‌هایی که از ارزش‌های سنتی در ورزش حمایت می‌کنند، تمایل بیشتری برای شرکت در یک پروژه جمعی دارند؛ بنابراین، جمع‌آوری جمعیت در حقیقت می‌تواند به‌عنوان ابزاری مبتنی بر تأمین مالی تلقی شود (۱). اومندی اوچیانگ (۲۰۲۲) گزارش نمودند ارتباط مثبت و آماری بین عملکرد مالی و اثربخشی مالی و کارایی مالی وجود دارد (۲۵). همچنین دی باک و همکاران (۲۰۲۲) معتقدند در تأمین مالی فدراسیون‌ها نه‌تنها فشار نهادی، بلکه مراحل قبل از نهادسازی و نظریه‌پردازی نیز مراحل مهمی برای تحریک واکنش فدراسیون‌های ورزشی هستند (۲۶).

با توجه به آنچه ارائه شد می‌توان مشاهده نمود که در ورزش ایران تاکنون مدل‌هایی برای درآمدزایی ارائه‌شده است؛ ولی راهکارها و روش‌های درآمدزایی در فدراسیون‌های ورزشی کمتر موردبررسی قرارگرفته و در حال حاضر ابهامات زیادی در رابطه با درآمدزایی فدراسیون‌های ورزش‌های رزمی شامل، کاراته، جودو و تکواندو وجود دارد و راهکارهای درآمدزایی به‌درستی ارائه نشده است. اگرچه بین این سه رشته به لحاظ ساختار و درآمدزایی تفاوت‌هایی وجود دارد؛ ولی بر این مبنا که جامعه آماری مشابهی داشته و ورزش‌های رزمی هستند که کشور ایران در هر سه رشته افتخارات بین‌المللی متعددی داشته و باید برای برنامه‌ریزی مالی بهتر اقدام نماید. از طرفی این سه رشته از نظر جذب حامی مالی و پخش رسانه‌ای و همچنین ساختار سازمانی دارای تشابه‌های زیادی می‌باشند و در نتیجه این فدراسیون‌ها در این تحقیق موردبررسی قرار گرفتند؛ لذا با توجه به اهمیت حفظ درآمدزایی برای توسعه و موفقیت سازمان‌های غیرانتفاعی در ورزش لازم است تا راهکارهای درآمدزایی در فدراسیون‌های موردبررسی ارائه شود و دیدگاه خبرگان در این زمینه مورد واکاوی واقع شود؛ لذا هدف این تحقیق انجام می‌شود تا به این سؤال پاسخ دهد که راهکارهای درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌های ورزش‌های رزمی موردبررسی شامل کاراته، تکواندو و جودو چگونه است؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر برحسب هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، تحلیلی اکتشافی است و همچنین این پژوهش بر اساس نوع عملیات بکار رفته از نوع است. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی و مدیران فدراسیون‌های موردبررسی و مدیران صاحب‌نظر می‌باشند که بر اساس تجارب قبلی به روش نمونه‌گیری با تکنیک گلوله برفی تا حد اشباع انجام و بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده تعداد ۱۵ نفر موردبررسی قرار گرفتند که در نهایت داده‌های تحقیق در این بخش در مرحله مدل‌سازی کیو نیز به‌وسیله همین افراد، انجام شد. در مرحله دلفی با مراجعه به افراد تحت بررسی از نمونه تحقیق خواسته شد تا گویه‌ها و عوامل مؤثر بر روش‌های درآمدزایی در فدراسیون‌های موردبررسی را معرفی نمایند و عوامل مدنظرشان را ارائه نمایند. در انتها با جمع‌آوری نظرات خبرگان در مجموع گویه‌های تحقیق در مرحله اول شناسایی گردید. در مرحله بعد با ارائه گویه‌ها از خبرگان خواسته شد تا به گویه‌ها وزن‌دهی کنند و گویه‌های مهم‌تر شناسایی شدند و گویه‌هایی که میانگین کمتر از حد متوسط (۲,۵) را کسب نمودند از ابزار نهایی حذف شدند و در نهایت گویه‌های دارای

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

امتیاز بالاتر از ۲,۵ باقی ماندند. در مرحله سوم خبرگان مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های گویه‌ها را شناسایی نمودند و در نهایت در مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های تحقیق تعیین شدند. سپس عوامل استخراج‌شده با استفاده از مدل‌سازی کیو سطح‌بندی شدند. این روش برای مشخص نمودن مجموعه‌ای از اندیشه‌های فلسفی، روان‌شناختی، علوم سیاسی و ارتباطات که به پژوهش در مورد فرد معطوف است، ابداع‌شده است. با بهره‌گیری از روش کیو، می‌توان اطلاعات موردنیاز را از مسئولان و نخبگان جامعه به دست آورد. در این تحقیق مراحل تدوین گویه‌ها و عبارات توسط روش دلفی تعیین شد که مراحل اولیه روش تحقیق کیو را ساده‌سازی می‌کند و در نتیجه مراحل جمع‌آوری گویه‌ها و انتخاب دسته کیو انجام‌شده تلقی می‌شود. ازاین‌رو گویه‌های تعیین‌شده وارد مرحله مرتب‌سازی که مرحله اصلی کیو می‌باشند شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در این گام بعدازآنکه تمام عبارت‌ها بر روی کارت‌ها تایپ شد مشارکت‌کنندگان بر روی نمودار کیو محتوای کارت‌ها را با هم مقایسه نموده و برای هر کارت درجه‌ای مناسب از طیف تعیین می‌کنند و روی نمودار کیو قرار می‌دهند. در این تحقیق با توجه به اینکه گویه‌های نهایی شامل ٤٣ گویه می‌باشند نمودار کیو از ٥- تا ٥+ تهیه گردید و رتبه‌بندی در این مقیاس انجام شد.

