

# Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Bimonthly Journal of Sport Management Studies

Aug-Sep 2023/ Vol. 15/ No. 79/ Pages 105-124

---

---

## Methods of Financing Sports Clubs during International Sports Sanctions

Sareh Kamyab<sup>1</sup>, Mohammad Soltan Hosseini<sup>2\*</sup> , Ghasem Rahimi Sarshebsderani<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Associate Professor in Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

3. Assistant Professor in Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

**Received:** 2021/08/10

**Accepted:** 2022/04/26

Kamyab, S; Soltan Hosseini, M; & Rahimi Sarshebsderani, Gh; (2023). Methods of Financing Sports Clubs during International Sports Sanctions. *Sport Management Studies*, 15(79), 105-124. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.11125.3463

### Abstract

The purpose of this study was to finance sports clubs with a resilient economy approach in the face of sanctions. This study was descriptive research which was performed in the field. The statistical population included all experts and knowledgeable people in the field of economics in sports. The purposive sampling was used to identify these experts. After sampling, 15 knowledgeable people and specialists in the field of economics in sports were identified as a research sample. Data collection tools in the present study included semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire. The validity of this questionnaire was confirmed by examining the opinions of experts and the reliability of the questionnaire was calculated through Cronbach's alpha ( $\alpha = 0.88$ ). In order to select the best financing method, TOPSIS method was used and to prioritize the identified effective indicators, AHP method was applied. The whole process of analysis of research data was performed using SuperDecisions and BT TopSis SoLver software. According to the results of TOPSIS method, it was found that commercial activities outside sports with a coefficient of 0.9955 was the best supply method among the financing methods of sports clubs in Iran. This shows that the use of sports facilities and the sports attractions in non-sports environments can play an important role in financing sports clubs under sanctions.

**Keywords:** Financing, Sports Clubs, Business Activities, international Sanctions

\* Corresponding Author: Mohamad Soltanhoseini, Tel: 09131028969, E-mail: [m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir](mailto:m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir)  
<https://orcid.org/0000-0003-2803-8265>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

Economic issues are identified as one of the most important issues in today's societies that have been highlighted by various researchers (Swart & Martín-González, 2021, 155). Efforts to improve the economic aspects have always been considered as a concern, especially in sanctions (Black Hibblen, 2019, 652; Zheng & Mason, 2018, 2). The existence of international sanctions has caused economic damage. The economic problems created by the imposition of international sanctions have led to efforts to compensate for these problems by various organizations and countries (Zaker Hossein, 2020, 12). This has led to a research gap in this area, which has left no evidence of improving the financing of sports clubs with a resilient economy approach facing sanctions. Based on the goals of the resistance economy, need to be innovative and creative as well as use existing capacities creates conditions to reduce the effects of sanctions. The current atmosphere of sports in the country as well as the existence of financial problems in this field has caused a lot of margins to be created in sports clubs. On the other hand, the blocking of some financial resources related to the professional clubs of the country as well as sports federations in international forums has caused that today the foreign revenue generation of sports clubs, especially in the international dimension, is severely overshadowed. The lack of reactive behaviors by the managers of sports clubs to deal with the conditions of sanctions has caused the lack of coherent managerial activities. Therefore, the present study aims to identify the methods of financing sports clubs with a resilient economy approach facing sanctions. Hence, this study tries to address the question: What are the methods of financing sports clubs with a resilient economy approach in the face of sanctions?

### **Materials and Methods**

This study was a descriptive research which was performed in the field. The statistical population included all experts and knowledgeable people in the field of economics in sports. The purposive sampling was used to identify these experts. This sampling was performed until the theoretical saturation was reached. Therefore, there were 15 knowledgeable and specialists in the field of sports management and some non-sports fields who were fully acquainted with the subject of research. In the qualitative part of the research, reliability (validity), transferability and verifiability were used to check the validity. In order to select the best financing method, TOPSIS method was used and to prioritize the identified effective indicators, AHP method was applied. The whole process of data analysis was performed using SuperDecisions and BT TopSis SoLver software.

### **Results**

The results showed that 66.7% of the samples were men and 33.3% were women. Additionally, the descriptive results showed that doctoral students had the highest frequency with 0.40%. Besides, the descriptive results indicated that people with more than 20 years of sports experience with 46.6% had the highest frequency. In this study, after reviewing, 20 financing methods in sports clubs were identified. These methods included personal resources, donors, supporters, debt relief, bank loans, asset sales, government grants, business credit, sponsorships, non-sporting business activities, player transfers, hosting sporting events, tourism, gifts, international aid, dedicated platforms, sports venue outsourcing, brokerage revenue, fan cards, ticket sales and sports tours. Also, after conducting studies, 3 indicators affecting the financing methods of sports clubs were identified. These indicators include economic-political factors (international sanctions, monetary policy in the country, protectionist laws, regulatory policies and groups of power); factors related to the financier (volume of financing, financing time, financing outlook, supplier power, level of risk-taking and expected return) and club factors (monetary policies in sports, sports credibility, sports attractions, economic

structure in sports, a wide audience in sports, financial management in sports clubs and efficient management of sports clubs).

### Conclusion

The results of AHP method showed that international sanctions with a normal score of 0.147, sports economic structure with a normal score of 0.117 and regulatory policies with a normal score of 0.096 are the most important indicators affecting financing methods on sports clubs in Iran.

Therefore, the non-standard economic environment in sports has led to the lack of favorable trends in revenue generation in sports clubs today, and this is an important reason for the economic structure of sports as an important indicator for the implementation of financing methods. Sports clubs should be identified with a resilient economy approach. With this in mind, it is suggested that due to the pathology of the economic structure of the country's sports, the conditions to solve the problems in this field and an open economic space to create competitive environments in sports be provided.

**Keywords:** Financing, Sports Clubs, Business Activities, International Sanctions

### References

1. Black, D., & Hibbeln, M. (2019). Sport and Contemporary International Political Economy. In *The Palgrave Handbook of Contemporary International Political Economy* (pp. 651-665). Palgrave Macmillan, London.
2. Swart, K., & Martín-González, R. (2021). Sport and development in South Africa: Sport in a changing society and economy. In *Sport and Development in Emerging Nations* (pp. 154-170). Routledge.
3. Zaker Hossein, J. (2020). The Prosecution of Economic Sanctions as a Crime Against Humanity, *Quarterly Journal of Public Law Studies*, 51 (2), 22-1. (In persian).
4. Zheng, J., & Mason, D. S. (2018). Sport, Information, and the Attention Economy. In *Brand Platform in the Professional Sport Industry* (pp. 1-18). Palgrave Pivot, Cham.

# مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

دو ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی

مرداد و شهریور ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۷۹، صفحه‌های ۱۲۴-۱۰۵

## شناسایی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم

ساره کامیاب<sup>۱</sup>، محمد سلطان حسینی<sup>۲\*</sup>، قاسم رحیمی سرشادرانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

Kamyab, S; Soltan Hosseini, M; & Rahimi Sarshebsderani, Gh; (2023).  
Methods of Financing Sports Clubs during International Sports  
Sanctions. *Sport Management Studies*, 15(79),  
105-124. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.11125.3463

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۰۶

### چکیده

هدف این پژوهش، روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم بود. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی بود که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری تحقیق، تمامی خبرنگاران و افراد آگاه در حوزه اقتصاد در ورزش بودند. به منظور شناسایی این خبرنگاران از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. پس از نمونه‌گیری، ۱۵ خبره آگاه و متخصص در حوزه اقتصاد در ورزش به‌عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. روایی این پرسش‌نامه به‌واسطه بررسی نظرهای خبرنگاران و پایایی پرسش‌نامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha=0/88$ ). به‌منظور انتخاب بهترین روش تأمین مالی از روش تاپسیس و برای اولویت‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار شناسایی شده از روش ای‌اچ‌پی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای سوپردسیژن و بی‌تی تاپسیس اسولور انجام شد. با توجه به نتایج روش تاپسیس مشخص شد که فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش با ضریب  $0/9955$  بهترین روش تأمین در میان روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران بود. این یافته نشان می‌دهد که استفاده از ظرفیت‌های ورزش و بهره‌گیری از جذابیت‌های ورزش در محیط‌های خارج از ورزش نقش مهمی در تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در شرایط تحریم دارد.

**واژگان کلیدی:** تأمین مالی، باشگاه‌های ورزشی، اقتصاد مقاومتی، شرایط تحریم.

\* Corresponding Author: Mohamad Soltanhoseini, Tel: 09131028969, E-mail: [m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir](mailto:m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir)  
<https://orcid.org/0000-0003-2803-8265>

مقدمه



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مسائل اقتصادی به‌عنوان یکی از موضوعات مهم در جوامع امروزی است که مدنظر محققان مختلف قرار گرفته است (سوارت و مارتین‌گونزالز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۱۵۵). تلاش برای بهبود جنبه‌های اقتصادی همواره به‌عنوان نگرانی و دغدغه مدنظر بوده است (ژنگ و ماسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۲). مسائل اقتصادی در برخی شرایط از جمله شرایط تحریم<sup>۳</sup> اهمیت بیشتری دارد (بلک و هیبلن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۶۵۲). وجود تحریم‌های بین‌المللی امروزه در برخی محیط‌ها شکل گرفته و باعث بروز آسیب‌هایی از منظر اقتصادی شده است. مشکلات اقتصادی به‌واسطه ایجاد تحریم‌های بین‌المللی باعث شده است تا تلاش‌هایی برای جبران این مشکلات از سوی سازمان‌ها و کشورهای مختلفی انجام شود (ذاکر حسین، ۲۰۲۰، ۱۲). اگرچه تحریم‌های بین‌المللی سابقه طولانی مدتی در حیات بشری دارد، گسترش آن به‌خصوص علیه کشور ایران باعث شده است تا نظام اقتصادی کشور ایران تحت‌تأثیر قرار گیرد. تحریم، مجموعه‌ای است که از طرف یک یا چند کشور یا سازمان بین‌المللی برای مجازات کشوری با هدف محروم کردن کشور هدف از انجام برخی مبادلات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی برای پذیرش مورد یا موارد خاص و معین اعمال می‌شود (بلک و هیبلن، ۲۰۱۹، ۶۵۲). یکی از ایرادهای عمده این تحریم‌ها، نادیده گرفتن حق توسعه و مجازات جمعی، حقوق بشر، حقوق شهروندی و استقلال حاکمیت کشور هدف است (پناهنده، ۲۰۲۰، ۳).

یکی از مسائل رقابتی علیه تحریم‌های بین‌المللی، ایجاد اقتصاد مقاومتی است. اقتصاد مقاومتی عبارت است از اقتصادی راهبردی که محیط‌سنج است و درون و برون را به خوبی می‌بیند و به شرایطی که هر لحظه ممکن است تغییر کند، واکنش مناسبی دارد. اصول کلی حاکم بر اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های لازم برای اجرای این اصول، از منظر کمیون اقتصاد کلان، بازرگانی و نظام اداری بدین صورت بیان شده است: حفظ ماهیت و هویت اقتصاد، توانمندسازی و افزایش کارایی مدیریت و نظم اداری، اصلاح زمینه فعالیت فعالان اقتصادی، تکریم محصولات ساخت داخل، تأکید بر فعالیت دانش‌بنیان، سلامت اقتصادی، جلب مشارکت عموم مردم، تقویت توانمندی و بازدهی نیروی کار، استفاده از حداکثر ظرفیت‌های تولیدی، جلوگیری از تعطیل شدن واحدهای تولیدی و کارخانه‌های کشور، توجه به زندگی مردم جامعه، تقویت روحیه خودباوری و خوداتکایی، حداکثر کردن استفاده از امکانات و تجهیزات موجود در کشور، کم کردن درجه آسیب‌پذیری کشور در جریان مبادلات با خارج و توسعه مالی (جوئی، ۲۰۱۸، ۵۶۸). ساختار و کارکرد یک نظام اقتصادی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان هر نظام حکومتی، نقش بسزایی در شکل‌دهی به سایر ابعاد آن نظیر فرهنگ، سیاست، معیشت و مدل پیشرفت دارد. پدیده‌هایی مثل فقر و ثروت، عدالت و بی‌عدالتی، همگی تحت‌تأثیر نوع، ساختار و محتوای نظام اقتصادی قرار دارند؛ از این‌رو مطالعه و ارزیابی مستمر نظام‌های اقتصادی، نقش مؤثری در تعیین جهت‌گیری‌های هر کشور دارد. در کشور ما، قانون اساسی، نظام اقتصادی را به سه رکن اصلی، شامل اقتصاد دولتی، اقتصاد تعاونی و اقتصاد بخش خصوصی تقسیم کرده است و همه فعالیت‌های اقتصادی در درون این بستر سه‌گانه انجام می‌شود (میمنت‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۰، ۷۹۹).

یکی از حوزه‌های مهم در هر جامعه‌ای ورزش است که نقش مهم و اساسی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. اثرات مستقیم اقتصادی ورزش، اثراتی چون تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه‌های خانوار، ایجاد اماکن و تسهیلات، تبلیغات، مشارکت در بازار بورس، پوشش رسانه‌ای، اشتغال، جذب گردشگر و حامیان مالی را شامل می‌شود. اثرات اقتصادی

- 
1. Swart & Martín-González
  2. Zheng & Mason
  3. Sanction
  4. Black & Hibbeln

غیرمستقیم ورزش نیز در زمینه‌هایی چون ارتقای سلامتی جامعه، کاهش هزینه‌های درمان و به تبع آن توسعه برنامه‌های ملی سلامت، کاهش بزهکاری‌ها، کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره‌وری آن‌ها است (یوئن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۳۰). ورزش یکی از صنایع مهم در عرصه بین‌المللی است که امروزه کمک‌های فراوانی به اقتصاد جوامع مختلف کرده است. رشد ورزش در تمامی عرصه‌ها و گسترش آن در تمامی گروه‌ها سبب شده است تا ورزش به‌عنوان صنعتی مهم در جهان شناخته شود. گستردگی ورزش باعث شده است تا امروز شاهد شکل‌گیری ورزش به صورت گسترده باشیم (مایر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۲۷).

