

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمان های ورزشی^۱

محسن اسمعیلی^۲

مهدی رسولی^۳

طهماسب شیروانی^۴

مصطفی افشاری^۵



[10.22034/ssys.2023.2869.3093](https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2869.3093)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۲۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲

هدف از این تحقیق، بررسی و شناسایی روش های تامین منابع مالی سازمان های ورزشی (مطالعه موردی: هیئت های ورزشی استان تهران) بود. روش تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی و جامعه آماری شامل اعضای هیئت رئیسه هیئت های ورزشی و مدیران و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان تهران (۱۵۰ نفر) بود که نمونه گیری به شکل تصادفی طبقه ای به تعداد ۱۱۲ نفر انجام شد. داده ها با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته که اعتبار آن مورد تایید قرار گرفت، جمع آوری شد. جهت تحلیل داده ها پس از تعیین وضعیت نرمالیت بودن داده ها، از آزمون های تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، معادلات ساختاری و خی دو با نرم افزار اس. پی. اس. و پی. ال. اس. استفاده گردید. نتایج نشان دهنده کفایت نمونه ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی بود و شش عامل حامیان و سرمایه مشترک، درآمدهای اعتباری، هواداران و ذینفعان، ظرفیت های مبتنی بر اماکن، محصولات و خدمات، ظرفیت های تبلیغی و رسانه ای و رویدادهای ورزشی به عنوان روش های جذب منابع مالی شناسایی شد. از نظر وضع موجود، روش های استفاده از حامیان و دریافت اعتبارات از اداره کل ورزش و جوانان بیشترین فراوانی را داشتند. هیئت های ورزشی در حال حاضر بر اساس شرایط رشته ورزشی خود از روش های مختلفی جهت تامین منابع مالی استفاده می کنند که آشنایی با روش های جدید مطرح شده در تحقیق پیشنهاد می شود.

واژگان کلیدی: درآمد، حامیان، محصولات ورزشی، رویداد و سرمایه.

^۱ این مقاله برگرفته از طرحی است که به سفارش اداره کل ورزش و جوانان استان تهران انجام شد.

^۲ استادیار، مدیریت ورزشی. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: M_smaeili2006@yahoo.com

^۳ استادیار، مدیریت ورزشی. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

^۴ استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده گردشگری دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۵ استادیار، مدیریت ورزشی. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

مقدمه

به لحاظ نظری همه اقتصاددانان منابع مالی را به عنوان نیرو محرکه رشد و توسعه اقتصادی جوامع تلقی می‌کنند و همه مدل‌ها و الگوهای توسعه اقتصادی، بر پایه همین اندیشه طراحی می‌شود. در لغتنامه تخصصی انوشیروانی به عمل فراهم کردن اعتبارها برای فعالیت‌های کسب و کار، خرید یا سرمایه گذاری، تأمین مالی گفته می‌شود (عزیزی و ملایجودی، ۱۳۹۶). به عبارتی، تأمین مالی به عمل تهیه منابع مالی برای فعالیت‌های تجاری، انجام خریدها یا سرمایه‌گذاری گفته می‌شود (طالقانی و طالقانی، ۱۳۹۶). امروزه استفاده از تأمین مالی در هر نظام اقتصادی ضروری است، زیرا این امکان را برای کسب و کارها و شرکت‌ها فراهم می‌کند تا فعالیت‌های آنها با سرعت و سازوکار آسان تری انجام شود. بی شک، پایین بودن سرمایه و قدرت مالی یک سازمان باعث می‌شود تا خطر تصمیم‌گیری برای این شرکت بسیار بیشتر از سایرین باشد؛ به گونه‌ای که یک تصمیم نادرست ممکن است به راحتی منجر به نابودی آن شود. لذا در دنیای واقعی تأمین مالی باید با حساسیت بیشتر نسبت به شرایط عدم قطعیت محیط پیرامون صورت پذیرد (مشهدی، رفیعی و میری، ۱۳۹۲). تأمین مالی، یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت مالی است. در طول سالیان متمادی روش‌های مختلفی در این زمینه توسعه یافته است که وجود ابزارهای مالی متنوع می‌تواند باعث افزایش کارایی بازار و تخصیص بهینه منابع شود (دروذ^۱، ۲۰۲۱). درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم را برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج سازمان‌ها فراهم کند (کومار و رینارتز^۲، ۲۰۱۸). از سویی ضرورت تحقق اهداف اقتصادی هر سازمانی در گرو فراهم بودن سرمایه کافی به منظور تأمین منابع مالی مورد نیاز آن سازمان است؛ عاملی که اقتصاددانان آن را موتور تولید، رشد و توسعه اقتصادی می‌دانند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵). بی شک، دستیابی به اهداف اقتصادی و کسب منابع مالی هرچه بیشتر جزو اهداف اساسی هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شوند. از این رو، این شاخص از دیرباز مورد توجه برنامه‌ریزان سازمان‌ها بوده است. با وجود منابع کافی در ورزش میزان اشتغال مستقیم و غیرمستقیم افزایش می‌یابد و در کنار آن امکان جذب درآمد از طریق برگزاری مسابقات بین المللی، جذب گرد شگران و در نهایت سطح سلامت و بهداشت جسمی و روانی جامعه بیشتر می‌شود (خسروی‌زاده، بهرامی و حقدادی، ۱۳۹۳). در عصر حاضر سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی به حمایت مالی از جانب دولت و مؤسسات خصوصی نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند به صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازماندهی کنند (رویس^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز به حمایت مالی دارد. این حمایت‌ها باعث می‌شود سازمان ورزش به اهداف خود برسد

^۱ DRÓZDŹ

^۲ Kumar & Reinartz

^۳ Roisah et al.

(سولتسف^۱، ۲۰۲۱). وابستگی بیش از اندازه ورزش در کشورهای در حال توسعه به منابع دولتی باعث شده است نه تنها سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش پایین بیاید، بلکه مشارکت بخش خصوصی نیز به حداقل میزان خود برسد و توان اقتصادی کافی برای تأمین هزینه های بالای توسعه ورزش فراهم نگردد- در صورتی که در بسیاری کشورهای توسعه یافته باشگاه های ورزشی در رشته های مختلف، به صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می کنند و حداکثر کردن سود، مهمترین هدف می باشد و برای تحقق این مهم برای جذب بیشتر و بهتر طرفداران و حامیان مالی برنامه ریزی و اقدام می کنند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۸). در ایران با توجه به سهم بزرگ دولت در اقتصاد، افزایش تحریم های اقتصادی و دشوار شدن انتقال ارز حاصل از صادرات به داخل کشور و چالش های ساختاری و مدیریتی بسیار، بودجه فعلی ورزش با توجه به تورم موجود در جامعه پاسخگوی نیاز سازمان های ورزشی نیست و سازمان های ورزشی نیز به واسطه افزایش قیمت بازیکنان و خدمات مورد نیاز با چالش های جدی در حوزه تأمین مالی مواجه شده اند. این در حالی است که با نگاهی به بودجه مجموعه سازمان های ورزشی دولت اعم از وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، کمیته پارالمپیک و شرکت تجهیز و توسعه ورزش متوجه خواهیم شد که در سال ۱۴۰۲ بودجه کلی بخش ورزش ۱۵/۹۵ درصد نسبت به سال ۱۴۰۱ کاهش داشته که با در نظر گرفتن تورم و افزایش هزینه ها، فشار مالی بیشتری به سازمان های ورزشی وارد خواهد شد (بودجه ورزش، وزارت ورزش و جوانان، ۱۴۰۲). لذا با شگاه های ورزشی و حتی دولت ها در صدد پیدا کردن راه ها و منابع تأمین مالی هستند تا علاوه بر پوشش هزینه ها بتوانند به هدف اصلی خود که کسب سود و منفعت است دست پیدا کنند. بنابراین در این رویکرد مفاهیمی همچون تأمین مالی، ابزارهای نوین تأمین مالی و منابع درآمدی اهمیت پیدا می کند (غفوری و همکاران، ۱۴۰۰). براساس بررسی های سازمان اقتصادی دلویتی (۲۰۱۸) مهمترین منابع درآمدی در فوتبال شامل امور تجاری، حامیان مالی و سرمایه گذاران، درآمدهای حاصل از برگزاری بازی و حق پخش است. براساس این گزارش، در فصل ۲۰۱۸- ۲۰۱۷ لیگ های اروپایی جمعاً ۴۷۸۰ میلیون پوند درآمد داشتند که ۵۹ درصد آن حق پخش، ۲۸ درصد آن فعالیت های تجاری و حمایت مالی و ۱۳ درصد آن درآمدهای روز بازی بوده است (بارنارد^۲، ۲۰۱۸). بنابراین همانطور که اشاره شد به تبع برخورداری از چنین بسترهای درآمدزایی در ورزش حرفه ای و امکان سودآوری، پتانسیل بهره برداری از روش های تأمین مالی در ورزش حرفه ای به ویژه در کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه ای که زیرساخت های لازم برای بهره مندی از این روش ها را فراهم کردند، وجود دارد. البته با توجه به محدودیت استفاده از منابع حق پخش در ایران، به نظر می رسد استفاده از روش های مالی فعالیت های تجاری، حمایت