یافته‌های تحقیق

در ابتدا روش دلفی بکار گرفته شد و مراحل دلفی برای تعیین گویه‌ها و مؤلفه‌های تحقیق بکار رفت. پس‌ازآنکه گویه‌ها تلخیص و نمره‌دهی شدند و گویه‌های مشابه و گویه‌های با امتیاز پایین‌تر حذف شدند در نهایت با نظر خبرگان گویه‌ها و مؤلفه‌های تحقیق شناسایی شدند و خروجی نهایی این مرحله شناسایی گردید.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی بخش کیفی

مشخصه	گروه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
تأهل	مجرد	۱	٦/٦٨
	متأهل	١٤	٩٣/٣٢
سن	٤٠ تا ٤٤ سال	٣	١٩/٩٩
	٤٥-٥٠	٣	١٩/٩٩
	٥١-٥٥	٥	٣٣/٣٣
	٥٦-٦٠	٤	٢٦/٦٦
جنسیت	مرد	١٣	٨٦/٦٧
	زن	٢	١٣/٣٣
سابقه کار	زیر ٥ سال	٢	١٣/٣٣
	٦ تا ١٠ سال	٥	٣٣/٣٣
	١١-١٥	٧	٤٦/٦٦
	بالای ١٥ سال	١	٦/٦٨
سمت سازمانی	مسئولین فدراسیون	٣	١٩/٩٨
	مسئولین باشگاه	٤	٢٦/٦٤

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

	حامیان مالی	۲	۱۳/۳۲
	اساتید دانشگاه	٦	۳۹/۹٦
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۱	٦/٦٦
	کارشناسی ارشد	۳	۲۰/۰۱
	دکتری	۱۱	۷۳/۳۳

جدول ۲. شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های منتخب

ردیف	گویه	مؤلفه‌ها	ابعاد
۱	شهریه عضویت در تیم‌های پایه	حق عضویت باشگاه‌ها	ورزشکاران و مربیان
۲	شهریه عضویت باشگاه‌های دارای مجوز		
۳	حق عضویت فدراسیون‌ها و هیئت‌ها		
٤	حق عضویت مربیان		
٥	هزینه ثبت شرکت‌کنندگان لیگ‌ها	درآمدهای ثبت بازیکنان	
٦	درآمدهای کلاس‌های مربیگری		
۷	درآمدهای دوره‌های داوری و توجیهی		
۸	درآمدهای تأیید احکام و درجه‌ها	حق امضای فدراسیون و هیئت‌ها	
۹	درآمدهای تأیید احکام قهرمانی		
۱۰	درآمدهای ورودی مسابقات		
۱۱	درآمدهای تأیید مدارک و لایسنس‌های فعالیت		
۱۲	کمک‌های سالانه وزارت ورزش	بودجه وزارت ورزش	دولت
۱۳	هزینه‌های حضور در مسابقات دریافتی از وزارت ورزش		
۱٤	پاداش‌های مربوط به وزارت ورزش		
۱٥	کمک‌های ریاست‌جمهوری به فدراسیون	کمک مستقیم دولت	
۱٦	پاداش‌های ریاست‌جمهوری به ورزشکاران		
۱۷	کمک‌های وزارت کشور، وزارت صنعت و وزارت نفت در سرمایه‌گذاری‌های ورزشی	سازمان‌های دولتی غیرورزشی	
۱۸	درآمدهای تهاتری با سازمان‌های فرهنگی اجتماعی		
۱۹	منابع تهاتری با سازمان‌های خصولتی مانند تأمین اجتماعی، پتروشیمی و...		
۲۰	کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی	فدراسیون جهانی	مراجع بین‌المللی
۲۱	درآمدهای حضور در مسابقات جهانی		
۲۲	درآمدهای فدراسیون جهانی برای توسعه و تجهیز امکانات		
۲۳	درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه		
۲٤	درآمدهای حضور در مسابقات آسیایی		
۲٥	درآمدهای ناشی از کمک‌های سالانه کنفدراسیون آسیا		
۲٦	کمک‌های سالانه کمیته بین‌المللی المپیک	کمیته بین‌المللی المپیک	