در پژوهش‌های مختلف به توسعه تأمین مالی در صنعت ورزش پرداخته شده است؛ به طوری که جوزویاک<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود مشخص کرد که در مسیر پایداری مالی در باشگاه‌های ورزشی باید به روش‌های تأمین منابع مالی به صورت مناسبی توجه شده و منابع مالی جدیدی به باشگاه‌های ورزشی اضافه شود. پاک‌دلان و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که در مجموع ۲۷ راهکار منابع مالی ورزش دانش‌آموزی شناسایی شد که در قالب شش عامل اصلی دسته‌بندی شدند. چهار عامل شناسایی شده (ظرفیت بودجه رسمی، ظرفیت‌های قانونی، مدیریت بودجه، توسعه منابع انسانی) مبتنی بر استفاده از فرصت‌های داخل آموزش و پرورش است و دو عامل دیگر (استفاده از خیرین و وجوهات شرعی، جذب اسپانسر و مشارکت بخش خصوصی) مبتنی بر استفاده از فرصت‌های موجود در خارج از آموزش و پرورش است. استفاده از ظرفیت‌های داخل آموزش و پرورش، نیازمند آگاهی از راهکارهای توسعه منابع مالی، تلاش مدیران عملیاتی و حمایت مدیران عالی است. استفاده از فرصت‌های خارج از آموزش و پرورش نیز نیازمند فرهنگ‌سازی و تسهیل شرایط قانونی برای ورود بخش خصوصی است. دستوم و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ۷۶ شاخص گزینش شده در ۱۴ منظر دسته‌بندی شدند: نظام نوآوری، ساختارهای دانش‌محور، مدیریت دانش، تأمین مالی، زیرساخت، آموزش و رویدادها، رژیم نهادی، عملکرد دانشی، فضای کسب‌وکار، فعالیت‌های بین‌المللی، سرمایه انسانی، جامعه دیجیتال، شبکه اطلاعاتی و مدیریت چالش‌ها (به ترتیب سهم امتیاز). مقایسه وضعیت موجود منظرها با وزن پیش‌فرض آن‌ها نشان داد که شکاف بسیاری در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان ورزش وجود دارد. ریحانی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان «تدوین و تبیین مدل مفهومی توسعه ظرفیت اقتصادی برای ورزش کشور» به این نتیجه رسیدند که چارچوب مفهومی پژوهش شامل ۶ سطح، ۱۷ منظر، ۳۸ بُعد و ۸۱ مؤلفه تحلیلی است. شش سطح مدل شامل سیستم اقتصاد ملی، سیستم ورزش کشور، انواع ظرفیت‌های اقتصادی، فرایند مدیریت ظرفیت اقتصادی، راهبری و توسعه ظرفیت اقتصادی و عوامل تعیین‌کننده ظرفیت اقتصادی ورزش است. براساس مدل پژوهش می‌توان گفت که اگر بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقتصادی در سطح مناسبی تحقق یابد، اکوسیستم مناسب برای اقتصاد ورزش شکل می‌گیرد و نتایج مطلوبی (مالی، اشتغال، و...) برای سازمان‌ها و افراد متولی و ذی‌نفع به همراه دارد. پدագا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) پس از بررسی‌های خود پی بردند که ورزش یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر کشوری برای جذب گردشگر است و رویدادهای ورزشی ۳۰۱ درصد از تولید ناخالص کشور را در بر می‌گیرد و اهمیت‌دادن به این بخش می‌تواند باعث توسعه اقتصادی شود. وانگ و فانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که ورزش در چین با مشکلات زیادی در مؤسسات و مکانیسم‌های تقویت-

1. Yuen
2. Meier
3. Józwiak
4. Pedauga
5. Wang

کننده، موجودی بازار و نیاز مصرف‌کننده و محیط صنعتی این کشور مواجه است. کایا و ماستی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند، بازار اوراق بهادار می‌تواند ابزاری امیدوارکننده برای افزایش گزینه‌های مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط باشد و اگر این بازار به خوبی طراحی شده باشد، به‌عنوان وسیله‌ای برای گسترش مکانیسم انتقال سیاست پولی عمل می‌کند. استروم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی شرکای مهم در توسعه باشگاه‌های فوتبال را سهام‌داران دولتی، خصوصی و داوطلبان نام بردند. از طرفی براساس نتایج پژوهش، دسترسی به امور مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط پس از بحران مالی، اهمیت زیادی یافته است. بورایمو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله خود درباره فوتبال انگلیس به نتیجه رسیدند که باشگاه‌ها در بخش‌های پایین‌تر لیگ بیشتر برای مسابقات فصلی در تلاش هستند که از طریق دریافت پاداش مالی تأمین مالی شوند و ارتقا پیدا کنند. اوزکای و پلستکوت (۲۰۲۰) دریافتند که بی‌توجهی به روش‌های تأمین مالی در باشگاه‌های ورزشی می‌تواند آسیب‌های جدی در زمینه ایجاد منابع مالی ایجاد کند و مشکلات اقتصادی به همراه داشته باشد. هوس (۲۰۲۰) مشخص کرد که روش‌های تأمین مالی جدیدی در عرصه‌های اقتصادی امروزی ایجاد شده است که منابع اقتصادی به همراه دارد. در پژوهش‌هایی از جمله مطالعات پداگا و همکاران (۲۰۲۰)، کایا و ماستی (۲۰۱۹)، نیر و داس<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) و وانگ و فانگ (۲۰۱۹) اشاره شد که در ورزش ایجاد رویه‌هایی برای تأمین مالی اهمیت بسیار دارد. استروم و همکاران (۲۰۱۸) و بورایمو و همکاران (۲۰۱۰) ضمن تأکید بر وجود بحران‌های مالی در ورزش، اشاره داشتند که مقابله با این بحران‌ها مهم و کلیدی است. بررسی‌های نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه نتوانسته‌اند مشکلات موجود در ورزش با توجه به شرایط تحریم را پوشش دهند و از این موضوع غفلت شده است؛ به‌صورتی که امروزه راهکارهایی در خصوص واکنش مناسب ورزش به شرایط تحریم وجود ندارد.

اگرچه پژوهش‌های مختلفی به شناسایی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی اشاره داشته‌اند، این مسئله در برخی محیط‌ها از جمله باشگاه‌های ورزشی ایران و به‌خصوص در شرایط تحریم مدنظر قرار نگرفته است؛ به‌صورتی که امروزه شواهدی در خصوص نحوه پاسخ‌گویی و واکنش باشگاه‌های ورزشی به مشکلات اقتصادی ایجادشده در شرایط تحریم با توجه به رویکرد اقتصاد مقاومتی وجود ندارد. بی‌توجهی به تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی به‌خصوص در شرایط تحریم حال حاضر سبب شده است تا مشکلات مالی بسیاری در باشگاه‌های ورزشی شکل گیرد. وجود مشکلات مالی موجود در باشگاه‌های ورزشی به‌واسطه نبود روش‌های تأمین مالی مناسب در این باشگاه‌ها مطابق با شرایط فعلی کشور است. وجود تحریم‌های بین‌المللی سبب شده است تا مشکلات اقتصادی در حوزه‌های مختلفی از جمله ورزش نیز صورت گیرد. نبود پژوهش‌های جامع در مسیر ایجاد شواهدی در مسیر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم سبب شده است تا باشگاه‌های ورزشی کشور ایران امروزه وابستگی شدیدی به منابع دولتی و جذب منابع مالی از خیرین داشته باشند. این موضوع منجر به خلأ پژوهشی در این حوزه شده و باعث شده است تا شواهدی در مسیر بهبود تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم ایجاد نشود. با توجه به اهداف اقتصاد مقاومتی، نیاز است با نوآوری و خلاقیت‌ها و همچنین استفاده از ظرفیت‌های موجود، شرایطی برای کاهش اثرات تحریم‌ها به وجود آید. فضای فعلی ورزش کشور و وجود