¹ Solntsev

² Barnard

مالی و درآمدهای روز مسابقه نیازمند توجه بیشتر است. لوکینوویچ و همکاران (۲۰۲۲) به واگذاری حق پخش به عنوان منبع تأمین مالی فعالیت‌های ورزشی اشاره کردند (لوکینوویچ^۱، ۲۰۲۲). پخش رویدادهای ورزشی نه تنها باعث ایجاد درآمد مستقیم می‌شود، بلکه قید و بندهای موانع فضایی قبلی را نیز از بین می‌برد و در نتیجه به محبوبیت ورزش، ورزشکاران و باشگاه‌های آنها کمک می‌کند. در دنیای کنونی ورزش، سازمان‌های ورزشی همچون هیئت‌های ورزشی باید مانند شرکت‌های تجاری عمل کنند (میسنر و دوهرتی^۲، ۲۰۱۴). بدین ترتیب ادامه کار برای هیئت‌های ورزشی بدون در اختیار داشتن انواع منابع مشکل خواهد بود. برخی محققان بیان کردند فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی می‌توانند در راستای افزایش درآمدزایی از تبلیغات، حامیان مالی، گردشگری ورزشی و رسانه‌های گروهی به‌ویژه تلویزیون برای تبدیل ورزش به علامتی تجاری استفاده کنند (احسانی، ۱۳۸۷). با شگاه‌های حرفه‌ای در سراسر جهان نیز برای تأمین منابع و هزینه‌های خود از روش‌های مختلفی همچون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاهای تجاری، فروش بازیکن، فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی استفاده می‌کنند (رجبی، ۱۳۹۱؛ دیسبوردز^۳، ۲۰۱۲، کاکس^۴، ۲۰۱۲). تحقیقات بیانگر آن است که در بسیاری از فدراسیون‌ها و به تبع آن در هیئت‌ها بودجه تخصیصی وزارت ورزش جوابگوی برنامه‌های فدراسیون و هیئت‌ها نیست و از سوی دیگر، برخی فدراسیون‌ها در سیاست‌گذاری وزارت ورزش، به درآمدزایی و خودکفایی در تأمین منابع مالی ملزم شده‌اند (هنرور، ۱۳۸۲). برگانتیوس و مورتونرو^۵ (۲۰۲۰) بیان نمودند برای سازمان‌های ورزشی، پخش تلویزیونی و حق رسانه‌ای رایج‌ترین و بزرگترین منبع درآمد و جذب سرمایه است. گیل آلانا، فیگاردو و وانکی^۶ (۲۰۱۹) به رویدادهای ورزشی به عنوان یکی از شیوه‌های جذب منابع مالی از طریق جذب گردشگر برای کشور اشاره داشتند. لیو، دوان و ماهاجان^۷ (۲۰۲۰) نقش برندسازی تیمی در جذب شرکای چند میلیارد دلاری در ورزش دانشگاهی را مطرح نمودند. برند کردن یک رویداد و استفاده از آن برای جذب چندین حامی به عنوان روش جذب منابع مالی در ورزش دانشگاهی آمریکا به شمار می‌رود. رضایی صوفی (۱۳۹۲) اشاره داشت نقش رسانه‌های جمعی در تأمین منابع مالی، شیوه بازاریابی و رشد صنعت ورزش در رتبه‌های میانی قرار دارد و تأمین منابع مالی توسط رسانه‌های گروهی و اصلاحات قانون حق پخش تلویزیونی ضروری به نظر می‌رسد. دولتی بودن باشگاه‌ها، عدم شفافیت صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی، عدم آگاهی مدیران باشگاه‌ها از روش‌های نوین تأمین مالی،

¹ Lukinović

² Misener & Doherty

³ Desbordes

⁴ Cox

⁵ Bergantiños Moreno-Ternero

⁶ Alana, Figueiredo & Wanke

⁷ Liu, Duan & Mahajan

استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص های تجاری و مالی در سطوح مختلف از جمله موانع مهم تأمین مالی بیان شده است.

در برخی تحقیقات دیگر عوامل موثر بر تامین مالی و درآمد مثل توجه به تماشاچیان به عنوان یک روش غیرمستقیم افزایش سرمایه (سیلوریا^۱ و همکاران، ۲۰۱۸)، توجه به انتظارات سرمایه گذاران از سرمایه گذاری در ورزش و اصل انتظار (هودا^۲، ۲۰۰۱)، وجود ساختار رقابتی در اقتصاد کشورها (موررو^۳، ۲۰۰۴)، اصلاحات ساختاری و مدیریتی و میزان کارایی باشگاه های ورزشی (باروس^۴ و همکاران، ۲۰۱۴)، توسعه فعالیت های اقتصادی در رقابت های ورزشی (کاسیماتی و داوسون^۵، ۲۰۰۹)، دریافت هدایای ورزشی (ویکر، بروئر و هنینگ^۶، ۲۰۱۲)، برقراری ارتباط مناسب با سایر سازمان های ورزشی (وارموس، کوپینا و سوویر^۷، ۲۰۱۵) نقش منابع انسانی و توجه به رویدادهای بزرگ ورزشی (گیل آلانا و همکاران، ۲۰۱۹) مطرح شده اند. شاوندیا و کوالنکو^۸ (۲۰۲۱) به بررسی بهبود تجزیه و تحلیل منابع مالی سازمان های ورزشی در اشکال مختلف سازمانی و قانونی در روسیه پرداختند. مطالعات نشان داد بهینه سازی ترکیب و ساختار منابع مالی برای مؤسسات ورزشی، تیم مدیریتی را قادر می سازد شکل سازمانی و قانونی موجود را در راستای تغییرات مناسب تغییر دهند. به طور کلی، هنگامی که سازمان های ورزشی با نوسان درآمدی مواجه باشند به ویژه وقتی نوسان قابل پیش بینی نباشد، به احتمال زیاد نمی توانند در بسیاری از مواقع هزینه ها را تامین مالی نمایند و این موضوع تهدیدات پیش روی سازمان را افزایش می دهد؛ به طوری که می تواند منجر به ورشکستگی و انحلال سازمان شود. منابع مالی می تواند روی نوسان های به وجود آمده تاثیر داشته باشد. هر چقدر منابع مالی به شکل پایدار و با ثبات باشند، سازمان ورزشی نوسانات کمتری خواهد داشت. ویکر و همکاران (۲۰۱۲) بیان نمودند که یکی از چالش های اصلی که باشگاه های ورزشی در سرتاسر اروپا با آن مواجه هستند، نوسانات مالی می باشد. این مسائل و گسترش رویکرد صنعتی ورزش در برخی رشته ها در سطح دنیا، زمینه در اولویت قرار گرفتن جذب منابع مالی در فدراسیون ها و هیئت های ورزشی و بسیاری از نهادهای ورزشی را فراهم نموده است. در تحقیقی که در اتریش پیرامون تأمین مالی پایدار توسعه ورزشکاران نخبه انجام شد کیفیت مدیریت خدمات دولتی و خصوصی در این بخش باید با تاکید ویژه بر بهبود کارایی همکاری بین بخشی در سیستم سازمان های دولتی ملی، ارگان های دولتی محلی و دفاتر

¹ Silveira

² Huda

³ Morrow

⁴ Barros

⁵ Kasimati & Dawson

⁶ Wicker, Breuer, & Hennigs

⁷ Varmus, Kubina, & Soviar

⁸ Shavandina & Kovalenko

گزارش‌دهی آنها بهبود یابد (ویکر و فریک^۱، ۲۰۲۰). شناسایی و ارزیابی راهکارهای تأمین مالی پایدار سازمان ورزش شهرداری تهران نیز از جمله تحقیقات داخلی است که استفاده از ابزارهایی همچون مالکیت زمانی و برگزاری کمپین‌های پیش‌فروش خدمات ورزشی، کسب درآمد از همه عرصه‌ها مانند بازارها و اماکن تجاری در کنار اماکن ورزشی و رفاهی، استفاده از ابزارهای مالی اسلامی در بستر بازار سرمایه، انتشار اوراق مشارکت و انواع صکوک، عرضه نمادهای بورسی در بازار سرمایه، تأسیس و فعالیت صندوق‌های سرمایه‌گذاری مختلف، فعالیت در زیست بوم دانش بنیانی از جمله صندوق‌های جسورانه و اختصاصی و پژوهش و فناوری، استفاده از ظرفیت‌های صندوق پروژه و شرکت سهامی عام پروژه برای ورود پروژه‌ها به بورس و ... برای رسیدن به درآمد پایدار مالی مورد استفاده قرار گرفته است و مشابه با آن نیز می‌تواند در مورد سازمان ورزش شهرداری تهران با توجه به نوع دارایی‌ها و شرایط موجود بر اساس ویژگی‌های اعلام شده صورت پذیرد (احمدی، ۱۴۰۲). راه‌اندازی و سرمایه‌گذاری در استادیوم‌ها و فعالیت در برخی رشته‌های ورزشی انتخابی، از جمله روش‌های کسب درآمد بیشتر بیان شده است (مندوکا^۲، ۲۰۲۲). جزویاک^۳ (۲۰۲۱) نقش مهارت‌های مدیر و شناخت وی از بازار را در تأمین منابع مالی موثر دانسته و ترابی (۱۳۹۴) بر حمایت‌های مادی دولتی در ایران به سازمان‌های ورزشی به عنوان یک تفاوت مهم با کشورهای پیشرفته ورزش اشاره نموده است.

باید به این نکته توجه داشت که در تحقیقاتی که در گذشته در حوزه تأمین منابع مالی انجام شده بیشتر به باشگاه‌های ورزشی توجه گردیده است. با توجه به اینکه ماهیت هیئت‌های ورزشی در کشور ایران تا حدود زیادی دولتی است و بخش مهمی از منابع مالی از این بخش تأمین می‌شود، بررسی منابع درآمدی هیئت‌های ورزشی جای بررسی ویژه خود را دارد. البته ماهیت هیئت‌ها نیز با یکدیگر متفاوت است. تعداد ورزشکاران، برند هیئت، نگرش مردم و دولت به رشته ورزشی، منابع و امکانات مادی و مالی و عوامل مختلفی می‌توانند بر کسب منابع مالی تأثیرگذار باشند. هم‌اکنون در شهر تهران تعداد ۵۰ هیئت ورزشی مشغول به فعالیت هستند و با جامعه هدف بزرگ بیش از ده میلیون نفری در استان تهران مواجه هستند. این بافت جمعیتی و تنوع بسیار زیاد نیازها و خواسته‌ها خود باعث ایجاد تفاوت و نیاز به خلاقیت در تأمین منابع مالی می‌شود. از این رو، با توجه به نقش پراهمیت تأمین منابع مالی ورزشی در زمینه‌های سلامتی، بهداشتی، اجتماعی و فرهنگی امروز، محققان این پژوهش قصد دارند شیوه‌های تأمین مالی در هیئت‌های ورزشی استان تهران را مورد بررسی قرار دهند. در این تحقیق سعی شد به‌روزترین روش‌های تأمین منابع مالی بر اساس زیست بوم ورزش استان تهران پیشنهاد و وضعیت موجود هیئت‌های ورزشی در استفاده از

¹ Wicker & Frick

² Mendonça

³ JÓŹWIAK

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

انواع روش ها بررسی شود که از جمله نوآوری های تحقیق می باشد. محققان امیدوار هستند که نتایج این تحقیق به برنامه ریزان و مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان ها به طور عام و استان تهران به طور خاص با توجه به داشتن شرایط خاص جمعیتی و موقعیتی کمک کند تا با جلب و جذب هر چه بیشتر منابع مالی به توسعه پایدار مدیریتی و ورزشی و رشد در تمامی ابعاد دست یابند. بنابراین تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است:

حوزه های تامین منابع مالی در هیئت های ورزشی استان تهران کدام اند؟

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف انجام تحقیق، کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی و جامعه آماری شامل روسا، دبیران و نواب رئیس هیئت های ورزشی استان تهران (۱۵۰ نفر) و کارشناسان ورزشی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران (۴۰ نفر) بود. نمونه گیری بر اساس جدول تعداد نمونه کرجسی و مورگان^۱ تعداد ۱۲۳ نفر و به شکل تصادفی طبقه ای در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسش نامه محقق ساخته ای بود که بخش اول شامل ویژگی های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، سابقه خدمت یا مدیریت و میزان تحصیلات) و بخش دوم شامل شیوه های تامین مالی در انواع مختلف آن (نقدی، غیرنقدی) در هیئت های ورزشی استان تهران بود. این پرسش نامه دربرگیرنده ۵۰ گویه معرف روش های تامین مالی بود که در پی مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با ۸ نفر از اساتید بازاریابی ورزشی و مدیران اجرایی در اداره کل ورزش و جوانان حاصل شد. این افراد یا دارای تالیفاتی همچون کتاب و مقالات علمی در حوزه بازاریابی یا به لحاظ اجرایی در حوزه بازاریابی فعالیت کرده و با چالش های آن آشنا بودند. در واقع، پرسش نامه بر مبنای یک بخش کیفی که مرحله اول این تحقیق پژوهشی را تشکیل می داد، تدوین شد و کدها با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شدند و پس از بررسی لازم توسط تیم تحقیق به صورت جملات پرسشی و سؤال نگارش شدند. روایی محتوایی پرسش نامه توسط ده نفر از اساتید مدیریت بازاریابی ورزشی و اهالی متخصص ورزشی که دربرگیرنده افراد مصاحبه شونده هم بود، مورد تایید قرار گرفت؛ به طوری که ضریب هر یک از گویه ها بیشتر از عدد معرفی شده در جدول لاوشه (۰/۶۲) بود. به منظور اندازه گیری نسبت روایی محتوایی، گویه های ابزار در قالب یک جدول طراحی شدند و همراه با بیان اهداف تحقیق به صورت جداگانه در اختیار متخصصان قرار داده شد. برای هر گویه یکی از سه طیف "۱. گویه ضروری است ۲. مفید است، اما ضروری نیست و ۳. ضرورتی ندارد" در نظر گرفته شد و متخصصان نظرات خودشان را درباره تک تک گویه ها در جدول ثبت نمودند. در مرحله بعدی جهت توزیع پرسش نامه های نهایی از کارشناسان واحد

¹ Krejcie & Morgan

پژوهش اداره کل ورزش و جوانان استان تهران درخواست همکاری شد و پرسشنامه‌ها به شکل فیزیکی توزیع شد. در نهایت، تعداد ۱۱۲ پرسش‌نامه تکمیل شده قابل تحلیل (نرخ بازگشت ۹۱ درصد) به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها، انحراف استانداردها و رسم نمودارها و جداول) به منظور سازمان‌دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه بهره‌گیری شد. در بخش آمار استنباطی در ابتدا برای تحلیل پرسش‌نامه از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و پیش‌فرض آن از جمله آزمون کرویت بارتلت از طریق نرم‌افزار اس. پی. اس. اس. نسخه ۲۴ و برای تعیین نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگراف اسمیرنوف که با توجه به عدد به دست آمده $(\alpha \leq 0/05)$ داده‌ها غیرنرمال بود، استفاده گردید. در ادامه با توجه به تعداد نمونه‌ها (۱۱۲ نفر) و به منظور تعیین روایی همگرا و واگرا و پایایی آزمون، از روش معادلات ساختاری واریانس‌محور که حساسیت کمتری به تعداد نمونه‌ها در مقایسه با روش‌های کوواریانس‌محور دارد، بهره‌گیری شد- بدین منظور از نرم‌افزار PLS نسخه ۳ استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج نشان داد میانگین سنی نمونه‌ها ۴۳ سال بوده است. وضعیت تحصیلات نمونه‌ها ۴۰/۲ درصد (۴۵ نفر) کارشناسی و پایین‌تر، ۳۳/۹ درصد (۳۸ نفر) کارشناسی ارشد و ۲۲/۳ درصد (۲۵ نفر) دکتری و دانشجوی دکتری و ۳/۶ درصد (۴ نفر) بی‌پاسخ بود. میانگین سابقه ورزشی ۲۱ سال و میانگین سابقه مدیریتی ۱۰ سال بیان شده بود.

در بخش آمار استنباطی با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد^۱، متغیرهای تبیین‌کننده تامین منابع مالی در ورزش مشخص گردید. در این روش گویه‌های مختلف در عامل‌های مرتبط گروه‌بندی شدند. از آماره آزمون‌های کایسر^۲ و بارتلت به عنوان پیش‌زمینه تحلیل عاملی اکتشافی که نشان از کفایت نمونه و مناسب بودن انجام تحلیل عاملی برای متغیرهای پژوهش دارد، استفاده گردید. آماره آزمون کایزر بین صفر و یک متغیر بوده و مقادیر بیشتر از ۰/۷ به عنوان سطح قابل قبول و بین ۰/۵ تا ۰/۷ با احتیاط قابل قبول است و نشان‌دهنده تناسب داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی است. مقدار آماره کایسر مایر اولکین برای این مطالعه برابر با ۰/۷۱۱ بود. همچنین معنادار بودن آزمون بارتلت در سطح $(\alpha=0/001)$ نیز نشانی دیگر برای مناسب بودن داده‌ها در انجام تحلیل عاملی اکتشافی است.

¹ Varimax rotation

² Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

جدول ۱: آزمون کروییت باتلت

۰/۷۱۱	کایزر مایر اولکین
۱۰۰۹۴/۰۱۸	آزمون کروییت بارتلت
۱۲۲۵	درجه آزادی
۰/۰۰۱	سطح معنی داری

در تحلیل عاملی اکتشافی، تعداد ۵۰ گویه مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق ارزش مطلق برای هر گویه ۰/۴ در نظر گرفته شد. همانطور که از نتایج جدول ۲ مشخص می باشد، بار عاملی هیچ گویه ای کمتر از ۰/۴ نبوده است. بنابراین هیچ گویه ای از میان سئوالات پرسش نامه حذف نشد. نتایج حکایت از مشخص نمودن ۶ عامل در این پرسش نامه داشتند که با توجه به قرار گرفتن برخی گویه ها در دو یا چند عامل با بررسی تیم تحقیق نامگذاری شد. بدین شکل عوامل حامیان و سرمایه مشترک، هواداران و ذینفعان، ظرفیت های تبلیغی و رسانه ای، رویدادهای ورزشی، ظرفیت های مبتنی بر اماکن، محصولات و خدمات و درآمدهای اعتباری به عنوان مولفه های مربوط به تامین منابع مالی در سازمان های ورزشی در نظر گرفته شد.

جدول ۲: آزمون تحلیل عاملی اکتشافی

۱	۲	۳	۴	۵	۶	مولفه / گویه ها
حامیان و سرمایه گذاری	هواداران و ذینفعان	ظرفیت های تبلیغی و رسانه ای	رویدادهای ورزشی	اماکن، محصولات و خدمات	درآمدهای اعتباری	
۰/۵۱۶						A1
۰/۴۹۲						A27
۰/۷۷۷						A31
۰/۵۶۳						A38
۰/۴۱۰						A39
۰/۶۹۴						A41
۰/۷۸۵						A42
۰/۵۴۲						A49
۰/۵۷۹						A12
	۰/۷۷۴					A15
	۰/۷۷۶					A37
	۰/۵۷۰					A40
	۰/۴۰۱					A47
		۰/۵۸۵				A5
		۰/۵۶۶				A46
		۰/۷۵۴				A48
		۰/۴۸۳				A36
		۰/۷۸۲				A3
		۰/۴۹۹				A9
		۰/۵۳۸				A30
		۰/۵۳۰				A33
						A34

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

۰/۴۵۴	A2
۰/۷۱۱	A4
۰/۴۱۶	A6
۰/۵۲۵	A7
۰/۶۰۳	A10
۰/۷۶۶	A25
۰/۵۵۱	A43
۰/۶۳۲	A45
۰/۷۶۳	A24
۰/۵۲۳	A8
۰/۶۰۰	A11
۰/۵۵۸	A13
۰/۴۹۳	A14
۰/۵۰۲	A16
۰/۵۴۵	A17
۰/۵۵۹	A18
۰/۷۶۱	A19
۰/۷۱۲	A26
۰/۵۳۸	A28
۰/۸۸۱	A29
۰/۷۳۱	A35
۰/۸۷۰	A44
۰/۶۸۰	A50
۰/۷۴۵	A20
۰/۶۱۶	A21
۰/۵۸۸	A22
۰/۴۷۰	A23
۰/۴۹۰	A32

با توجه به عوامل استخراج شده و نوع ارتباط آنها با مقوله اصلی تامین منابع مالی در ورزش، مدلی مفهومی ترسیم شد که عامل تامین منابع مالی در مرکز مدل قرار گرفت و تاثیر سایر عوامل پنهان بر آن مشخص شد. بدین صورت، برازش مدل در دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت.

ارزیابی مدل اندازه گیری

پایایی درونی مدل با استفاده از حد مطلوب ۰/۵ برای بار عاملی و حد مطلوب ۰/۷ برای آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ (CR) بررسی شد. بدین منظور از نرم افزار پی. ال. اس. استفاده شد که در نهایت سه گویه به دلیل داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۵ از تحلیل حذف و سایر گویه ها مورد بررسی قرار گرفت. روایی همگرا^۲ با استفاده از شاخص متوسط واریانس استخراجی^۳ (AVE) ارزیابی شد. بدین ترتیب، شاخص هایی که مساوی یا بیشتر از ۰/۵ بودند، مورد تایید قرار گرفتند. جدول ۱، داده های مربوط به بارعاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس استخراج شده را در بخش مدل اندازه گیری نشان می دهد:

جدول ۳: ضرایب پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و متوسط واریانس استخراج شده

	CA	CR	rho	AVE
حامیان و سرمایه گذاری	۰/۸۸۴	۰/۹۰۷	۰/۸۸۷	۰/۵۲۰
هواداران و ذینفعان	۰/۷۷۱	۰/۸۵۳	۰/۷۸۳	۰/۵۹۳
ظرفیت های تبلیغی و رسانه ای	۰/۸۳۹	۰/۸۵۷	۰/۸۴۱	۰/۵۳۹
رویدادهای ورزشی	۰/۸۳۷	۰/۸۷۸	۰/۸۵۹	۰/۵۸۳
اماکن، محصولات و خدمات	۰/۸۷۸	۰/۹۰۰	۰/۸۸۵	۰/۵۳۱
درآمدهای اعتباری	۰/۸۱۴	۰/۸۷۰	۰/۸۵۹	۰/۵۷۹

Note: CA= cronbach's alphas, AVE= average variance extracted,
CR=Composite Reliability *=significant (p<0.05)

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می شود روایی همگرای تحقیق مورد تایید واقع گردید. به منظور برآورد روایی واگرا از شاخص HTMT استفاده شد که شاخص بهبود یافته کورنل لارکر می باشد.