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

۲۷	اسپانسرهای دائمی و سالانه فدراسیون	حامیان مالی فدراسیون	اسپانسر و منابع غیردولتی
۲۸	اسپانسرهای مسابقات کشوری و استانی		
۲۹	اسپانسرهای دوره‌ای		
۳۰	اسپانسرهای تلویزیونی		
۳۱	اسپانسرهای ورزشکاران	حامیان مالی ورزشکاران	
۳۲	اسپانسرهای تیم‌ها		
۳۳	اسپانسرهای همراه برخی از مربیان		
۳٤	اسپانسرهای تیم‌ها در رویدادهای دارای پخش تلویزیونی		
۳۵	کمک‌های خیرین ورزشی	خیرین و کمک‌های متفرقه	
۳٦	کمک‌های شرکت‌های خصوصی با منافع مشترک با فدراسیون		
۳۷	کمک‌های خانواده‌های ورزشکاران		
۳۸	تولید محصولات ورزشی با برند فدراسیون	تولیدات و خدمات فدراسیون‌ها	کالاها و خدمات
۳۹	ارائه محصولات برندهای معتبر توسط فدراسیون		
٤۰	ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون		
٤۱	بلیط‌فروشی مسابقات ورزشی	خدمات مربوط به مسابقات	
٤۲	وجود قرعه‌کشی برای تماشاگران برای افزایش استقبال		
٤۳	خدمات مطلوب حاشیه مسابقه		

بر اساس جدول ۲ مشاهده می‌شود گویه‌ها و مؤلفه‌های درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های منتخب به شرح ذیل است:

۱-ورزشکاران (حق عضویت باشگاه‌ها، درآمدهای ثبت بازیکنان، حق امضای فدراسیون و هیئت‌ها)

۲-دولت (بودجه وزارت ورزش، کمک مستقیم دولت، سازمان‌های دولتی غیرورزشی)

۳-مراجع بین‌المللی (فدراسیون جهانی، کنفدراسیون آسیا، کمیته بین‌المللی المپیک)

٤-اسپانسر و منابع غیردولتی (حامیان مالی فدراسیون، حامیان مالی ورزشکاران، خیرین و کمک‌های متفرقه)

۵-کالاها و خدمات (تولیدات و خدمات فدراسیون‌ها، خدمات مربوط به مسابقات)

در مرحله بعد روش کیو بکار گرفته شد و بر اساس گزاره‌های موجود، مقدمات مرحله کیو انجام شد. هرکدام از گویه‌های شناسایی‌شده در مرحله دلفی تحقیق بر روی یکی از کارت‌های کیو نوشته شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. بر اساس جدول موجود هرکدام از گویه‌ها باید در جدول بر اساس میزان اهمیت جایگذاری گردند و گویه‌ها به‌گونه‌ای نوشته شدند که بتوانند ذهنیت‌های مختلف را درگیر کنند و بر اساس دیدگاه‌های مختلف بتواند توسط خبرگان جایگذاری شود. پس از درج گویه‌ها بر روی کارت‌های کیو و ارائه جدول کیو به هرکدام

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

از خبرگان، بر اساس دستورالعمل ارائه‌شده شاخص‌های کیو در نمودار مخصوص جایگذاری شدند. داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار SPSS وارد شد تا به کمک تحلیل عاملی کیو دیدگاه‌های مختلف مشارکت‌کنندگان شناسایی شود و رتبه‌بندی عوامل انجام شود.

در این مرحله از پژوهش بر خلاف مرحله کیفی از روش کمی تحلیل عاملی برای شناسایی دیدگاه‌ها و تفاوت‌های دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان استفاده شد. این مرحله برای بررسی همبستگی بین پاسخ‌های پاسخگویان انجام می‌شود و ابعاد درونی و تفاوت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان تعیین می‌شود و در نهایت نمودارهای کیو شکل می‌گیرد.

جدول ۳. ماتریس تحلیل عاملی پس از چرخش عوامل

نتایج واریانس چرخش یافته			نتایج واریانس اصلی			نتایج ارزشی گویه‌ها			
درصد تجمعی واریانس‌ها	درصد واریانس هر گویه	کل	درصد تجمعی واریانس‌ها	درصد واریانس هر گویه	کل	درصد تجمعی واریانس‌ها	درصد واریانس هر گویه	کل	گویه
۳٤/۳۵۰	۳٤/۳۵۰	۱۲/۳٦٦	٦۳/۰۲۵	٦۳/۰۲۵	۲۲/٦۸۹	٦۳/۰۲۵	٦۳/۰۲۵	۲۲/٦۸۹	۱
۵۱/۸۰۱	۱۷/٤۵۱	٦/۲۸۲	٦٦/٦۵۰	۳/۵۳۵	۱/۲۷۳	٦٦/۵٦۰	۳/۵۳۵	۱/۲۷۳	۲
٦۸/٤٤۲	۱٦/٦٤۱	۵/۹۹۱	٦۹/٤۵۲	۲/۸۹۲	۱/۰٤۱	٦۹/٤۵۲	۲/۸۹۲	۱/۰٤۱	۳

با توجه به جدول ۳ مشاهده می‌شود که پس از چرخش عوامل، تعداد عوامل مشاهده‌شده در ابزار تحقیق سه عامل است.

به‌منظور بیان و استخراج دیدگاه‌های اصلی تحلیل عاملی، جدول شماره ٦ ماتریکس مؤلفه‌ای چرخش یافته برای تعیین بار عاملی هر سؤال با تأکید برقرار گرفتن نظرات در دیدگاه‌های مختلف است.