- 
1. Kaya & Masetti
  2. Straume
  3. Buraim
  4. Nair

مشکلات مالی موجود در این حوزه سبب شده است تا حواشی زیادی در باشگاه‌های ورزشی ایجاد شود. از طرفی بلوکه شدن برخی منابع مالی مربوط به باشگاه‌های حرفه‌ای کشور و همچنین فدراسیون‌های ورزشی در مجامع بین‌المللی سبب شده است تا امروزه درآمدزایی خارجی باشگاه‌های ورزشی به‌خصوص در ابعاد بین‌المللی به‌شدت تحت تأثیر قرار گیرد. نبود رفتارهای واکنشی از سوی مدیران باشگاه‌های ورزشی برای مقابله با شرایط تحریم سبب شده است تا امروزه فقدان فعالیت‌های منسجم و مدیریتی به‌منظور کاهش آثار تحریم‌ها کاملاً درک شود؛ بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم، سعی در پاسخ به این سؤال دارد که روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم کدام‌اند؟

### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی بود که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری تحقیق تمامی خبرگان و افراد آگاه در حوزه اقتصاد در ورزش بودند. به‌منظور شناسایی این خبرگان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد؛ بدین صورت که پس از نمونه‌گیری، ۱۵ خبره آگاه و متخصص در حوزه مدیریت ورزشی و برخی حوزه‌های غیرورزشی بودند که به موضوع پژوهش اشراف کامل داشتند. خبرگی این افراد با توجه به شاخص‌های مختلف از جمله وضعیت پژوهشی آنان در حوزه مذکور و حوزه‌های شبیه به آن، میزان سابقه مدیریتی آنان در حوزه‌های ورزشی و حوزه‌های مرتبط با موضوع پژوهش و همچنین وضعیت مدرک و سطح تحصیلی مرتبط به حوزه ورزش و اقتصاد، بررسی و ارزیابی شد. پس از مدنظر قرار دادن این شاخص‌ها، ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. خروجی مصاحبه‌ها به شناسایی دو حوزه مهم در تحقیق حاضر منجر شد: ابتدا شناسایی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی و در ادامه شناسایی شاخص‌های تأثیرگذار بر این روش‌ها. این مسئله درنهایت به شکل‌گیری پرسش‌نامه‌ای با توجه به روش تاپسیس برای انتخاب مناسب‌ترین روش تأمین مالی منجر شد.

در بخش کیفی تحقیق برای بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. محقق برای بررسی قابلیت باورپذیری از تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه با هدف کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، استفاده کرد. برای بررسی انتقال‌پذیری از نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. همچنین جهت بررسی قابلیت تأییدپذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های مورد نیاز استفاده شد. در بخش کیفی تحقیق جهت بررسی پایایی، از کمیته‌های تخصصی استفاده شد. بدین صورت که از اعضای این کمیته تخصصی جهت کدگذاری موازی برخی مصاحبه‌ها و همچنین ارزیابی و برنامه‌های مربوط به مصاحبه‌ها استفاده شد. همچنین روایی صوری پرسشنامه تحقیق با استفاده از بررسی نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور انتخاب بهترین روش تأمین مالی از روش تاپسیس و به‌منظور اولویت‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار شناسایی‌شده از روش ای‌اچ‌پی استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای سوپردسیژن<sup>۱</sup> و بی‌تی تاپسیس اسولور<sup>۲</sup> انجام شد.

- 
1. SuperDecisions
  2. BT TopSis Solver



## نتایج

جدول شماره یک، یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی پژوهش

Table 1- Descriptive findings of the research

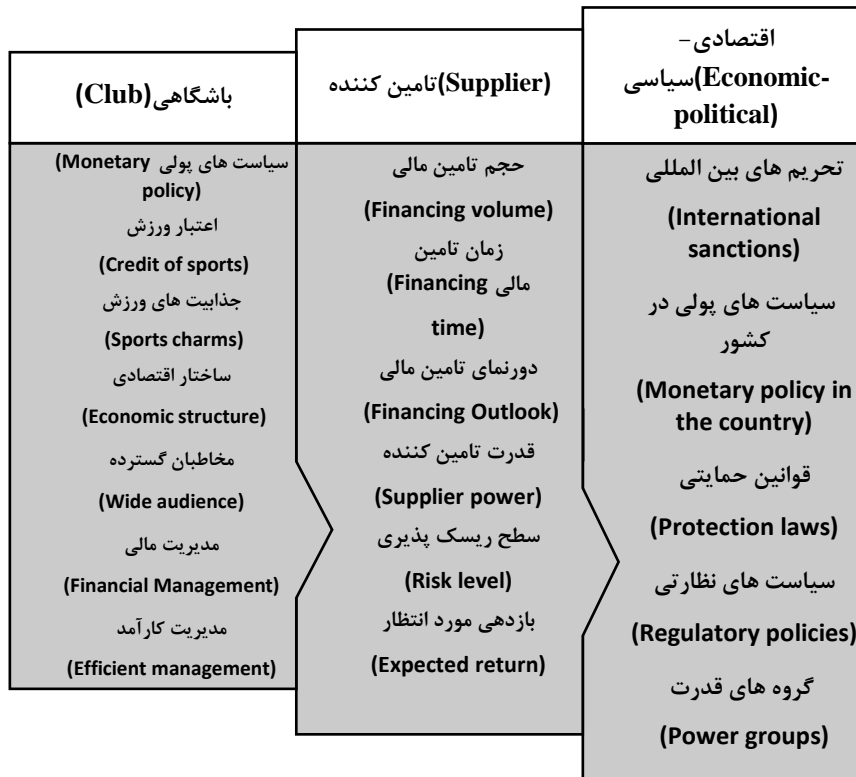
Percentage	Frequency	Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic characteristics
66.7%	10	مرد Man	جنسیت Gender
33.3%	5	Female	
40.0%	6	PH.D	سطح تحصیلات Level of education
33.3%	5	Master	
26.7%	4	Bachelor	
20.0%	3	Under 15 years	سابقه ورزشی Sports history
33.3%	5	years 16-20	
46.7%	7	More than 20 years	

براساس نتایج مشخص شد که مردان ۶۶/۷ درصد نمونه‌ها و زنان ۳۳/۳ درصد را تشکیل دادند. همچنین نتایج توصیفی نشان داد که با افراد با سطح تحصیلات دکتری با ۴۰/۰ درصد بیشترین فراوانی را داشتند. نتایج توصیفی نشان داد که افراد با سابقه ورزشی بیش از ۲۰ سال با ۴۶/۷ درصد بیشترین فراوانی را داشتند. در این تحقیق، پس از بررسی‌ها، بیست روش تأمین مالی در باشگاه‌های ورزشی شناسایی شد. این روش‌ها شامل منابع شخصی، خیرین، هواداران، انتشار بدهی‌ها، وام‌های بانکی، فروش دارایی‌ها، کمک‌های دولتی، اعتبار تجاری، حامیان مالی، فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش، ترانسفر بازیکن، میزبانی رویدادهای ورزشی، گردشگری، هدایا و کمک‌های بین‌المللی، پلتفرم‌های اختصاصی، برون‌سپاری فضاهای ورزشی، درآمد‌های ناشی از دلالتی، کارت‌های هواداری، بلیت‌فروشی و تورهای ورزشی است. همچنین پس از بررسی‌ها، سه شاخص تأثیرگذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی شناسایی شد. این شاخص‌ها شامل عوامل اقتصادی-سیاسی (تحریم‌های بین‌المللی، سیاست‌های پولی در کشور، قوانین حمایتی، سیاست‌های نظارتی و گروه‌های قدرت)، عوامل مربوط به تأمین‌کننده مالی (حجم تأمین مالی، زمان تأمین مالی، دورنمای تأمین مالی، قدرت تأمین‌کننده، سطح ریسک‌پذیری و بازدهی موردانتظار) و عوامل باشگاهی (سیاست‌های پولی در ورزش، اعتبار ورزش، جذابیت‌های ورزش، ساختار اقتصادی در ورزش، مخاطبان گسترده در ورزش، مدیریت مالی در باشگاه‌های ورزشی و مدیریت کارآمد باشگاه‌های ورزشی) بود. جدول شماره دو، روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران را نشان می‌دهد.