¹ Composite Reliability

² Convergent Validity

³ Average Variance Extracted

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

جدول ۴: روایی یک گانه-دو گانه (HTMT) Heterotrait-Monotrait Ratio

درآمدهای اعتباری	اماکن، محصولات و خدمات	رویدادهای ورزشی	ظرفیت‌های تبلیغی و رسانه‌ای	هواداران و ذینفعان	حامیان و سرمایه‌گذاری
حامیان و سرمایه‌گذاری					۰/۸۲۰
هواداران و ذینفعان				۰/۸۵۳	۰/۳۴۸
ظرفیت‌های تبلیغی و رسانه‌ای			۰/۷۴۶	۰/۲۹۵	۰/۲۷۰
رویدادهای ورزشی		۰/۷۵۵	۰/۴۲۴	۰/۳۰۳	۰/۱۹۲
اماکن، محصولات و خدمات	۰/۶۸۱	۰/۳۸۶	۰/۳۷۷	۰/۳۳۴	۰/۳۶۹
درآمدهای اعتباری	۰/۴۲۳	۰/۳۴۵	۰/۵۴۴	۰/۳۸۴	۰/۴۳۶

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود اعداد مربوط به قطر جدول از تمامی اعداد هر ستون بزرگتر هستند که معیار مناسبی برای روایی واگرا می‌باشد.

ارزیابی مدل ساختاری

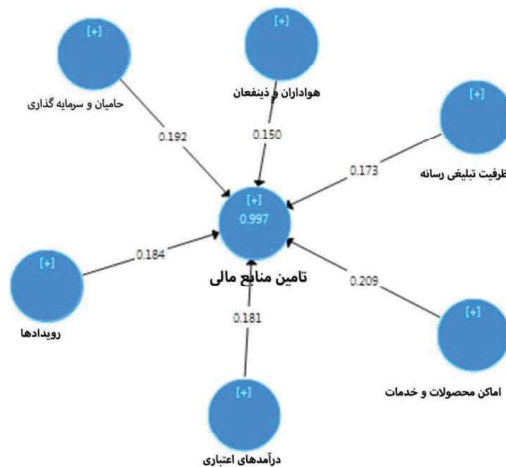
برازش مدل ساختاری از طریق بررسی ضرایب معناداری مسیرها، عدد T جهت معناداری مسیرها و میزان R2 و Q2 و F2 مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین شاخص برازش کلی مدل SRMR و NIF نیز بررسی و در جدول ۵ نشان داده شد:

جدول ۵: شاخص ضریب مسیر، ضریب T، معنی داری، Q2، R2، F2

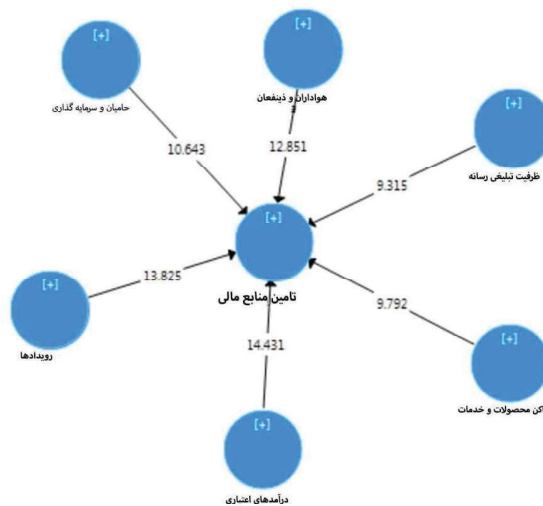
معنی داری	ضریب T	ضریب مسیر		
***۰/۰۰۱	۱۰/۶۴۳	۰/۱۹۲	تامین منابع	حامیان و سرمایه گذاری مالی
***۰/۰۰۱	۱۲/۸۵۱	۰/۱۵۰	تامین	هواداران و ذینفعان منابع مالی
***۰/۰۰۱	۹/۳۱۵	۰/۱۷۳		ظرفیت های تبلیغی و رسانه ای تامین منابع مالی
***۰/۰۰۱	۱۳/۸۲۵	۰/۱۸۴	تامین	رویدادهای ورزشی تامین منابع مالی
***۰/۰۰۱	۹/۷۹۲	۰/۲۰۹		اماکن، محصولات و خدمات تامین منابع مالی
***۰/۰۰۱	۱۴/۴۳۱	۰/۱۸۱	تامین	درآمدهای اعتباری تامین منابع مالی
F2	Q2			
۰/۲۵۸	۰/۲۵۴			حامیان و سرمایه گذاری
۰/۲۲۶	۰/۲۲۵			هواداران و ذینفعان
۰/۲۱۵	۰/۱۵۸			ظرفیت های تبلیغی و رسانه ای
۰/۱۷۹	۰/۱۴۱			رویدادهای ورزشی
۰/۱۶۴	۰/۱۳۶			اماکن، محصولات و خدمات
۰/۱۵۸	۰/۱۰۴			درآمدهای اعتباری
۰/۹۹۷R2=	۰/۰۵**P<	۰/۸۹۵NFI=		نکته:
				SRMR = ۰/۰۵۵۱

بررسی شاخص های مطرح شده نشان می دهد اعداد حاصل در دامنه مطلوب و قابل قبول قرار دارند. برخی منابع میزان قابل قبول شاخص **SRMR** را کوچکتر از ۰/۰۵ و شاخص **NFI** را ۰/۹ بیان کرده اند (حبیبی و عدنور، ۱۳۹۶). در ادامه مدل ترسیمی متغیرهای تاثیرگذار بر تامین منابع مالی طراحی شد.

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش



شکل ۱: مدل ترسیمی بر اساس ضریب مسیر



شکل ۲: مدل ترسیمی بر اساس مقدار Tvalue

یکی از سؤالات این تحقیق در مورد وضعیت موجود استفاده از روش های مختلف تامین منابع مالی در هیئت های ورزشی بود که می توانست اطلاعات مفید و کاربردی از میزان به کارگیری و تحلیل در جهت تقویت یا بررسی این روش ها ارائه نماید. بدین منظور نمونه ها به گویه های پرسش نامه در قسمت

خاصی که طراحی شده بود، پاسخ بلی یا خیر دادند. فراوانی و درصد پاسخ‌ها و معنی‌داری تفاوت استفاده یا عدم‌استفاده از هر یک از روش‌ها در جدول ۶ نشان داده شده است:

جدول ۶: فراوانی، درصد و معنی‌داری استفاده یا عدم‌استفاده از روش‌های تامین منابع مالی

ردیف	گویه	بلی		خیر		خی دو	sig
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱	استفاده از ظرفیت حامیان ورزشی و حامیان مالی	۸۴	۷۵	۲۸	۲۵	۲۸/۰۰۰	۰/۰۰۰
۲	دریافت ورودیه از باشگاه‌ها و ورزشکاران برای ورود به مسابقات	۸۳	۷۴/۱	۲۹	۲۵/۹	۲۶/۰۳۶	۰/۰۰۰
۳	استفاده از ظرفیت حق تبلیغات در اماکن ورزشی و اداری هیئت در مسابقات	۶۲	۵۵/۴	۵۰	۴۴/۶	۱/۲۸۶	۰/۲۵۷
۴	استفاده از ظرفیت فروش مواد غذایی یا سایر محصولات از طرف هیئت در زمان مسابقات	۷۱	۶۳/۴	۴۱	۳۶/۶	۸/۰۳۶	۰/۰۰۵
۵	استفاده از ظرفیت حق پخش تلویزیونی مسابقات	۵۲	۴۶/۴	۶۰	۵۳/۶	۰/۵۷۱	۰/۴۵۰
۶	بلیط‌فروشی روز مسابقه	۵۸	۵۱/۸	۵۴	۴۸/۲	۰/۱۴۳	۰/۷۰۵
۷	استفاده از ظرفیت درآمد حاصل از جرائم (کمیته انضباطی)	۴۷	۴۲	۶۵	۵۸	۲/۸۹۳	۰/۰۸۹
۸	استفاده از پتانسیل تورهای گردشگری ورزشی	۲۷	۲۴/۱	۸۵	۷۵/۹	۳۰/۰۳۶	۰/۰۰۰
۹	امتیاز واگذاری برند هیئت برای درج روی کالاها و فروش محصولات ورزشی و غیرورزشی	۲۹	۲۵/۹	۸۳	۷۴/۱	۲۶/۰۳۶	۰/۰۰۰
۱۰	استفاده از پتانسیل قرعه‌کشی و بخت‌آزمایی بلیط مسابقات	۲۳	۲۰/۵	۸۹	۷۹/۵	۳۸/۸۹۳	۰/۰۰۰
۱۱	استفاده از پتانسیل فروشگاه اینترنتی محصولات، تجهیزات و خدمات استفاده از پتانسیل ورود به عرصه‌های	۳۲	۲۸/۶	۸۰	۷۱/۴	۲۰/۵۷۱	۰/۰۰۰
۱۲	اقتصادی غیرمرتبط با رشته ورزشی هیئت مثل فروش تجهیزات، فعالیتهای بازرگانی و ...	۲۹	۲۵/۹	۸۳	۷۴/۱	۲۰/۰۳۶	۰/۰۰۰
۱۳	راه‌اندازی دفاتر مشاور ورزشی و خدمات حرفه‌ای	۳۱	۲۷/۷	۸۱	۷۲/۳	۲۲/۳۲۱	۰/۰۰۰