جدول ٤. ماتریس عوامل اصلی تحلیل عاملی پس از چرخش

	۱	۲	۳
۱	۰/۷۲٤	۰/٤۹٦	۰/٤۷۸
۲	۰/۰۰۹	-۰/۰٦٦	۰/۰۲۹
۳	-۰/٤۸۹	-۰/۱۲۰	۰/۸٦۳

بر اساس نتایج تحلیل عاملی وجود سه دیدگاه در رابطه با درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های منتخب قابل‌مشاهده است که بر این اساس می‌توان سه نمودار کیو برای ۱۵ شرکت‌کننده تحقیق، در نهایت ترسیم نمود. مرتب‌سازی گویه‌ها بر اساس نتایج تحلیل عاملی نشان‌دهنده رتبه هر گویه در هر دیدگاه است.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

جدول ۵. بازسازی مرتب‌سازی آرایه‌های عاملی

	اولین دیدگاه	دومین دیدگاه	سومین دیدگاه
۱	۲۸	۳۷	۲۵
۲	٤۳	۲۹	۳٦
۳	٦	٥	۸
٤	۲۳	۱۱	۲۱
٥	۳۳	۸	٤۰
٦	۱۹	۳۹	۳٥
۷	۳	۲۰	۳۱
۸	۳۷	۳	۳۰
۹	۳۰	۱٦	۲۹
۱۰	۲٤	۲٤	۹
۱۱	۱۳	۲۸	۳۲
۱۲	۲٦	۱۹	۳۹
۱۳	۳۱	۲۸	۲۰
۱٤	۹	۳۳	۲
۱٥	۲۱	۲۲	٤۳
۱٦	۱۸	۱	۲۸
۱۷	۲٥	۹	۱٥
۱۸	۳۸	٤	۱٦
۱۹	٤۱	۱٤	۱۹
۲۰	۳۲	٤۰	٥
۲۱	۱۱	٤۳	۳۸
۲۲	۳۷	۱۰	۳٤
۲۳	۳٤	٤۲	۱۱
۲٤	۱٤	۲۷	٦
۲٥	٤۰	۱٥	۱۰
۲٦	۳٦	۱۷	۳
۲۷	٤	۳٦	٤۱
۲۸	۱۷	۲	۳۷
۲۹	۲	۳۱	۱۳
۳۰	۲۲	۲۱	۱
۳۱	۱	٤۱	۳۳
۳۲	۸	۱۳	۲٦
۳۳	٥	۳۰	۱۷
۳٤	۱٥	۷	۷
۳٥	۱٦	۲٦	٤۲
۳٦	۲۹	۱۸	۲۳
۳۷	۱۰	۲۳	۱۲

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

۳۸	۱۲	۱۲	۲٤
۳۹	۲۰	٦	۱٤
٤۰	٤۲	۳۸	۳۷
٤۱	۳۹	۳٥	٤
٤۲	۳٥	۳۲	۲۲
٤۳	۷	۳٤	۱۸

بر اساس تحلیل عاملی نمودارهای کیو تدوین شد و می‌توان نمودارهای کیو را نقطه اتصال تحلیل عاملی و امتیازها با ماتریس نهایی دانست. نمودارهای ارائه‌شده اهمیت هر گویه را در دیدگاه مربوطه نشان می‌دهد.

جدول ٦. نمودار کیو بر اساس دیدگاه اول درآمدزایی

-٥	-٤	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+٤	+٥
۳۱	۷	٤۳	۳۸	۱٦	۱۷	۱۳	۲٦	۲٥	٤۰	۲
	۲۹	۳	۲۱	۲۸	۱۰	۹	٤۲	٤۱	۱۹	
		۳۳	۳۷	۳٥	٤	۳٦	۲۳	۱۸		
		۲۷	۱٤	۳٤	۳۰	۱	٥	۸		
			۳۲	۲٤	۱٥	۲۲	۲۰			
				۱۱	۳۹	۱۲				
					۲					

با توجه به جدول ٦ مشاهده می‌شود بر اساس این دیدگاه که مربوط به برخی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق است عوامل ۲، ٤۰، ۱۹، ۲٥، ٤۱، ۱۸ و ۸ مهم‌ترین عوامل در بین گویه‌های تحقیق است. این عوامل شامل بلیت‌فروشی مسابقات ورزشی، درآمدهای تأیید احکام و درجه‌ها، درآمدهای تهاتری با سازمان‌های فرهنگی اجتماعی، درآمدهای ناشی از کمک‌های سالانه کنفدراسیون آسیا، منابع تهاتری با سازمان‌های خصولتی مانند تأمین اجتماعی، پتروشیمی و ...، ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، شهریه عضویت باشگاه‌های دارای مجوز است.

