

## **Analysis and the Relationship between Financing Methods and Strategic Performance of Iraq Football Clubs**

Javad moradiChaleshtori\*<sup>1</sup>, Ali Hossien Zaher Mohsen<sup>2</sup>

Received: 04/08/2023

Accepted: 14/12/2023

صفحات: ۵۲-۳۵

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۱۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳

### **Abstract**

Today, the key to the success of an organization and society is earning money for its survival. Without a secure income, society and various organizations will be dissolved and destroyed and cannot survive in a competitive environment. Income is a financial source that is injected into an organization in different ways and the organization can use it to produce goods and services. Reliable and stable income can provide the necessary facilities to meet the costs and expenses of organizations. In fact, income and financial resources are known as the driving force of sports organizations, clubs and leagues. Generating income is necessary for the development, effective planning and maintaining these organizations' independence. Research has shown that financial resources are vital for non-profit organizations such as sports federations and clubs. Non-profit sports organizations need financial support from the government and private institutions, but they prefer to organize sports activities independently (Iskandar et al, 2019). Every sports organization needs financial support to advance its programs and projects. These supports help the sports organization reach its goals (Solntsev, 2021). An important part of these resources is provided by the government. Other forms of income can be obtained from international organizations, marketing income, membership fees and donations. Nowadays, to introduce their company's name and provide their financial resources, many sports organizations refer to the companies which are interested in volunteering. In addition, clubs are capable of generating value and their revenue structure for buying and selling players, sales of secondary products (shirts, sports equipment, etc.), fan sponsorship, television rights, ticket sales and advertising are such that they can generate financial resources (Ljumović et al, 2022). Financing is one of the important issues in the field of financial management. Over the years, various methods have been developed in this field, the existence of various financial instruments can increase market efficiency and optimal allocation of resources (Drózdź, 2021). Today, many professional clubs are well capable of playing an important role in the strategic performance of countries. Furthermore, the development and sustainable performance and especially the acquisition of financial resources and stable income have been given a lot of attention in today's football. The lack of balance and non-realization of sustainable incomes in different organizations of the football industry, such as clubs and different leagues, have been confirmed by various studies and reports from reputable institutions (Dunbar & Middleton, 2022). Meanwhile, managers of clubs and economic enterprises can play an essential role in strategic performance. Upon accepting the responsibility of financing, financial managers of companies or clubs must know the financial markets and financing methods in order to consider the most economical way of financing by using appropriate

---

1. Assistant Professor of sport management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Shahrekord Branch, Islamic Azad University, Shahrekord, Iran

2. Msc of sport management, Esfahan branch, Islamic Azad University, Esfahan, Iran

\* Corresponding author Email: javadmoradi.c@gmail.com

financial tools in the financial markets. Therefore, considering the importance of - income generation for clubs and the issue of financing development of football clubs, and due to the fact that the relationship between football clubs' financing methods and their strategic performance has not been discussed so far, this scientific challenge seems to strongly require regular, codified and organized scientific research. It is clear that by carrying out such researches, suggestions can be given to governments and non-government policy makers so that they can take basic steps to develop the financing of football clubs and the ways to overcome the strategic performance of their organizations with research-based decisions and establish a financially successful break - even point in their clubs. With this approach, the researchers in this study intend to answer the following question: what are the financing methods and their relationship with the strategic performance of Iraq football clubs? This research is descriptive and correlational in terms of purpose and application. Its statistical population includes a selection of physical education professors of Iraq higher education institutions, managers and members of the physical education faculty of the Ministry of Science, coaches and referees and expert football experts, managers of public and private institutions active in the field of Iraq clubs who specialize in sports activities, especially football including 153 people who were selected as samples. The tools used in the current research include the researcher-made questionnaire and the standard strategic performance questionnaire of Slater et al. (2010). After confirming the validity of the questionnaires, the reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha method, the financing questionnaire (0.89), and the strategic performance questionnaire (0.82). The data analysis of this research was done in the descriptive part by means of percentage frequency, average and standard deviation and in the inferential part including Pearson's correlation coefficient and regression tests using SPSS22 software. The results after the analysis showed that the income from holding competitions, sponsorship and commercial income, broadcast rights and infrastructure, and monetary and financial markets can significantly predict the strategic performance of Iraq football clubs. Based on the findings of the research and since earning more money can significantly predict the strategic performance of Iraq football clubs, it is suggested to increase the size of the sports market in Iraq by increasing the participation of economic enterprises, supporting large companies and financial sponsors, advertising and promoting products, goods and services, so that clubs can go through the commercialization process more easily. On the other hand, it seems that for the successful financing and commercialization of football clubs, a series of technical, economic and financial activities should be carried out in the light of the commercial registration of clubs as a commercial enterprise, so that clubs become institutions with a legal aspect and follow the rules of business. As a result, if the mechanism is well defined, clubs can achieve better financial success as also mentioned by other researchers (Szymanski & Weimar, 2019). They can continue to achieve sports success, and the club's sports success will also guarantee financial success and cause dynamism in clubs.