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

۱۴	راه اندازی مجلات، روزنامه، هفته نامه و کتب تخصصی	۴۴	۳۹/۳	۶۸	۶۰/۷	۵/۱۴۳	۰/۰۲۳
۱۵	استفاده از پتانسیل ایجاد باشگاه مشتریان و کانون های هواداری	۵۰	۴۴/۶	۶۲	۵۵/۴	۱/۲۸۶	۰/۲۵۷
۱۶	اجاره اماکن و سالن های ورزشی و واگذاری به بخش خصوصی	۴۵	۴۰/۲	۶۷	۵۹/۸	۴/۳۲۱	۰/۰۳۸
۱۷	برگزاری همایش های علمی ورزشی	۵۷	۵۰/۹	۵۵	۴۹/۱	۰/۰۳۶	۰/۱۸۵۰
۱۸	استفاده از پتانسیل فروش نام سالن ها و اماکن	۱۵	۱۳/۴	۹۷	۸۶/۶	۶۰/۰۳۶	۰/۰۰۰
۱۹	ایجاد واحدهای تولیدی یا توزیعی مرتبط با تجهیزات رشته ورزشی	۷۳	۶۵/۲	۳۹	۳۴/۸	۱۰/۳۲۱	۰/۰۰۱
۲۰	دریافت اعتبارات از اداره کل ورزش و جوانان	۸۹	۷۹/۵	۲۳	۲۰/۵	۳۸/۸۹۳	۰/۰۰۰
۲۱	دریافت اعتبارات از فدراسیون های ورزشی مربوطه	۶۸	۶۰/۷	۴۴	۳۹/۳	۵/۱۴۳	۰/۰۲۳
۲۲	دریافت اعتبارات از دفاتر نمایندگان مجلس	۴۵	۴۰/۲	۶۷	۵۹/۸	۴/۳۲۱	۰/۰۳۸
۲۳	دریافت اعتبارات از استانداری، فرمانداری و سایر نهادها	۷۷	۶۸/۸	۳۵	۳۱/۳	۱۵/۷۵۰	۰/۰۰۰
۲۴	استفاده از پتانسیل شهریه ورودی کلاس های داوری و مربیگری	۹۰	۸۰/۴	۲۲	۱۹/۶	۴۱/۲۸۶	۰/۰۰۰
۲۵	دریافت شهریه از ورزشکاران در کلاس های آموزشی	۵۴	۴۸/۲	۵۸	۵۱/۸	۰/۱۴۳	۰/۷۰۵
۲۶	اجاره کالاها و تجهیزات ورزشی	۴۰	۳۵/۷	۶۹	۶۱/۶	۵۸/۶۲۵	۰/۰۰۰
۲۷	همکاری با دیگر هیئت ها و سازمان های ورزشی جهت انجام فعالیت های مشترک	۴۴	۳۹/۳	۶۸	۶۰/۷	۵/۱۴۳	۰/۰۲۳
۲۸	استفاده از پتانسیل صدور مربی و بازیکن	۵۰	۴۴/۶	۶۲	۵۵/۴	۱/۱۲۸	۰/۲۵۷
۲۹	تاسیس فضاهای ورزشی جدید	۵۵	۴۹/۱	۵۷	۵۰/۹	۰/۰۳۶	۰/۱۸۵۰
۳۰	استفاده از پتانسیل شرط بندی های مجاز	۲۰	۱۷/۹	۹۲	۸۲/۱	۴۶/۲۸۶	۰/۰۰۰
۳۱	جذب منابع از خیرین	۴۲	۳۷/۵	۷۰	۶۲/۵	۷/۰۰۰	۰/۰۰۸
۳۲	اخذ وام از بانک ها و موسسات مالی	۴۷	۴۲	۶۵	۵۸	۲/۸۹۳	۰/۰۸۹

۰/۱۸۶	۱/۷۵۰	۵۶/۳	۶۳	۴۳/۸	۴۹	استفاده از پتانسیل حق میزبانی بازی‌های ملی و منطقه‌ای	۳۳
۰/۰۰۰	۷۸/۸۹۳	۹۲	۱۰۳	۸	۹	راه‌اندازی لیگ مجازی و استفاده از بازی‌های رایانه‌ای	۳۴
۰/۰۳۸	۴/۳۲۱	۵۹/۸	۶۷	۴۰/۲	۴۵	تاسیس باشگاه یا شرکت‌های وابسته و فروش سهام	۳۵
۰/۰۸۹	۲/۸۹۳	۵۸	۶۵	۴۲	۴۷	حضور پررنگ در رسانه‌ها و استفاده از این پتانسیل	۳۶
۰/۰۵۹	۳/۵۷۱	۴۱/۱	۴۶	۵۸/۹	۶۶	حضور در مجامع، مراسمات و حضور بین آحاد مختلف جامعه	۳۷
۰/۰۰۵	۸/۰۳۶	۶۳/۴	۷۱	۳۶/۶	۴۱	همکاری با سازمان‌های مختلف بخش خصوصی	۳۸
۰/۰۰۰	۲۲/۳۲۱	۷۲/۳	۸۱	۲۷/۷	۳۱	سرمایه‌گذاری مشترک و مشارکت با دیگر نهادهای ورزشی و غیر ورزشی	۳۹
۰/۰۰۰	۲۶/۰۳۶	۷۴/۱	۸۳	۲۵/۹	۲۹	استفاده از توان مالی ایرانیان خارج از کشور	۴۰
۰/۰۰۵	۸/۰۳۶	۶۳/۴	۷۱	۳۶/۶	۴۱	استفاده از ظرفیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری و هولدینگ‌ها	۴۱
۰/۰۰۲	۹/۱۴۳	۳۵/۷	۴۰	۶۴/۳	۷۲	استفاده از ظرفیت شرکت‌های بیمه برای سرمایه‌گذاری	۴۲
۰/۰۰۱	۱۱/۵۷۱	۶۶/۱	۷۴	۳۳/۹	۳۸	برگزاری برنامه‌های استعدادیابی برای شناخت و جذب ورزشکاران مستعد	۴۳
۰/۸۵۰	۰/۰۳۶	۵۰/۹	۵۷	۴۹/۱	۵۵	استفاده از ظرفیت بانک داده‌ها و اطلاعات مشتریان	۴۴
۰/۰۰۰	۱۸/۸۹۳	۷۰/۵	۷۹	۲۹/۵	۳۳	تامین اسکان و خدمات میزبانی	۴۵
۰/۰۰۰	۱۷/۲۸۶	۶۹/۶	۷۸	۳۰/۴	۳۴	استفاده از ظرفیت‌های پخش اینترنتی ورزش	۴۶
۰/۰۰۱	۱۱/۵۷۱	۶۶/۱	۷۴	۳۳/۹	۳۸	استفاده از ظرفیت‌های هواداران (صدور کارت هواداری، حق عضویت و ...)	۴۷
۰/۲۵۷	۱/۲۸۶	۵۵/۴	۶۲	۴۴/۶	۵۰	بهره‌برداری تجاری از وب‌سایت هیئت (فروش، جذب آگهی و ...)	۴۸
۰/۰۰۰	۲۶/۰۳۶	۷۴/۱	۸۳	۲۵/۹	۲۹	ایجاد صندوق اعتبارات مالی	۴۹

۵۰	ارائه خدمات آموزشی مجازی (مانند فیلم های آموزشی و ...)	۴۷	۴۲	۶۵	۵۸	۲/۸۹۳	۰/۰۸۹
----	--	----	----	----	----	-------	-------

همانطور که از نتایج مشاهده می شود در برخی از گویه ها تفاوت معنی داری بین کسانی که پاسخ بلی و خیر داده بودند، وجود داشت و تفاوت معنی دار بوده است ($p < 0/05$).

بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، بررسی و شناسایی روش های تامین منابع مالی سازمان های ورزشی (مطالعه موردی: هیئت های ورزشی استان تهران) بود. نتایج نشان داد میانگین سنی نمونه ها ۴۳ سال بوده است - معمولاً در هیئت های ورزشی از همه طبقات سنی حضور دارند و نتایج هم موید همین مطلب است؛ به طوری که از حداقل سن ۲۳ سال تا سن ۶۲ سال در میان نمونه ها حضور داشته اند. این حضور رده های سنی مختلف در نمونه ها خود باعث بهره مندی از نظرات گروه های مختلف سنی با عقاید مختلف خواهد بود. نمونه ها دارای تحصیلات قابل قبولی بوده اند؛ به طوری که ۴۲ درصد تحصیلات کارشناسی، ۳۸ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲۵ درصد دکتری یا دانشجوی دکتری بودند. این یافته ها بیانگر آن است که دیگر نمی توان برچسب بی سواد و بی اطلاعی و عدم وجود افراد علمی را در هیئت های ورزشی استان تهران زد. بسیاری از اعضای هیئت رئیسه در هیئت های ورزشی از اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و با اساس مطالعه و تحقیق آشنا می باشند. می توان اینگونه انتظار داشت که ارتقای تحصیلات می تواند منجر به توسعه علم و دانش در حوزه ورزش شود. میانگین تعداد سال های مدیریت نمونه ها در ورزش بیش از ۱۰ سال بوده است که نشان دهنده سطح مطلوبی از تجارب مدیریتی در ورزش بین نمونه هاست. همچنین میانگین سابقه ورزشی ۲۱ سال نشان از آشنایی زیاد نمونه ها با رشته های ورزشی دارد. این موضوع حکایت از آن دارد که به احتمال زیاد بیشتر مدیران ورزشی و اعضای هیئت رئیسه در هیئت های ورزشی تهران، خود ورزشکار و از بدنه ورزش می باشند.

با بررسی نتایج و مدل مستخرج از این تحقیق می توان مشاهده نمود که تامین منابع مالی هیئت های ورزشی تهران دارای شش بعد مختلف است. در این میان بعد اماکن، محصولات و خدمات بیشترین ضریب مسیر تامین منابع مالی را تشکیل می داد. امروزه حوزه خدمات در ورزش نقش بسیار مهمی دارد و بستر بسیاری از فعالیت ها را تشکیل می دهد. گردشگری ورزشی، یکی از نمونه های آن می باشد که برخی از رشته های ورزشی همچون پیاده روی در طبیعت، گلگشت ها، اسکی، قایقرانی و ... بسته به ماهیت آنها امکان فعالیت های گردشگری بیشتری دارد. فروشگاه های اینترنتی و فروشگاه های فیزیکی جهت ارائه محصولات ورزشی، از دیگر ظرفیت های خدمات در حوزه ورزش می باشد. هیئت های ورزشی تهران می توانند محصولاتی که لازمه انجام آن ورزش است، را به شکل مستقیم تولید کنند و یا با استفاده از برند خود