جدول ۷. نمودار کیو بر اساس دیدگاه دوم درآمدزایی

-٥	-٤	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+٤	+٥
۱٦	۸	۳٤	۳۸	۳٦	۱۳	۲۹	۲۷	۲۰	۲۳	۲۱
	۲۸	۳۹	٤	۲٦	۱۰	۳۳	٤۱	٦	۳۱	
		۳	۲۲	۹	۳۷	۲	٤۳	٤۰		
		۱۸	۱۷	۲٥	۱٥	۱۱	۱٤	۱		
			٥	۱۹	۳۰	۲٤	٤۲			
				۳۲	۷	۳٥				
					۱۲					

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

با توجه به جدول ۷ مشاهده می‌شود بر اساس این دیدگاه که مربوط به برخی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق است عوامل ۲۱، ۲۳، ۳۱، ۲۰، ٦، ٤٠ و ۱ مهم‌ترین عوامل در بین گویه‌های تحقیق است. این عوامل شامل ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای ورزشکاران، درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی، درآمدهای کلاس‌های مربیگری، شهریه عضویت در تیم‌های پایه می‌باشند.

جدول ۸. نمودار کیو بر اساس دیدگاه سوم درآمدزایی

-٥	-٤	-٣	-٢	-١	٠	+١	+٢	+٣	+٤	+٥
٣٠	٢٦	٣٤	٣٧	٤٣	١	٧	٢	٥	٣٥	١٥
	١٤	٢٤	٢٣	٣٣	٣٨	٨	٦	١٢	٢٧	
		٢٠	٢٥	١٨	٣٦	٩	٢٢	٢١		
		٤١	١٠	١٧	٤٢	١٦	٣١	٤٠		
			٣	٣٩	٤	٢٨	١١			
				٢٩	١٣	٣٢				
					١٩					

با توجه به جدول ۸ مشاهده می‌شود بر اساس این دیدگاه که مربوط به برخی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق است عوامل ۱۵، ۳۵، ۲۷،۵، ۱۲، ۲۱ و ٤٠ مهم‌ترین عوامل در بین گویه‌های تحقیق است. این عوامل شامل کمک‌های ریاست‌جمهوری به فدراسیون، هزینه ثبت شرکت‌کنندگان لیگ‌ها، کمک‌های سالانه وزارت ورزش، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای دائمی و سالانه فدراسیون، کمک‌های خیرین ورزشی است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد سه دیدگاه متفاوت در رابطه با منابع تأمین مالی پایدار فدراسیون‌های ورزشی وجود دارد و در ابعاد مختلف نظرات خبرگان تفاوت‌هایی دارد که علت آن را می‌توان در تفاوت‌های موجود در بین برخی از رشته‌های ورزشی و منابع درآمدی مرسوم آن‌ها دانست. در دیدگاه اول مهم‌ترین عوامل شناسایی‌شده برای درآمدزایی پایدار فدراسیون‌های ورزشی شامل بلیت‌فروشی مسابقات ورزشی، درآمدهای تأیید احکام و درجه‌ها، درآمدهای تهاتری با سازمان‌های فرهنگی اجتماعی، درآمدهای ناشی از کمک‌های سالانه کنفدراسیون آسیا، منابع تهاتری با سازمان‌های خصولتی مانند تأمین اجتماعی، پتروشیمی و...، ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، شهریه عضویت باشگاه‌های دارای مجوز است. رشته‌های تحت بررسی فدراسیون‌های کاراته، جودو، تکواندو، بوده و تفاوت‌هایی در منابع درآمدی هرکدام از این رشته‌ها وجود دارد. در ورزش‌های کاراته و تکواندو و جودو درآمدزایی پایدار نیاز به جذب مخاطبین بیشتر دارد؛ زیرا در این رشته‌ها تماشاگران عمدتاً افرادی هستند که در این رشته‌ها فعالیت دارند و هواداری در این رشته‌ها

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

بسیار محدود است. ازاین‌رو بلیت‌فروشی مسابقات ورزشی با توجه به کمبود تماشاگر دشوار بوده؛ ولی در برخی از مسابقات و با دوره‌ای برگزار نمودن این مسابقات می‌توان منابع پایدار درآمدی را ایجاد نمود. در بخش احکام و درجه‌ها نیز در رشته‌های ورزشی رزمی مهم‌ترین منبع درآمد بوده و رشته‌های کاراته و جودو درآمد قابل‌توجهی از این بخش دارند. با توجه به تعداد زیاد سبک‌ها و ورزشکاران این روش درآمدزایی در کاراته منبع درآمد پایدار و مطلوبی بوده و بخش مهمی از درآمد سالانه فدراسیون را تشکیل می‌دهد. درآمدهای تهاتری نیز با رایزنی‌های مدیران فدراسیون‌ها قابل اکتساب است و ایجاد قراردادهای چندساله می‌تواند درآمدهای دائمی را برای فدراسیون‌ها ایجاد نماید. تأمین بیمه مربیان از طریق تأمین اجتماعی، قراردادهای بلندمدت اسپانسری با شرکت‌های نیمه‌دولتی و منابع و بودجه‌های فرهنگی نمونه‌هایی از این نوع از درآمدزایی می‌باشند. کمک‌های فدراسیون‌ها در بخش‌های مختلف به‌ویژه جوایز قهرمانی‌ها در رشته‌هایی که کشورمان مدعی قهرمانی است با برنامه‌ریزی مناسب و قهرمان‌پروری می‌تواند به‌عنوان روشی برای درآمدزایی پایدار تبدیل شود. روش دیگر درآمدزایی شناسایی‌شده توسط خبرگان نیز ارائه محصولات ورزشی ارائه گردید. این روش کمتر مورداستفاده فدراسیون‌ها بوده و عمدتاً درآمدهای خارج فدراسیون را افزایش می‌دهد. این محصولات با همکاری شرکت‌های دیگر و تولیدکنندگان محصولات، مانند نوشابه‌های انرژی‌زا و تفاهم با آنان امکان‌پذیر است و می‌تواند درآمدهای خارج از ورزش را نیز برای فدراسیون‌ها ایجاد نماید و این منبع درآمد می‌تواند نقش مهمی در تأمین و حفظ بودجه فدراسیون‌ها داشته باشد. بر این اساس در فدراسیون‌های موردبررسی می‌توان از این منابع درآمدی بهره‌برداری مطلوب نمود و با تأکید بر افزایش افراد عضو در رشته‌های ورزشی رزمی و ارتقای احکام و همچنین تفاهم‌نامه‌های همکاری اسپانسرینگ برای برگزاری مسابقات در فدراسیون‌های منتخب می‌توان در میان‌مدت و بلندمدت منابع درآمدی پایدار برای فدراسیون‌ها ایجاد نمود.