جدول ۲- روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران

Table 2- Methods of financing sports clubs in Iran

روش‌های تأمین مالی Methods of financing	ردیف Row
فروش دارایی‌ها Sale of assets	1
انتشار بدهی‌ها Debt release	2
هدایا و کمک‌های بین‌المللی International gifts and donations	3
منابع شخصی Personal resources	4
فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش Business activities outside of sports	5
بلیت‌فروشی Ticket sales	6
میزبانی رویدادهای ورزشی Hosting sporting events	7
کارت‌های هواداری Fan cards	8
گردشگری Tourism	9
درآمدهای ناشی از دلالتی Revenue from brokerage	10
وام‌های بانکی Bank loans	11
تورهای ورزشی Sports tours	12
برون‌سپاری فضاهای ورزشی Outsourcing of sports spaces	13
اعتبار تجاری Commercial credit	14
ترانسفر بازیکن Transfer players	15
کمک‌های دولتی Government aid	16
پلتفرم‌های اختصاصی Dedicated platforms	17
خیرین Benefactors	18
هواداران Fans	19
حامیان مالی Sponsors	20



شکل ۱- شاخص‌های تأثیر گذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران  
Figure 1- Indicators affecting the financing methods of sports clubs in Iran

برای بررسی و اولویت بندی شاخص‌های تأثیر گذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران، از روش ای‌اچ‌پی استفاده شد. جدول شماره سه، نتایج این اولویت بندی را نشان می‌دهد.

جدول ۳- شاخص‌های تأثیر گذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران  
Table 3- Indicators affecting the financing methods of sports clubs in Iran

اولویت بندی Prioritize	شاخص‌ها Indicators	ردیف Row
0.147	تحریم‌های بین المللی International sanctions	1
0.117	ساختار اقتصادی Economic structure	2
0.096	سیاست‌های نظارتی Regulatory policies	3
0.087	اعتبار ورزش Credit of sports	4

جدول ۳- شاخص‌های تأثیرگذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران  
 Table 3- Indicators affecting the financing methods of sports clubs in Iran

اولویت‌بندی Prioritize	شاخص‌ها Indicators	ردیف Row
0.078	زمان تأمین مالی Credit of sports	5
0.061	قدرت تأمین مالی Financing power	6
0.050	مدیریت کارآمد Financing power	7
0.049	گروه‌های قدرت Financing power	8
0.042	سیاست‌های پولی در کشور Monetary policy in the country	9
0.038	سیاست پولی در ورزش Monetary policy in sport	10
0.036	سطح ریسک‌پذیری Risk level	11
0.034	جذابیت‌های ورزشی Sports attractions	12
0.027	مدیریت مالی Financial Management	13
0.022	قوانین حمایتی Protection laws	14
0.020	بازدهی موردانتظار Expected return	15
0.014	دورنمای تأمین مالی Financing Outlook	16
0.012	مخاطبان گسترده Wide audience	17
0.011	حجم تأمین مالی Financing volume	18

با توجه به نتایج روش ای‌اچ‌پی مشخص شد که تحریم‌های بین‌المللی با نمره نرمال ۰/۱۴۷، ساختار اقتصادی ورزش با نمره نرمال ۰/۱۱۷ و سیاست‌های نظارتی با نمره نرمال ۰/۰۹۶ مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران هستند. جدول شماره چهار، نتایج مربوط به ماتریس نرمال شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴- ماتریس نرمال شده

Table 4- Normalized matrix

باشگاهی Club	تأمین کننده Supplier	اقتصادی-سیاسی Economic-political	روش‌های تأمین مالی Methods of financing
0.222	0.222	0.163	فروش دارایی‌ها Sale of assets
0.166	0.182	0.219	انتشار بدهی‌ها Debt release
0.245	0.215	0.172	هدایا و کمک‌های بین‌المللی International gifts and donations
0.255	0.251	0.232	منابع شخصی Personal resources
0.249	0.248	0.267	فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش Business activities outside of sports
0.235	0.244	0.248	بلیت‌فروشی Ticket sales
0.212	0.209	0.210	میزبانی رویدادهای ورزشی Hosting sporting events
0.212	0.225	0.207	کارت‌های هواداری Fan cards
0.239	0.235	0.210	گردشگری Tourism
0.215	0.202	0.216	درآمدهای ناشی از دلالی Revenue from brokerage
0.225	0.235	0.219	وام‌های بانکی Bank loans
0.232	0.222	0.216	تورهای ورزشی Sports tours
0.202	0.205	0.235	برون‌سپاری فضاهای ورزشی Outsourcing of sports spaces
0.225	0.222	0.223	اعتبار تجاری Commercial credit
0.242	0.235	0.232	ترانسفر بازیکن Transfer players
0.215	0.228	0.232	کمک‌های دولتی Government aid
0.235	0.251	0.245	پلتفرم‌های اختصاصی Dedicated platforms
0.199	0.209	0.235	خیرین Benefactors
0.232	0.199	0.213	هواداران Fans
0.182	0.212	0.245	حامیان مالی Sponsors

جدول شماره پنج، نتایج مربوط به تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی را نشان می‌دهد.

جدول ۵- تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی

**Table 5- Determining the solution of positive ideal and negative ideal**

باشگاهی Club	تأمین‌کننده Supplier	اقتصادی-سیاسی Economic-political	راه‌حل بهینه Optimal solution
0.090	0.060	0.108	+
0.058	0.043	0.066	-

جدول شماره شش، نتایج رتبه‌بندی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