محصولات تولیدی شرکت‌های دیگر را به فروش برسانند. هیئت‌هایی که هواداران بیشتری دارند و ورزشکاران بیشتری را پوشش می‌دهند می‌توانند از این روش استفاده بیشتری نمایند. راهاندازی مجله یا هفته‌نامه و امثال آن و همچنین دفاتر مشاوره ورزشی می‌تواند از دیگر خدمات هیئت‌ها باشد. البته شاید انتشار مجازی و اینترنتی این مجلات در وضعیت کنونی به صرفه‌تر و با مخاطب بیشتری باشد. وبگاه آماری استاتیستا^۱ درآمد حاصل از مجلات ورزشی کشور انگلستان در سال ۲۰۱۸ را بالغ بر ۱۵/۲ میلیون دلار برشمرده که با توجه به کاهش علاقه‌مندی مردم به انتشارات چاپی افت ۲۴ میلیون دلاری را نسبت به سال ۲۰۱۱ نشان می‌دهد ("<https://www.statista.com/statistics/322564/sports-magazines-->") (print-sales-revenue-uk/, " 2023). برگزاری سمینارهای سخنرانی و یا همایش‌های علمی ورزشی و دادن گواهینامه حضور و مشارکت به شرکت‌کنندگان، از دیگر راهکارهای قابل استفاده می‌باشد. برگزاری کلاس‌های دآوری و مربیگری و دریافت ورودی دوره‌ها، شهریه ورودی در کلاس‌های آموزشی، صدور مربی و بازیکن نیز از خدمات هیئت می‌باشد. در این بخش تخصص نیروی انسانی به عنوان محصول قلمداد می‌شود. در تحقیقی که در باشگاه‌های غیرانتفاعی کشور آلمان و با نظرسنجی از ۱۰۰۱۳ نفر از ورزشکاران باشگاه‌های ورزشی صورت گرفت، شهریه دریافت‌شده از مصرف‌کنندگان رشته‌های ورزشی به عنوان راهی برای جبران هزینه‌های رو به افزایش رشته‌های ورزشی ارائه شده که البته بستگی به ماهیت هر رشته می‌تواند متفاوت باشد. ویکر در این مقاله از مفهومی با عنوان «اشتقاق به پرداخت» یاد نموده که در صورت برنامه ریزی مناسب می‌تواند قابلیت درآمدزایی بیشتری به سازمان ورزشی بدهد (ویکر، ۲۰۱۱) که با نتایج این تحقیق همراستا می‌باشد. محرم‌زاده (۱۳۸۵) به برخی نمونه‌های جذب درآمد مبتنی بر محصول و ویکر (۲۰۱۲) به حق خدمات در باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی کشور آلمان اشاره نموده است (ویکر، بروئر و هنینگر، ۲۰۱۲). داشتن سالن یا اماکن ورزشی و محصولات خاص از ظرفیت‌های مناسب برای هیئت‌های ورزشی است و داشتن سایت اینترنتی، یکی از پیش‌فرض‌های جذب سرمایه در شرایط کنونی ورزش است. شاید یکی از ساده‌ترین روش‌های تامین منابع مالی برای یک هیئت ورزشی، اجاره سالن ورزشی به سایر هیئت‌ها و تیم‌های ورزشی می‌باشد. در این روش برخی هیئت‌های ورزشی به عنوان پیمانکار در مزایده‌های سالن‌های ورزشی شرکت و یا با ترک تشریفات سالن‌های چندمنظوره را اجاره می‌نمایند و این امکان را دارند که در ساعات اضافه بر نیاز مکان ورزشی را جهت درآمدزایی در اختیار رشته‌های دیگر، باشگاه‌ها یا هیئت‌های ورزشی دیگر قرار دهند. به همین منظور رقابت زیادی در موضوع اجاره سالن‌های ورزشی دولتی بین هیئت‌های ورزشی وجود دارد. با توجه به گستردگی و شیوع روزافزون روش‌های اینترنتی و مجازی، هنوز هیئت‌های ورزشی رغبتی جهت جذب سرمایه یا درآمد از این طریق ندارند. از دیگر بخش‌های این

¹ Statista

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

مولفه، اجاره کالاها و تجهیزات به خصوص در رشته های دارای تجهیزات گران قیمت و استفاده از مدل های تهاتری جهت جذب سرمایه های نقدی و غیر نقدی است. ورود به عرصه های تجاری مثل رستوران ورزشی، باشگاه ورزشی و ... نیز جزو سایر خدمات هیئت می تواند قرار بگیرد. نتایج بیانگر آن بود که در این بخش هم هیئت ها بسیار ضعیف بوده اند و علی رغم نگاه در حد میانه ای که نسبت به اهمیت این گونه فعالیت ها دارند، اقدام های خاصی در این زمینه انجام نداده اند. البته در اقدامات مختلف باید اساسنامه هیئت های ورزشی و موضوع فعالیت مورد توجه قرار گیرد. نتایج کلی تحقیق با یافته های مرادی چالشتی (۱۳۹۵) همخوانی داشت. ویکر (۲۰۱۱) در تحقیق خود به درآمدهای حاصل از اخذ حق خدمات اشاره نموده است. دودز (۲۰۲۱) تنوع روش های درآمدزایی را یکی از عوامل موفقیت در این حوزه می داند. خسروی زاده (۲۰۱۴) بر حوزه گردشگری تاکید نموده و احمدی (۲۰۲۲) بر برخی روش های این تحقیق اشاره کرده است. به هیئت های ورزشی استان تهران پیشنهاد می شود با توجه به اعتماد مخاطبان به هیئت های ورزشی از برند خود برای ارائه محصولات و خدمات استفاده کنند و تنوع در روش های مطرح شده در این مولفه را در برنامه های درآمدزایی مد نظر قرار دهند.

مولفه حامیان مالی و سرمایه گذاری از نظر نمونه ها نقش مهمی در تامین مالی هیئت های ورزشی استان تهران داشت. استان تهران به عنوان یکی از استان های صنعتی، ظرفیت های زیادی در ورزش کشور دارد. نتایج نشان داد ۷۵ درصد هیئت ها به روش های مختلفی از کمک های مالی حامیان استفاده کرده اند. اهمیت این روش در تحقیقات مختلفی همچون مطالعه ترابی (۱۳۹۴) و دتزا^۱ (۲۰۱۳) اشاره شده است. در برخی منابع نیز بیان گردیده که به طور کلی در حدود ۴۰ درصد از منابع مالی سازمان های ورزشی از طریق حامیان مالی کسب شده است (نوسیر^۲، ۲۰۲۰). همکاری با دیگر هیئت ها و سازمان های ورزشی و انجام فعالیت های مشترک (وارموس و کوبینا، ۲۰۱۵) و استفاده از پتانسیل سایر هیئت ها و سازمان ها و توجه به خیرین به عنوان یکی از بخش های حامیان ورزشی مورد توجه قرار گرفته است. استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی برای توسعه همکاری های مشترک در هیئت های ورزشی نیز توصیه شده است. ترابی (۱۳۹۴) به نقش سازمان های خصوصی ورزش انگلستان اشاره نموده است که با یافته های این تحقیق همخوان می باشد. در واقع، اگرچه ۷۵ درصد هیئت ها از منابع حامیان مالی استفاده کرده بودند، اما بخش بزرگی از این منابع از نظر ارزش محدود بوده است و به خصوص منابع دریافت شده از بخش خصوصی کمتر از میزان مورد نیاز بوده است. توجه و شناسایی شرکت های سرمایه گذاری و هلدینگ ها و تعریف طرح های برد-برد و همچنین توجه به شرکت های بیمه با هدف کاهش هزینه ها و توسعه ورزش همگانی می تواند در جذب منابع مالی و

¹ Deitza

² Nuseir

حامیان جدید نقش داشته باشد. فراهانی (۱۳۹۷) در تحقیق خود بیان نمود صنعت بیمه کشور نیازمند بازنگری در حوزه ورزش می‌باشد. ایجاد صندوق اعتبارات مالی برای سرمایه‌گذاری و درآمدزایی با عنایت به ظرفیت هواداران و ورزشکاران از زیرمجموعه‌های عامل حامیان بوده است. باید به این موضوع توجه کرد که به جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاری در ورزش به عنوان یک علم نگاه کرد که دربرگیرنده آموزش و اطلاعات مناسب برای مدیران هیئت‌های ورزشی و کسانی است که در امر ورزش مشغول به فعالیت هستند. بارنارد (۲۰۱۸) و کاکس (۲۰۱۲) بر نقش حامیان مالی تاکید داشته و ویکر و فربیک (۲۰۲۰) وجود ارتباط مناسب برای بهره‌گیری از حامیان را مورد توجه قرار داده‌اند. به هیئت‌های ورزشی استان تهران پیشنهاد می‌شود در انجام فعالیت‌های بازاریابی ورزشی از جمله جذب حامیان و سرمایه‌گذاری صرفاً با روش‌های سنتی و بدون مشاوره و اخذ اطلاعات جدید نمی‌توان موفق بود و هیئت‌های ورزشی تهران باید با شناسایی درست حامیانی که احتمال همکاری بیشتری دارند و برقراری ارتباط به این مسئله مهم توجه داشته باشند.

سومین عامل تامین‌کننده منابع مالی در هیئت‌های ورزشی استان تهران که البته از وظایف اصلی هیئت‌های ورزشی هم محسوب می‌شود، برگزاری رویدادهای ورزشی است. این مسابقات در سطوح مختلف شهرستانی یا استانی و یا حتی میزبانی مسابقات کشوری یا لیگ، یکی از روش‌های تامین منابع نقدی و غیرنقدی می‌باشد. این روش به ویژه در هیئت‌های ورزشی در شهرهای کوچک که ممکن است سایر روش‌های درآمدزایی کمتر مورد استفاده قرار گیرد، شیوع بیشتری دارد. درآمد‌های روز مسابقه شامل بلیط‌فروشی و فروش کالاهای ورزشی از جمله فعالیت‌های معمول روز مسابقه می‌باشد. حدود نیمی از هیئت‌ها از روش بلیط‌فروشی استفاده کرده‌اند. سطح رقابت ورزشی و میزان هواداران آن رشته می‌تواند تعیین‌کننده این باشد که آیا امکان فروش بلیط وجود دارد یا خیر. حق میزبانی نیز می‌تواند به عنوان منبع مالی لحاظ شود. معمولاً فدراسیون‌ها به هیئت استانی که میزبانی مسابقات را قبول می‌کنند، کمک‌های مالی یا تجهیزاتی خواهند داشت. همچنین ممکن است هیئت ورزشی، برنامه‌ریزی و اجرای مسابقات ارگان‌ها و نهادهای مختلف را به عهده گیرد و مبالغی را دریافت نماید. شایع‌ترین روش مرتبط با رویدادهای ورزشی، دریافت ورودیه از ورزشکاران یا تیم‌های شرکت‌کننده در مسابقات است که ۷۴ درصد هیئت‌ها از آن استفاده می‌کنند و در عین حال بین هیئت‌های ورزشی در این روش تفاوت معنی‌داری وجود دارد. اجاره غرفه‌های بخش‌های تجاری و بازرگانی، یکی از روش‌های معمول در روزهای مسابقه می‌باشد که ۶۳ درصد از هیئت‌ها نیز به انجام چنین روش‌هایی اشاره نموده‌اند و البته تفاوت معنی‌داری بین هیئت‌های ورزشی وجود داشته است. احکام صادره کمیته انضباطی، داشتن امکانات میزبانی همچون خوابگاه یا سالن، از پتانسیل‌های این عامل است. یافته‌های دیسپوردز (۲۰۱۱)، کاسیماتی و داوسون (۲۰۰۹) و اوستربک^۱ و همکاران (۲۰۱۰) بر

¹ Oosterbeek

شناسایی حوزه های تامین منابع مالی در سازمانهای ورزش

این روش درآمدزایی اشاره داشته‌اند. بارنارد (۲۰۱۸) و گیل آلانا (۲۰۱۹) هم بر توانایی رویدادهای ورزشی برای درآمدزایی توجه نموده‌اند که با نتایج تحقیق همخوانی داشتند. به هیئت‌های ورزشی استان تهران پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن جوایزی انگیزشی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری رویدادهای ورزشی در سطوح شهرستانی و سپس استانی با اخذ ورودیه مسابقات و سایر روش‌هایی که جنبه حاشیه‌ای در رویدادهای ورزشی دارند، بخشی از نیازهای مالی خود را تامین کنند. برندسازی یک رویداد ورزشی خاص هم می‌تواند در این روش موثر باشد.