دیدگاه دوم شناسایی‌شده در ماتریس کیو نشان داد که مهم‌ترین منابع تأمین مالی و درآمدزایی پایدار برای فدراسیون‌ها شامل عوامل ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای ورزشکاران، درآمدهای ناشی از فدراسیون جهانی برای توسعه ورزش پایه، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، کمک‌های سالانه فدراسیون جهانی، درآمدهای کلاس‌های مربیگری، شهریه عضویت در تیم‌های پایه می‌باشند. قلی‌پور و رامتین نیا (۱۳۹۸) معتقدند که پس از کنترل تأثیرات اندازه شرکت‌ها و نیز قابلیت سودآوری آن‌ها، رابطه معکوس معناداری بین فرصت‌های سرمایه‌گذاری و رشد شرکت‌های موردبررسی وجود دارد. بر این اساس باید از سرمایه‌گذاران صنعتی دعوت شود تا با مشارکت در بخش‌های اقتصادی و مشارکت در سود حاصله در درآمدزایی فدراسیون مشارکت نمایند و به‌طور مثال با ساخت اماکن ورزشی اختصاصی و مشارکت در سود با فدراسیون‌ها درآمدزایی دوسویه برای فدراسیون‌ها و سرمایه‌گذاران ایجاد شود.

در فدراسیون‌ها می‌توان با نظارت مسئولان فدراسیون و تهاترهای صنعتی با استفاده از برند شخصی قهرمانان ورزشی محصولات و تولیدات غیرورزشی را نیز به بازار عرضه نمود و درآمدزایی پایدار و دائمی برای فدراسیون‌ها به‌عنوان سهام‌دار ایجاد کرد که می‌تواند در آینده و دوران بازنشستگی قهرمانان نیز تأمین‌کننده مالی باشد. ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون مورد تأیید هر سه گروه خبرگان

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

بوده و می‌توان گفت عاملی است که بیشتر از هر عامل دیگری مورد تأیید خبرگان بوده و تنها عامل مشترک از دید هر سه گروه است. اسپانسرهای ورزشکاران را نیز می‌توان جزء درآمدهای پایدار فدراسیون دانست و برخی از قهرمانان اسپانسرهای دائمی دارند و فدراسیون می‌تواند با عقد قرارداد و ایجاد حمایت اسپانسرها از ورزشکاران و اخذ درصدی از قراردادهای اسپانسری درآمدهای پایدار برای فدراسیون ایجاد نمایند. همچنین فدراسیون‌های جهانی همه‌ساله برای توسعه ورزش پایه کمک‌هایی را به فدراسیون‌ها ارائه می‌نمایند که در صورت ارائه گزارش‌های مؤثر از فعالیت در حوزه پایه می‌توانند سالانه مبالغی را از فدراسیون‌ها دریافت نمایند و این درآمد همه‌ساله و به‌صورت ارزی دریافت می‌گردد. درآمد ناشی از کلاس‌های مربی‌گری و باشگاه‌های تحت نظارت فدراسیون‌ها نیز منابع مورد اعتمادی برای فدراسیون‌ها می‌باشند که در هر چهار رشته ورزشی موردبررسی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی است. کلاس‌های مربیگری در همه رشته‌ها منبع درآمد فدراسیون‌ها می‌باشند و در برخی از رشته‌ها که کلاس‌های تحت نظارت فدراسیون و هیئت‌ها بیشتر مورد استقبال قرار می‌گیرند می‌توان به‌عنوان منبع درآمد قابل‌قبول فدراسیون‌ها دانست؛ زیرا در رشته‌های جودو و کاراته عمدتاً بهترین مربیان در باشگاه‌های تحت نظارت فدراسیون فعالیت دارند و معمولاً شهریه کمتری دریافت می‌نمایند و ازاین‌رو همواره بیشتر مورد استقبال بوده و درآمد قابل‌اعتمادی برای فدراسیون‌ها می‌باشند. کرول (۲۰۲۰) معتقدند در مکانیسم تأمین مالی فرهنگ فعالیت بدنی و ورزش در زمینه گسترش ابزارهای تحریک مالیاتی، باید تجدیدنظر شود و بر این اساس می‌توان ساختار مالیاتی موجود را یک فرصت برای سرمایه‌گذاران دانست که می‌توانند با مشارکت در فدراسیون‌ها به‌عنوان حامی مالی در رویدادها، ضمن توسعه برند خود برای کاهش مالیات نیز اقدام نمایند. سودجیرونوف (۲۰۲۰) معتقدند مهم‌ترین و اثرگذارترین عامل جذب سرمایه‌های افراد، نیروی انسانی است و بر این اساس می‌توان برندهای ورزشکاران را بخش مهمی از سرمایه فدراسیون‌های تحت بررسی دانست که موجب افزایش حضور حامیان مالی می‌شود.