جدول ۶- رتبه‌بندی روش‌های تأمین

**Table 6- Ranking of supply methods**

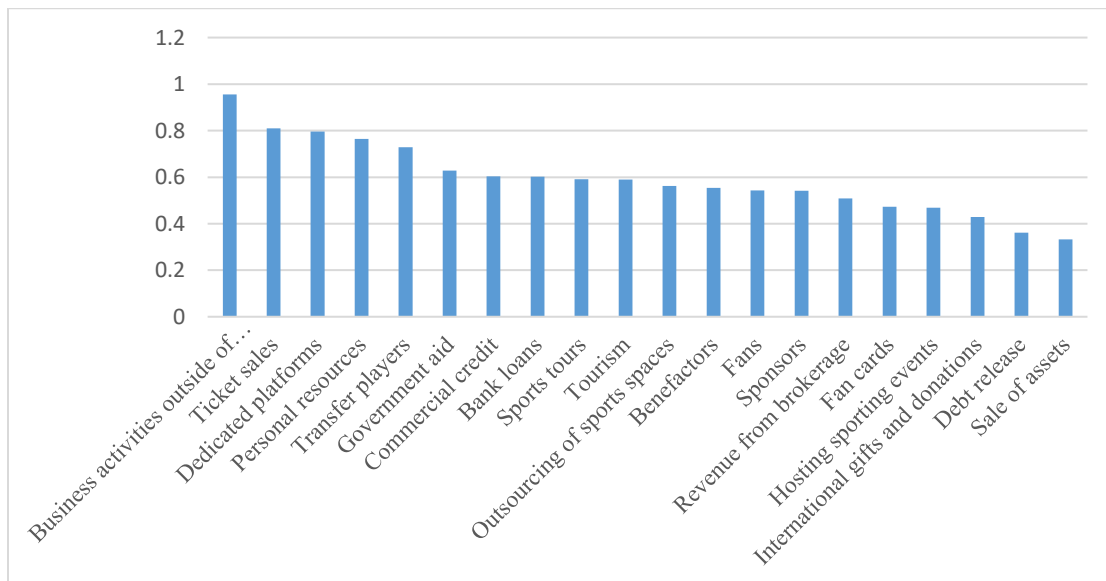
Ranking	Proximity coefficient	Methods
First	0.955	فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش Business activities outside of sports
Second	0.810	بلیت‌فروشی Ticket sales
Third	0.796	پلتفرم‌های اختصاصی Dedicated platforms
Fourth	0.764	منابع شخصی Personal resources
Fifth	0.728	ترانسفر بازیکن Transfer players
Sixth	0.628	کمک‌های دولتی Government aid
Seventh	0.604	اعتبار تجاری Commercial credit
Eighth	0.602	وام‌های بانکی Bank loans
ninth	0.591	تورهای ورزشی Sports tours
tenth	0.590	گردشگری Tourism
Eleventh	0.562	برون‌سپاری فضاهای ورزشی Outsourcing of sports spaces
twelfth	0.554	خیرین Benefactors
Thirteenth	0.543	هواداران Fans

جدول ۶- رتبه‌بندی روش‌های تأمین

Table 6- Ranking of supply methods

Ranking	Proximity coefficient	Methods
First	0.955	فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش Business activities outside of sports
Fourteenth	0.542	حامیان مالی Sponsors
fifteenth	0.508	درآمدهای ناشی از دلالتی Revenue from brokerage
Sixteenth	0.473	کارت‌های هواداری Fan cards
Seventeenth	0.469	میزبانی رویدادهای ورزشی Hosting sporting events
Eighteenth	0.429	هدایا و کمک‌های بین‌المللی International gifts and donations
nineteenth	0.361	انتشار بدهی‌ها Debt release
Twentieth	0.333	فروش دارایی‌ها Sale of assets

با توجه به نتایج روش تاپسیس مشخص شد که فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش با ضریب ۰/۹۹۵۵، بهترین روش تأمین در میان روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران بود.



شکل ۲- نمودار راداری مناسب‌ترین روش تأمین مالی در باشگاه‌های ورزشی

Figure 2- Radar chart of the most appropriate method of financing in sports clubs

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم طراحی و اجرا شد. براساس نتایج روش ای‌اچ‌پی مشخص شد که تحریم‌های بین‌المللی با نمره نرمال ۰/۱۴۷، ساختار اقتصادی ورزش با نمره نرمال ۰/۱۱۷ و سیاست‌های نظارتی با نمره نرمال ۰/۰۹۶ مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران هستند. براساس پژوهش حجازی (۲۰۱۷)، اکثر باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر کمک‌های مستقیم دولت و سازمان‌های صنعتی به میزان ۷۵ درصد بودند، اما باشگاه‌های انگلیس خصوصی از طریق حق پخش تلویزیونی ۹۳ درصد، درآمد روز مسابقه ۱۸ درصد و جریان نقد حاصل از تجارت ۲۳ درصد، تأمین مالی می‌شدند. دولتی بودن باشگاه‌ها، شفاف نبودن صورت‌های مالی، امتناع صداوسیما از پرداخت حق پخش آگهی، آگاه‌نبودن مدیران باشگاه‌ها از روش‌های نوین تأمین مالی، استفاده محدود از مدیران خالق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف، از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران‌اند. اکمکسی (۲۰۱۳) در تحقیق خود بیان کرد که قوانین حمایتی دولتی و مشخص نبودن ساختار مدیریت در اقتصاد، مانع رغبت حامیان مالی برای حضور در ورزش می‌شوند که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. به نظر می‌رسد که وجود تحریم‌های بین‌المللی به علت فشار بر دولت در حوزه مسائل مالی سبب شده است تا این فشار بر باشگاه‌های ورزشی نیز وارد شود. این امر سبب شده است تا تحریم‌های بین‌المللی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص، نقش مهمی در به‌کارگیری روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی داشته باشند. همچنین در تفسیر این موضوع، گفتنی است که فضای اقتصادی غیراستاندارد در ورزش موجب شده است تا امروزه روندهای مطلوبی در مسیر درآمدزایی در باشگاه‌های ورزشی وجود نداشته باشد و این خود دلیلی بر این امر مهم است که ساختار اقتصادی ورزش به‌عنوان یک شاخص مهم در راستای پیاده‌سازی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی مشخص شود؛ بر این اساس پیشنهاد می‌شود با آسیب‌شناسی ساختار اقتصادی ورزش کشور، شرایطی برای اشراف بر مشکلات موجود در این حوزه فراهم شود تا در نهایت فضای باز اقتصادی برای ایجاد محیط‌های رقابتی در ورزش فراهم آید.

مطابق با نتایج تحقیق حاضر، بیست روش تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در شرایط تحریم شناسایی شد. ترابی و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که دولتی بودن باشگاه‌ها، نبود شفافیت صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی، آگاهی نداشتن مدیران باشگاه‌ها از روش‌های نوین تأمین مالی، استفاده محدود از مدیران خالق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف، از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌ها فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران هستند. به‌ناز (۲۰۱۷) به این نتیجه رسید که عوامل روان‌شناختی هم‌ذات‌پنداری با تیم و هویت افراد و همچنین عواملی انگیزشی دیگری همچون گریز از روزمرگی، ملی‌گرایی و هیجان، بر ایجاد رفتارهای وفادارانه در راستای خودکفایی مالی ورزش بانوان تأثیر دارند که این امر موجب حضور آنان در مسابقات حرفه‌ای و در نهایت کسب درآمد می‌شود. مسائل انگیزشی نقش مهمی در روند توسعه ورزش دارد (عمادی و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۳۴). دوستی و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی درباره بررسی نقش ورزش به‌عنوان یک قدرت نرم برای ایران، به این نتیجه رسید که جریان سیاسی، تبادل فرهنگی، صلح، وحدت ملی، توسعه مالی، تحول، ارتباطات و جریان‌های عوامل مهمی هستند. همچنین وحدت و تعالی ملی در صلح تأثیر مستقیم و درخور توجهی بر توسعه جوامع دارد. احمدی و شمس اسفندآبادی (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «الگوی راهبرد دیپلماسی



تجاری ج.ا.ایران با توجه به جنگ اقتصادی (تحریم اقتصادی) سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و تجارت» به این نتیجه رسیدند که انتشار سند دیپلماسی تجاری، مشارکت بخش خصوصی، اصلاح ساختار نهادی، حذف خودتحریمی، تربیت دیپلمات‌های تجاری، مدیریت بخش واردات، حمایت از کسب‌وکارهای داخلی، اولویت‌دهی به کشورهای همسایه، اتصال به زنجیره ارزش جهانی و پرهیز از خام‌فروشی، به‌عنوان ده راهبرد کلی هستند.