درآمدهای اعتباری نیز از روش‌های معمول و شایع تامین منابع در هیئت‌های ورزشی تهران است. با توجه به اساسنامه، هیئت‌های ورزشی نهادهای غیردولتی محسوب می‌شوند، ولی در واقع بخش عمده بودجه آنها از طریق ادارات کل ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی و سایر نهادهای دولتی تامین می‌گردد. این روش وابسته به ارتباطات می‌باشد و بدین علت بسیاری از هیئت‌های ورزشی تمایل دارند افراد دارای نفوذ و دارای روابط سیاسی را به عنوان اعضای هیئت رئیسه و یا مدیران هیئت قرار دهند تا بتوانند از ارتباطات آنها در جهت کسب منابع مالی استفاده کنند. نتایج مربوط به این مولفه نشان داد که حدود ۸۰ درصد از هیئت‌های ورزشی از اعتبارات اداره کل ورزش و جوانان استفاده کرده بودند و بخش عمده‌ای از درآمدها از این روش بود. همچنین حدود ۷۰ درصد از هیئت‌های ورزشی از اعتبارات استانداری‌ها و فرمانداری‌ها استفاده کرده بودند و بخش کمتری مربوط به اعتبارات فدراسیون‌ها و دفاتر نمایندگان مجلس و سایر نهادهای مرتبط بوده است. برخی از هیئت‌های ورزشی از وام‌های بانکی استفاده کرده بودند. البته دریافت تسهیلات با سودهای بالا باعث می‌شود که هیئت‌ها چندان رغبتی برای استفاده از وام‌های بانکی نداشته باشند- مگر اینکه سودآوری فعالیت‌های هیئت ضمانتی برای دریافت تسهیلات بانکی باشد. تمایل کم موسسات مالی و بانک‌ها احتمالاً به دلیل سود کمتر فعالیت‌های ورزشی به نسبت سایر فعالیت‌های تجاری می‌باشد. سیدعامری (۱۳۸۸) به عدم پرداخت تسهیلات به فعالیت‌های ورزشی سازمان‌های ورزشی اشاره نموده است. نتایج این بخش با یافته‌های ترابی (۱۳۹۴) و روهام (۲۰۱۴) همخوان بود که هر یک به شکلی به حمایت‌های دولتی برای اخذ درآمد و اعتبارات در سازمان‌های ورزشی اشاره نمودند و سولتنسلف (۲۰۲۱) نیز در بخشی از تحقیق خود به این موضوع پرداخته است. جزویاک (۲۰۲۱) مهارت‌های مدیر مجموعه را در جذب منابع این روش موثر می‌داند. به هیئت‌های ورزشی استان تهران پیشنهاد می‌شود با ارائه برنامه‌های راهبردی و عملیاتی به مجموعه‌های بالادستی به شکل هدفمند در جذب منابع دولتی فعالیت نمایند؛ به طوری که جذب این منابع صرفاً منوط به روابط شخصی نباشد.

ظرفیت‌های تبلیغی و رسانه‌ای مثل حق پخش تلویزیونی و رسانه‌ای، از جمله مهمترین روش‌های کسب سرمایه هستند که البته در کشور ما با مشکلات متعددی روبه‌رو می‌باشد و تاکنون سازمان‌های ورزشی

نتوانسته‌اند به شکل مناسبی از آن بهره ببرند. یافته‌های این بخش با نتایج ترابی (۱۳۹۴) و رضایی صوفی (۱۳۹۳) همخوانی و با یافته‌های دیسبوردز (۲۰۱۱) و سیلوریا و کاردوسو (۲۰۱۸) مغایرت داشته است. این ناهمخوانی با توجه به ساختار صحیح ورزش کشورهای پیشرفته و صاحب ورزش پیرامون رابطه سازمان‌های ورزشی و رسانه‌ها می‌باشد. حدود ۴۵ درصد هیئت‌های ورزشی تهران اشاره کردند که وب‌سایت دارند و از این طریق جهت تبلیغ فعالیت‌های خود استفاده می‌کنند- اگرچه این ظرفیتی است که می‌تواند جهت تبلیغات حامیان نیز استفاده شود. سالن‌ها و اماکن ورزشی هیئت‌ها به عنوان یک ظرفیت تبلیغی محسوب می‌شود. هیئت‌های ورزشی تهران می‌توانند از طریق حامیان مبالغی را جهت نصب تبلیغات آنها در این گونه فضاها کسب نمایند- موضوعی که به لحاظ آماری حدود نیمی از هیئت‌های ورزشی به استفاده از آن اذعان داشتند. هایدوک و والکر^۱ (۲۰۱۸) بیان نمودند که تبلیغات از طریق ورزش می‌تواند تاثیر ماندگارتری از تبلیغات از طریق تلویزیون و تبلیغات آنلاین داشته باشد. کوکس (۲۰۱۲) به موضوع استفاده از تبلیغات به عنوان یک راه کسب درآمد و سرمایه در ورزش اشاره داشته است. برگانتیوس و مورتنو (۲۰۲۰) حق رسانه‌ای را از مهمترین منابع درآمدی سازمان‌های ورزشی بر شمرده‌اند. احمدی (۲۰۲۲) نیز برگزاری کمپین‌های فروش در ورزش را راهی برای درآمدزایی می‌داند. لوکینویک (۲۰۲۲) حق پخش را از منبع درآمدی اصلی باشگاه‌ها فرض کرده است که البته با واقعیت‌های موجود در هیئت‌های ورزشی استان تهران ناهمسو می‌باشد. علت ناهمسویی وجود مسئله جهت پرداخت حق پخش در سطح کلان‌تر و فدراسیون‌های ورزشی مختلف از طرف رسانه‌ها بیان می‌شود. به هیئت‌های ورزشی استان تهران پیشنهاد می‌شود با توجه به استقبال مخاطبان از فضای مجازی از ظرفیت‌های شبکه‌های مجازی مخاطب‌پسند حداکثر استفاده را ببرند و سعی در معرفی محصولات و خدمات خود داشته باشند. همچنین راه‌اندازی سایت برای همه هیئت‌ها به عنوان یک زیرساخت درآمدزا توصیه می‌شود.

آخرین مولفه از نظر میزان اهمیت ضریب مسیر در مدل مستخرج تحقیق، هواداران و ذینفعان بود. امروزه در بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی شاهد آن هستیم که باشگاه مشتریان تشکیل شده و ارتباط مناسبی با مشتری شکل گرفته است. هیئت‌های ورزشی هم از این قاعده مستثنی نیستند و می‌توانند با تشکیل باشگاه مشتریان و کانون‌های هواداری و در نظر گرفتن شرایط آنها به کسب درآمد بپردازند. نتایج وضع موجود حکایت از آن داشت که حدود ۴۵ درصد هیئت‌های ورزشی اقداماتی در این زمینه انجام داده بودند، ولی تفاوت معنی‌داری بین هیئت‌ها در این زمینه وجود نداشت- یعنی این تفاوت چندان چشمگیر نبوده است. برگزاری مراسمات مختلف، ایجاد روابط اجتماعی با هواداران به عنوان یکی از زمینه‌های تامین منابع مالی محسوب می‌شود.

¹ Hayduk

هنگامی که هواداران احساس کنند که مدیران هیئت های ورزشی در استان تهران همراه با آنها می باشند، جهت مشارکت بیشتر با برنامه های هیئت احساس وظیفه بیشتری خواهند کرد. حدود ۵۹ درصد هیئت ها بیان نمودند که این ارتباط با هوادار را انجام می دهند. صدور کارت های هواداری و حق عضویت از هواداران از فعالیت های رایج در این حوزه است. وی کر و همکاران (۲۰۱۲) نتایجی همخوان ارائه داده اند. گارنر^۱ (۲۰۱۶) به هواداران به عنوان بخشی از منابع انسانی هیئت های ورزشی سازمان های ورزشی توجه نموده که در واقع همگی مهر تاییدی بر اهمیت بخش هواداران و ذینفعان است. سیلوریا (۲۰۱۸) اهمیت توجه به تماشاچیان و ذینفعان را در تحقیق خود بیان نموده و جزویاک (۲۰۲۱) به نقش منابع انسانی به عنوان یک محور در برقراری ارتباط با ذینفعان اشاره کرده است. به هیئت های ورزشی استان تهران پیشنهاد می شود با تشکیل کمیته هواداران و ذینفعان در هیئت های ورزشی برنامه ریزی های مناسب بسته به شرایط هر بخش از ذینفعان صورت گیرد.

در نهایت باید به این موضوع توجه نمود که راهکارهای جذب سرمایه بسیار متنوع و مختلف می باشد و هر هیئت ورزشی بسته به شرایطی که با آن روبه روست باید روش های مناسب را انتخاب و بر اساس آن اقدام نماید. بهره گیری از مشاوره افراد متخصص بازاریابی، تدوین برنامه های بلندمدت و کوتاه مدت، تقسیم بازار هدف، استفاده مناسب از اطلاعات مرتبط با مشتریان، ایجاد کمیته بازاریابی، برون سپاری تمام یا بخشی از فعالیت های بازاریابی به شرکت ها یا افراد و آموزش مدیران در این حوزه از پیشنهادات مبتنی بر نتایج این تحقیق است- هرچند در قسمت های مختلف مقاله هم سعی شد پیشنهاداتی مبتنی بر کاربرد ارائه گردد. هر یک از عوامل مطرح شده در این تحقیق می تواند مبنایی برای تحقیقات بیشتر از سوی سایر محققان باشد.