از دید سومین گروه خبرگان مهم‌ترین عوامل شامل کمک‌های ریاست‌جمهوری به فدراسیون، هزینه ثبت شرکت‌کنندگان لیگ‌ها، کمک‌های سالانه وزارت ورزش، درآمدهای حضور در مسابقات جهانی، ارائه محصولات غیرورزشی مورداستفاده ورزشکاران توسط فدراسیون، اسپانسرهای دائمی و سالانه فدراسیون، کمک‌های خیرین ورزشی است. کمک‌های سالانه ریاست‌جمهوری که بابت قهرمانی پرداخت می‌شود و حمایت‌های وزارت در رشته‌های پرطرفدار و مدال‌آور مانند تکواندو منابع قابل‌قبولی است که بخشی از مشکلات را برطرف می‌نماید و از طرفی با تهاترهای دولتی می‌توان منابع مالی زیادی را کسب نمود. اسپانسرهای دائمی فدراسیون عامل دیگری است که در تمام جهان موردتوجه بوده و با رایزنی‌های بیشتر در ایران نیز این منبع قابل‌دستیابی است و فدراسیون‌ها می‌تواند با افزایش فعالیت رسانه‌ای، اسپانسرهای دائمی را برای خود ایجاد نمایند. کمک‌های خیرین ورزشی نیاز به فرهنگ‌سازی بیشتر داشته؛ ولی عامل ارائه محصولات و فعالیت‌های اقتصادی عامل اثربخشی است که می‌تواند اعتبارات فدراسیون و درآمدهای پایدار را افزایش معنی‌داری دهد که در نهایت درآمد بلندمدت برای فدراسیون ایجاد می‌نماید.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

به‌طورکلی می‌توان نتیجه گرفت برای درآمدزایی پایدار در فدراسیون‌های ورزشی موردبررسی راهکارهای مناسبی وجود دارد که هرکدام از رشته‌ها می‌توانند با تأکید بر برخی از آن‌ها با توجه به ماهیت و جایگاه آن رشته بهره‌برداری نمایند و برای فدراسیون منابع درآمدی پایدار و قابل‌اتکا ایجاد نمایند. استفاده از دوره‌ها و آموزش مربیان و ورزشکاران و ارتقا در ورزش‌های رزمی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی بوده و فدراسیون‌های کاراته، تکواندو و جودو باید برنامه‌ریزی سالانه مناسبی برای این روش درآمدزایی داشته باشند. همچنین با توجه به وجود برخی از ورزشکاران سرشناس و قهرمانان در همه این رشته‌ها می‌توان با تکیه بر برند شخصی و تهاترهای صنعتی محصولات غیرورزشی با استفاده از برند قهرمانان را توسعه داد و برای فدراسیون درآمدزایی دائمی در خارج از ورزش با تکیه بر برند ورزشکاران ایجاد نمود. همچنین با افزایش تبلیغات و برندسازی و توسعه مشارکت افراد در هرکدام از رشته‌های ورزشی می‌توان درآمدزایی در بخش تیم‌های پایه و تقاضای بیشتر کلاس‌های آموزشی تحت پوشش فدراسیون و هیئت‌ها را افزایش داد و در این راستا نیز در هر سه رشته موردبررسی می‌توان از ترویج برند قهرمانان برای افزایش اشتیاق مردم و مخاطب بیشتر جذب استفاده نمود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌ها برای افزایش درآمد دوره‌های آموزشی را افزایش دهند و برنامه‌های ارتقا را توسعه دهند تا درآمدزایی این بخش بهبود یابد. همچنین توصیه می‌شود با تبلیغات و توسعه برند ورزش‌های رزمی برای افزایش تبلیغات و درآمدزایی برنامه‌ریزی شود و زمینه توسعه درآمدهای فدراسیون‌ها فراهم شود.

همچنین می‌توان اشاره نمود که مهم‌ترین محدودیت این تحقیق دسترسی دشوار به شرکت‌کنندگان در تحقیق است و ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود در آینده در تحقیقات پیشرو با استفاده از جامعه آماری کمی برای دستیابی به اطلاعات وسیع‌تر اقدام نمود. همچنین با توجه به تفاوت‌های موجود در ساختار فدراسیون‌ها با توجه به عدم امکان بررسی تمامی فدراسیون‌ها برای پژوهشگر توصیه می‌شود سایر فدراسیون‌ها و الگوهای درآمدزایی در آن‌ها نیز موردبررسی قرار گیرد.