روش‌های شناسایی شده در تحقیق حاضر این مطلب مهم را نشان می‌دهد که در شرایط وجود تحریم، بهره‌گیری از رویکردهای اقتصاد مقاومتی می‌تواند نقش مهمی در درآمدزایی و حل مشکلات مالی باشگاه‌های ورزشی داشته باشد. در تفسیر این موضوع، گفتنی است که مسائل اقتصادی همواره دارای اهمیت بسیاری است، اما رسیدن به این امر نیازمند توجه به جنبه‌های مختلفی است که بتوان روند دستیابی به جنبه‌های اقتصادی را تسهیل کرد؛ به عبارتی روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران نشان‌دهنده این موضوع مهم است که تأمین مالی روندی پیچیده و دارای مسیرهای مختلفی است که دستیابی به آن نیازمند توجه به مناسب‌ترین روش است. از طرفی تنوع روش‌های موجود می‌تواند این مطلب را نشان دهد که بهبود وضعیت اقتصادی باشگاه‌های ورزشی، سخت ولی امکان‌پذیر است و می‌توان با تمرکز بر روش‌های مناسب، تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی را به‌صورت مناسبی ایجاد کرد. بدون شک بهره‌گیری از روش‌های موجود می‌تواند به‌واسطه ایجاد رویه‌های مالی جدید در باشگاه‌های ورزشی، شرایطی را برای ارتقای درآمدزایی باشگاه‌ها فراهم کند؛ از این رو با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود، با گسترش حمایت‌های قانونی از دست‌اندرکاران اقتصادی در ورزش حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری قانونی برای مقابله با آثار تحریم‌ها ایجاد شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، با ارتقای سیاست‌های عمومی دولت در باشگاه‌های ورزشی در پاسخ به شرایط تحریم، زمینه بهبود دانش کافی درخصوص این مسئله در ورزش حرفه‌ای ایران ایجاد شود.

با توجه به نتایج روش تاپسیس مشخص شد که فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش با ضریب ۰/۹۹۵۵، بهترین روش تأمین در میان روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی در کشور ایران بود. در پژوهش‌های مختلفی به این موضوع اشاره شده است؛ رستمی (۲۰۱۹) در پژوهشی ضعف نظام ساختاری در بستر جذب و انتقال ظرفیت‌ها و فضاهای اقتصادی، نبود تعادل کارکردهای اقتصادی در پیشبرد توسعه تجارت خارجی در بازارهای بین‌المللی و تخریب زنجیره ارزش در استفاده از ظرفیت‌های داخلی و افزایش فعالیت‌های غیرمولد را شناسایی کرد که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. پدانا و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که ورزش یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر کشوری برای جذب گردشگر است و رویدادهای ورزشی ۳/۱ درصد از تولید ناخالص کشور را در بر می‌گیرند و اهمیت دادن به این بخش می‌تواند باعث توسعه اقتصادی گردد. سو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که توسعه پایداری اقتصادی سبب می‌شود گردشگری داخلی رشد کند، تورم و نرخ بیکاری کاهش یابد و موجب افزایش سرمایه‌گذاران در کشور خواهد شد. همچنین برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت باعث توسعه پایداری اقتصادی می‌شود. آلونسو و کالابویگ مورنو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که گذشته و تاریخچه سازمان‌های ورزشی می‌تواند باعث توسعه اقتصادی در ورزش شود. بعضی از سازمان‌ها با گذشته خوب باعث می‌شوند که تماشاگران برای رویدادهای ورزشی بلیت بازی‌ها را خریداری کنند و باعث رونق اقتصادی شوند. بدون شک، فعالیت‌های تجاری خارج از محیط ورزش می‌تواند به‌واسطه جذابیت‌های ورزش، خطر اندک داشته باشد. در تفسیر این موضوع، گفتنی است که استفاده از فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش، به‌عنوان مسئله مهم و کلیدی می‌تواند نقش مهمی در مسیر ایجاد جریان‌های مالی جدید در باشگاه‌های

1 Su

2 Alonso Dos Santos

ورزشی داشته باشد؛ به عبارتی استفاده از فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش منابع جدیدی را برای باشگاه‌های ورزشی ایجاد می‌کند که این امر نقش مهمی در شکل‌گیری منابع مالی پایدار در حوزه ورزش دارد.

بدون شک در مسیر پایداری اقتصادی باشگاه‌های ورزشی باید ضمن کاهش اکتفا به منابع دولتی، شرایط برای بهره‌گیری از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های موجود در جهت ایجاد منابع جدید در باشگاه‌ها را فراهم کرد؛ از این‌رو استفاده از فعالیت‌های تجاری خارج از ورزش می‌تواند ضمن توسعه خلاقیت و نوآوری در محیط‌های ورزشی، شرایطی را به‌منظور ایجاد منابع مالی جدید برای باشگاه‌های ورزشی فراهم کند. به‌صورت کلی، روش‌های تأمین مالی متعددی برای باشگاه‌های ورزشی وجود دارد که در حال حاضر در سرتاسر دنیا در حال استفاده است؛ البته هر کشور بسته به شرایط اقتصادی و وضعیت باشگاه خود، از بهینه‌ترین آن‌ها بهره گرفته است. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود، تعامل با فدراسیون‌های بین‌المللی برای ایجاد حمایت‌های مالی، شرایطی را به‌منظور حمایت‌های بین‌المللی در مسیر کاهش آثار تحریم‌ها به وجود آورد. همچنین پیشنهاد می‌شود، با سامان‌دهی نظام باشگاهی کشور در پاسخ به دوزدن تحریم‌ها، به ارتقای کیفی و کمی استانداردهای موجود در این خصوص اقدام شود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود، با کسب میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی، شرایطی برای بهبود و گسترش فعالیت‌های مقابله‌ای به‌منظور دور زدن تحریم‌ها ایجاد شود.

در پایان می‌توان جمع‌بندی کرد که در دنیای امروز دیگر دولت‌ها همچون گذشته قادر به تصدی‌گری در تمام امور نیستند. با توجه به افزایش تهدیدهای داخلی و خارجی کشور، مشکلات فراوان معیشتی مردم، زیادبودن هزینه‌های جاری دولت‌ها و هزینه‌های گزاف موردنیاز برای توسعه زیرساخت‌ها و حل مسائل اساسی اقتصادی اجتماعی کشور، نمی‌توان انتظار داشت ورزش کشور همچون گذشته منابع خود را از دولت تأمین کند؛ بنابراین ورزش حرفه‌ای ناگزیر است حرکت از وابستگی به بودجه دولت و اقتصاد نفتی به سوی استقلال مالی و اقتصاد آزاد را آغاز کند. واقعیت آن است دولت‌مردان باید به این درک برسند که تغییر در سیاست‌های مالی ورزشی حرفه‌ای به‌واسطه بیش از سی سال وابستگی، فرایندی تدریجی و نه دفعی است. متأسفانه بیشتر طرح‌های موجود جنبه رسانه‌ای و تبلیغی دارد؛ حال آنکه ورزش دولتی‌شده امروز نیازمند اقدامات تدریجی برخاسته از پژوهش‌های این‌چنینی و کشورهای موفق است. با توجه به اینکه توسعه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، توسعه نهادها و توسعه حامیان تأثیر زیادی بر سایر معیارهای توسعه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی برای پیاده‌سازی توسعه تأمین مالی در ورزش به عوامل این تحقیق توجه کنند. به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که برای پیاده‌سازی توسعه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، به هریک از معیارهای در دستشان توجه کنند. با ارائه مدلی به‌منظور تبیین توسعه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، به مدیران سازمان‌های ورزشی توصیه می‌شود این مدل را در عمل به کار گیرند. برای توسعه پژوهش در زمینه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری درمورد موضوع و ارتباط موضوع با سایر مفاهیم مدیریت انجام شود. همچنین لزوم استفاده از روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی تأمین اطلاعات داده‌ها و زیربنای اطلاعاتی داده است که متأسفانه در حال حاضر این مورد بسیار کم به آن توجه شده است و باید بیشتر بررسی شود.