منابع

- احسانی، محمد؛ ابودردا، زینب و اقبالی، مسعود. (۱۳۸۷). «بررسی علل عدم حمایت حامیان مالی از ورزش حرفه ای بانوان شهر اصفهان». پژوهش در علوم ورزشی. سال ۶، ۲(۱۲)، صص ۱۱۱-۱۲۰.
- احمدی، موسی. (۱۴۰۲). «شناسایی و ارزیابی راهکارهای تامین مالی پایدار سازمان ورزش شهرداری تهران». کنفرانس بین المللی فرصت های سرمایه گذاری تهران.
- بودجه تربیت بدنی، وزارت ورزش و جوانان. (۱۴۰۲). <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/1757335>.
- ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم و طریقی، سمانه. (۱۳۹۴). «روش های نوین تأمین مالی باشگاه های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه های فوتبال حرفه ای لیگ برتر ایران و انگلستان)». دانش سرمایه گذاری. ۴ (۱۳)، صص ۲۳۲-۲۱۷.

¹ Garner

- تسلیمی، زهرا؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ قلی‌زاده، محمدحسن و پاسوار، محمدحسن. (۱۳۹۸). «چارچوب تأمین مالی فدراسیون‌های ورزش‌های پایه با محوریت خودکفایی». مدیریت توسعه ورزش. ۸ (۴)، صص ۴۱-۵۰.
- حبیبی، آرش و عدن‌ور، مریم. (۱۳۹۶). مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی. انتشارات جهاد دانشگاهی
- خسروی‌زاده، اسفندیار؛ بهرامی، علی رضا و حقدادی، عابد. (۱۳۹۳). «موانع سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان مرکزی». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۴، صص ۲۰۷-۲۲۲.
- رجبی، مالک؛ سلطان حسینی، محمد؛ رضوی، محمدحسین و حسینی، سیدعماد. (۱۳۹۱). «نقش رسانه‌ها و تماشاگران ورزشی در جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص ۹۳-۱۰۶.
- عزیزی، محمد و ملایج‌ردی، مریم؛ (۱۳۹۶). «روش‌های تأمین مالی کارآفرینی اجتماعی». تحقیقات مالی. ۱۹ (۱)، صص ۱۱۹-۱۳۸. [SID. https://sid.ir/paper/91239/fa](https://sid.ir/paper/91239/fa)
- رضایی صوفی، مرتضی و شعبانی، عباس. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر رسانه‌های جمعی بر تأمین منابع مالی در ورزش». مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. سال ۱، شماره ۳، صص ۲۳-۴۹.
- سیدعامری، میرحسین؛ محرم‌زاده، مهرداد؛ بشیری، مهدی و هادی، حمداله. (۱۳۸۹). «بررسی عنصر حمایت مالی از عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی». فصل‌نامه المپیک. سال ۱۸، شماره ۴، (پیاپی ۵۲)، صص ۴۸-۶۵.
- غفوری یزدی، مهدی؛ خبیری، محمد؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم و شریف‌زاده، محمدجواد. (۱۴۰۰). «شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۹ (۴)، صص ۲۳-۴۰.
- طالقانی، محمد و طالقانی، عطاالله. (۱۳۹۶). «تأمین مالی زنجیره تأمین SCF به‌عنوان روش نوین تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط». کنفرانس ملی مدیریت مطالعات نوین در ایران. ایران، کرج.
- فراهانی، ابوالفضل؛ مهدوی پورتنی، امین و کلیشیمی، غدیر. (۱۳۹۷). «مطالعه تطبیقی روش‌های ارائه انواع بیمه در ورزش ایران و کشورهای منتخب». دوره ۶، شماره ۴، شماره پیاپی ۲۴، صص ۴۷-۶۰.
- محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۵). مدیریت بازاریابی ورزشی. ارومیه: جهاد دانشگاهی
- مرادی چالشتی، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان قهفرخی، سهیلا و جمالی گله، محمود. (۱۳۹۵). «بررسی موانع ساختاری اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۱۲، شماره ۲۳، صص ۱۹۱-۲۰۴.
- مشهدی حاجی، فاطمه؛ رفیعی، مجتبی و میری، مصطفی. (۱۳۹۲). «الگوی تصمیم‌گیری شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان در شرایط پیچیده و عدم قطعیت عمیق». مدیریت نوآوری. سال ۲، شماره ۲ (پیاپی ۴)، صص ۱۲۱-۱۵۰.
- هنرور، افشار و غفوری، فرزاد. (۱۳۸۲). «اثرات اقتصادی ورزش در چند کشور منتخب». چهارمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تهران.
- Barnard, M., Dwyer, M., Wilson, J., & Winn, C. (2018). **Annual Review of Football Finance**. Retrieved from Manchester.
- Barros Carlos, P., Scafarto, V., & Samagaio, A. (2014). "Cost performance of Italian football clubs: analysing the role of marketing and sponsorship". International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 15(4), 59-77. doi:10.1108/IJSMS-15-04-2014-B006
- Bergantiños, G., & Moreno-Ternero, J. D. (2020). "Allocating extra revenues from broadcasting sports leagues". Journal of Mathematical Economics, 90, 65-73. doi:https://doi.org/10.1016/j.jmateco.2020.06

- Cox, A. (2012). **“Live Broadcasting, Gate Revenue, and Football Club Performance: Some Evidence”**. International Journal of the Economics of Business, 19(1), 75-98.
- Deitz, G., Jr, R., & Hansen, J. (2013). **“Sponsorship and shareholder value: A re-examination and extension”**. Journal of Business Research, 66, 1427-1435. doi:10.1016/j.jbusres.2012.05.010
- Desbordes, M. (2011). **“The 'ideal' way to generate club revenue”**. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 12(4), 1-1. doi:10.1108/IJSMS-12-04-2011-B001
- DRÓZDŽ, M. (2021). **“Legal aspects of sponsoring sports by state-owned companies.”** Journal of Physical Education and Sport, 21, 1071-10.
- Garner, J., Humphrey, P. R., & Simkins, B. (2016). **“The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports”**. International Review of Financial Analysis, 47, 197-204. doi:https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.06.003
- Gil-Alana, L. A., dos Santos Figueiredo, O. H., & Wanke, P. (2019). **“Structural breaks in Brazilian tourism revenues: Unveiling the impact of exchange rates and sports mega-events”**. Tourism Management, 74, 207-211. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.006
- Hayduk Iii, T., & Walker, M. (2017). **“Mapping the strategic factor market for sport entrepreneurship”**. International Entrepreneurship and Management Journal(14), 705-724. doi:10.1007/s11365-017-0482-3.https://www.statista.com/statistics/322564/sports-magazines--print-sales-revenue-uk/.
- Huda, H. (2001). **“Investors' opinions about sports marketing in Bahrain”**, The Sport Journal .The sport journal, 4(4), 18-25 .
- JÓZWIĄK, P. (2021). **“Legal problems of financing sports clubs by local governments in Poland as areason for interdisciplinary and legal-comparative research”**. Journal of Physical Education and Sport, 21(2), 1098-1105 .
- Kasimati, E., & Dawson, P. (2009). **“Assessing the impact of the 2004 Olympic Games on the Greek economy: A small macroeconometric model”**. Economic Modelling, 26(1), 139-146 .
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). **Customer relationship management: Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature.**
- Liu, Z., Duan, J. A., & Mahajan, V. (2020). **“Dynamics and peer effects of brand revenue in college sports”**. International Journal of Research in Marketing. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.003
- Lukinović, M., Bunčić, S., & Bratić, M. (2021). **“Assignment of broadcasting rights as a source of financing sports activities. Facta Universitatis”**. Series: Physical Education and Sport, 257-269 .
- Mendonça, H. (2021). **“FAN FUNDING: A MODERNISED APPROACH FOR SPORTS ORGANISATIONS' EXTERNAL FINANCING.** Nova school of business & economic .
- Misener, K., & Doherty, A. (2014). **“In support of sport: Examining the relationship between community sport organizations and sponsors”**. Sport Management Review, 17(4), 493-506. doi:https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.002
- Morrow, S. (2004). **“The Financial Crisis in Scottish Football”**. Scottish Affairs, 47 (First Serie, 48-57. doi:10.3366/scot.2004.0026
- Nuseir, M. (2020). **“The effects of sponsorship on the promotion of sports events”**. International Journal of Business Innovation and Research, 22, 191-207. doi:10.1504/IJBIR.2020.107838
- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). **“The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation”**. European Economic Review, 54(3), 442-454. doi:https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2009.08.002
- Roisah, R., Iskandar, I., Mahanka, R., Trijumansyah, A., & Yunita, N. (2019). **“Upaya Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Melalui Customer Relationship Management (Studi Kasus Pada Point Media Sejahtera)”**. Journal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 2(1), 80-88 .
- Rooham, M., Shahsavari, A., Zohrabi, F., & Hosseini, S. (2014). **“The New Factors Determining on Attract Foreign Direct Investment in the Sports Industry of Iran”**. International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism, 15, 1-12. doi:10.5199/ijsmart-1791-874X-15a
- Shavandina, O., & Kovalenko, E. (2021). **“Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia”**. Journal of Physical Education & Sport, 21, 2001-2009 .

- Silveira, M., Cardoso, M., & Quevedo-Silva, F. (2018). **“Factors influencing attendance at stadiums and arenas”**. Marketing Intelligence & Planning, doi:10.1108/MIP-02-2018-0048
- Solntsev, I .V. (2021). **“Social impact bonds: Financing grassroots sports”**. Finance: Theory and Practice, 26(6), 199-211 .
- Varmus, M., Kubina, M., & Soviar, J. (2015). **“Cooperation on Sport Market – Reasons and Ways How to Improve It”**. Procedia Economics and Finance, 2,391-395 doi:https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00453-0
- Wicker, P., Breuer, C., & Hennigs, B. (2012). **“Understanding the Interactions among Revenue Categories Using Elasticity Measures-Evidence from a Longitudinal Sample of Non-profit Sport Clubs in Germany”**. Sport Management Review, 15, 318-329. doi:10.1016/j.smr.2011.12.004
- Wicker, P., & Frick, B. (2020). **“Sustainable Financing of Elite Athlete Development: An Empirical Analysis of Winter Sports in Austria”**. Sustainability, 12, 9664. doi:10.3390/su1222.