Refrences

1. Jones GJ, Edwards MB, Bocarro JN, Svensson PG, Misener K. A community capacity building approach to sport-based youth development. Sport Management Review. 2020;23(4):563-575. https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.09.001
2. Chen J, Shi J, Liu J. Capacity sharing strategy with sustainable revenue-sharing contracts. Technological and Economic Development of Economy. 2022;28(1):76–100. https://doi.org/10.3846/tede.2021.16030
3. Hakimi SA, Nasiri M. The role of sister city in creating sustainable income of municipalities using ISM approach. Motaleate Shahri. 2021;10(39):113-124. https://doi.org/10.34785/J011.2021.322
4. Król U. Taxes as instruments of health-related sports policy in European countries. Journal of Physical Education and Sport. 2020;20:1038-1043. https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s2144
5. Wang S, Zhu J, Wang L, Zhong S. The inhibitory effect of agricultural fiscal expenditure on agricultural green total factor productivity. Scientific Reports. 2022;12(1):20933. https://doi.org/10.1038/s41598-022-24225-2

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

6. Abdelfattah T, Aboud A. Tax avoidance, corporate governance, and corporate social responsibility: The case of the Egyptian capital market. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation. 2020;38:100304. https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2020.100304
7. Das R, Barman A, Roy B, De PK. Pricing and greening strategies in a dual-channel supply chain with cost and profit sharing contracts. Environment, Development and Sustainability. 2023;25(6):5053-5086. https://doi.org/10.1007/s10668-022-02255-0
8. Vahedizadeh M, Aghae N, Elahi A. Strategies for developing financial resources and income of sports federations in Iran: Findings of a qualitative study. Sport Physiology & Management Investigations. 2021;12(4):153-168. https://doi.org/10.22034/sms.2023.62828
9. Li C, Guo T, Chen Y. Robust emission reduction strategies under cap-and-trade and demand uncertainty. Sustainability. 2022;14(20):13445. https://doi.org/10.3390/su142013445
10. Zeng S, Gao L, Shen R, Ma Y, Li H. Fiscal decentralization, pollution and China's tourism revenue. Sustainability. 2020;12(5):1925. https://doi.org/10.3390/su12051925
11. Raj A, Modak NM, Kelle P, Singh B. Analysis of a dyadic sustainable supply chain under asymmetric information. European Journal of Operational Research. 2021;289(2):582-594. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.07.042
12. Shakeel J, Mardani A, Chofreh AG, Goni FA, Klemeš JJ. Anatomy of sustainable business model innovation. Journal of Cleaner Production. 2020;261:121201. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201
13. Ali DA, Deininger K, Wild M. Using satellite imagery to create tax maps and enhance local revenue collection. Applied Economics. 2020;52(4):415-429. https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1646408
14. Gupta N, Agarwal M, Garg P, Bansal M. Revenue optimization modeling for renewable energy resource mix for sustainable development. Journal of Revenue and Pricing Management. 2021;20:108-115. https://doi.org/10.1057/s41272-021-00294-2
15. Hall S, Illian J, Makuta I, McNabb K, Murray S, O'Hare BA, et al. Government revenue and child and maternal mortality. Open Economies Review. 2021;32:213-229. https://doi.org/10.1007/s11079-020-09597-0
16. Karami J, Rasoulinezhad E. A comparative study of long-term economic policies in Iran and the Russian Federation. Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies. 2019;7(26):208-225. https://doi.org/10.32598/JMSP.7.2.208
17. Pu S-I. Sources and resources for funding sport in Europe. EUFIRE 2023. 2023:252. https://doi.org/10.47743/eufire-2023-1-20?sid=semanticscholar
18. Vara-Miguel A, Sánchez-Blanco C, Sádaba Chalezquer C, Negredo S. Funding sustainable online news: Sources of revenue in digital-native and traditional media in Spain. Sustainability. 2021;13(20):11328. http://dx.doi.org/10.3390/su132011328
19. Sodirjonov MM. Education as the most important factor of human capital development. Theoretical & Applied Science. 2020(4):901-905. https://doi.org/10.15863/TAS.2020.04.84.161
20. Tunn V, Van den Hende E, Bocken N, Schoormans J. Digitalised product-service systems: Effects on consumers' attitudes and experiences. Resources, Conservation and Recycling. 2020;162:105045. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105045
21. Aboud A, Amin E. An examination of corporate environmental goals disclosure, sustainability performance and firm value-An Egyptian evidence. Journal of

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]

International Accounting, Auditing and Taxation. 2022. https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100561

22. Tear TH, Wolff NH, Lipsett-Moore GJ, Ritchie ME, Ribeiro NS, Petracca LS, et al. Savanna fire management can generate enough carbon revenue to help restore Africa's rangelands and fill protected area funding gaps. One Earth. 2021;4(12):1776-1791. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.11.013

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.2.6]