در انجام پژوهش حاضر محدودیت‌هایی ازجمله نبود شواهد مالی مشخص از عملکرد اقتصادی باشگاه‌های ورزشی و وجود باشگاه‌های خصوصی و دولتی در کشور و تفکیک نشدن آن با توجه به آثار تحریم‌ها وجود داشت؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با هدف مقایسه آثار تحریم‌ها بر عملکرد مالی باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی و همچنین مطالعه طولی عملکرد مالی باشگاه‌های ورزشی برای شناسایی آثار اقتصادی تحریم‌ها انجام شود. برای توسعه پژوهش در زمینه توسعه

روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری در مورد موضوع و ارتباط موضوع با سایر مفاهیم مدیریت انجام شود. با توجه به اذعان محققان قبلی در زمینه تأثیر توسعه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی بر سود سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی در ورزش، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، ارتباط توسعه روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی با سود سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی نشان داده شود.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که در مراحل پژوهش همکاری کردند، تشکر فراوان کنند.

### References

1. Ahmadi, H., & Shams Esfandabadi, A. (2020). A strategic model for commercial diplomacy of the Islamic Republic of Iran based on economic war (Economic sanctions), general policies of the resistance economy and experiences of the selected countries. *Defense Economics*, 5(17), 105-132. (in Persian).
2. Alonso Dos Santos, M., & Calabuig Moreno, F. (2020). Management, marketing and economy in sports organizations. *Cultures, Commerce, Media, Politics*, 23, 175-179.
3. Black, D., & Hibbeln, M. (2019). Sport and contemporary international political economy. In *Palgrave handbook of contemporary international political economy* (pp. 651-665). London: Palgrave Macmillan.
4. Buraimo, B., Migali, G., & Simmons, R. (2012). Corruption does not pay: An analysis of consumer response to Italy's Calciopoli scandal. Available at: <http://www.siepwweb.it/siepw/oldDoc/2012/201267.pdf>
5. dastoom, S., Ramzani Nezhad, R., & Sadeghi Borujerdi, S. (2020). Designing the evaluation framework of knowledge-based economy in Iranian sports and analysis of the development gap based on it. *Sport Management Studies*, doi: 10.22089/smrj.2020.9137.3095 (in Persian).
6. Dousti, A., Saboonchi, R., & Shariati Feizabadi, M. (2019). Sport behind public diplomacy; Functional components of sport diplomacy in Iran. *World Sociopolitical Studies*, 3(2), 379-407.
7. Emadi, M., Kamali, F., & Hosini, H. (2016). Analysis of factors affecting the efficiency of football coaches and players at basic level in Iran. *Sport Management Studies*, 8(35), 119-136. (in Persian)
8. Hejazi, M. (2017). Methods of financing and managing the financial resources of football clubs in developed countries and its comparative study with developing countries (Special case: Professional football clubs of Iran and England Premier League). Paper presented at the Paradigm Annual Conference of New Management in the Field of Intelligence, Tehran. (in Persian).
9. Huth, C. (2020). Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 500-519.
10. Javani, V. (2018). Explaining the implementation of resistive economy in sport industry. *Journal of Sport Management*, 10(3), 580-567.
11. Józwiak, P. (2021). Legal problems of financing sports clubs by local governments in Poland as a reason for interdisciplinary and legal-comparative research. *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 1098-1105.
12. Kaya, O., & Masetti, O. (2019). Small-and medium-sized enterprise financing and securitization: Firm-level evidence from the euro area. *Economic Inquiry*, 57(1), 391-409.
13. Meymanatabadi, A., Hosseini, S., Pedram, A., & Khalilian, S. (2020). Scenarios of the next decade for national cooperatives economy system. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 51(4), 797-816. (in Persian).
14. Meier, M., Tan, K. H., Lim, M. K., & Chung, L. (2019). Unlocking innovation in the sport industry through additive manufacturing. *Business Process Management Journal*, 25(3), 456-475.
15. Oczki, J., & Pleskot, W. (2020). Financing a basketball club in Poland—the case of Twarde Pierniki SA. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 1050-1054.

16. Pakdelan, S., Khatibi, A., & Mehdipour, A. (2021). Strategies for developing financial resources of student sports. *Research on Educational Sport*, 9(22), 163-186.
17. Panahandeh, J. (2020). Sanctions on Iran and international law. Paper presented at the 7th International Conference on Legal and Judicial Studies, Tehran. (in Persian).
18. Pedauga, L. E., Pardo-Fanjul, A., Redondo, J. C., & Izquierdo, J. M. (2020). Assessing the economic contribution of sports tourism events: A regional social accounting matrix analysis approach. *Tourism Economics*, 1354816620975656.
19. Reihani, M., Dastoom, S., Rouhani, M. (2022). Presenting and explaining the conceptual model of developing the economic capacities of Iranian sports. *Sport Management Studies*, doi: 10.22089/smrj.2022.10968.3440 (in Persian).
20. Straume, S., Bachmann, K., Skrove, G. K., Nerbøvik, S., & Røvik, K. (2018). Prevention of economic exclusion in Norwegian football. Available at: [https://himolde.brage.unit.no/himoldexmlui/bitstream/handle/11250/2575626/WP\\_2018\\_07.pdf?sequence=1](https://himolde.brage.unit.no/himoldexmlui/bitstream/handle/11250/2575626/WP_2018_07.pdf?sequence=1).
21. Su, X. (2020). Simulation of economic development of tourism industry based on FPGA and machine learning. *Microprocessors and Microsystems*, 103523.
22. Swart, K., & Martín-González, R. (2021). Sport and development in South Africa: Sport in a changing society and economy. In *Sport and development in emerging nations* (pp. 154-170). London: Routledge.
23. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., & Tarighi, S. (2014). New methods of financing football clubs in developed countries and its comparative study with developing countries (Special case: professional football clubs of Iran and England Premier League). *Investment Knowledge*, 4(13), 217-232. (in Persian).
24. Wang, Y., & Fang, W. (2019). Innovation and development strategy of china's sports industry under the new economic ecology. Paper presented at the 2nd International Conference on Social Science, Public Health and Education (SSPHE 2018).
25. Yuen, B. (2008). Sport and urban development in Singapore. *Cities*, 25(1), 29-36.
26. Zaker Hossein, J. (2020). The Prosecution of Economic Sanctions as a Crime Against Humanity, *Quarterly Journal of Public Law Studies*, 5 (2), 1-22. (in Persian).
27. Zheng, J., & Mason, D. S. (2018). Sport, information, and the attention economy. In *Brand platform in the professional sport industry* (pp. 1-18). Cham: Palgrave Pivot.