**Keywords:** Club, Performance, Funding, Broadcasting Rights, Sponsor.



## تحلیل و رابطه روش‌های تأمین مالی با عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق

جواد مرادی چالستری\*<sup>۱</sup>، علی حسین ظاهر محسن<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل روش‌های تأمین مالی و رابطه آنها با عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال کشور عراق انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل منتخبی از اساتید تربیت‌بدنی مؤسسه‌های آموزش عالی عراق، مدیران و اعضای هیأت‌علمی تربیت‌بدنی وزارت علوم، مربیان و داوران و کارشناسان خبره فوتبال، مدیران نهادهای دولتی و خصوصی فعال در حوزه باشگاه‌های عراق که در زمینه فوتبال تخصص داشته و مجموعه آنان به تعداد ۱۵۳ نفر بود را شامل می‌شود که همین تعداد به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل پرسشنامه محقق ساخته و پرسشنامه استاندارد عملکرد استراتژیک اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) است. پس از تأیید روایی پرسشنامه‌ها، پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پرسشنامه تأمین مالی (۰/۸۹)، پرسشنامه عملکرد استراتژیک (۰/۸۲) به دست آمد. تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش توصیفی به وسیله فراوانی درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش استنباطی شامل آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون با استفاده از نرم افزار SPSS22 صورت پذیرفت. نتایج پس از تجزیه و تحلیل نشان داد درآمد حاصل از برگزاری مسابقات، درآمدهای حامی مالی و بازرگانی، حق پخش و زیرساخت‌ها، و بازارهای پولی و مالی به طور معنی‌داری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است. لذا تأمین مالی به طور معنی‌داری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است.

**واژگان کلیدی:** باشگاه، عملکرد، تأمین مالی، حق پخش، حامی مالی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

\* نویسنده مسئول: javadmoradi.ch@gmail.com



## مقدمه

امروزه رمز موفقیت یک سازمان و جامعه کسب درآمد برای بقاء و ماندگاری خود است. بدون درآمد مطمئن، جامعه و سازمان‌های مختلف رو به انحلال و نابودی رفته و نمی‌توانند در محیط رقابتی دوام بیاورند. درآمد عبارت است از یک منبع مالی که به طرق مختلف به یک سازمان تزریق شده و سازمان می‌تواند توسط این درآمدها به تولید کالا و خدمات بپردازد. درآمد مطمئن و پایدار می‌تواند امکانات لازم را برای رویارویی با هزینه‌ها و مخارج سازمان‌ها فراهم کند (Kumar & Reinartz, 2018). در واقع درآمد و منابع مالی به‌عنوان موتور محرک سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و لیگ‌ها شناخته می‌شوند. درآمدزایی برای توسعه، برنامه‌ریزی مؤثر و حفظ استقلال این سازمان‌ها ضروری است. تحقیقات نشان داده‌اند، منابع مالی برای سازمان‌های غیرانتفاعی همچون فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌ها حیاتی است (Naderian et al., 2015). سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی به حمایت مالی از جانب دولت و مؤسسه‌های خصوصی نیاز دارند، اما ترجیح می‌دهند به‌صورت مستقل فعالیت‌های ورزشی را سازماندهی کنند (Iskandar et al., 2019). هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز به حمایت مالی دارد. این حمایت‌ها باعث می‌شود سازمان ورزش به اهداف خود برسد (Solntsev, 2021). بخش مهمی از این منابع توسط منابع دولتی تأمین می‌شود. سایر درآمدها را می‌توان از سازمان‌های بین‌المللی و درآمدهای بازاریابی، حق عضویت و کمک‌های مالی به دست آورد. امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای معرفی نام شرکت خود و تأمین منابع مالی خود به سراغ شرکت‌هایی می‌روند که علاقه مند به کار داوطلبانه هستند.

علاوه بر این، توانایی باشگاه‌ها در تولید ارزش و ساختار درآمدی آنها برای خرید و فروش بازیکنان، فروش محصولات ثانویه (پیراهن، تجهیزات ورزشی و غیره)، حمایت مالی هواداران، حق پخش تلویزیونی، فروش بلیط و تبلیغات به گونه‌ای است که می‌توانند منابع مالی خود را تأمین کنند (Ljumović et al., 2022). تأمین مالی یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت مالی است. در طول سال‌های متمادی روش‌های مختلفی در این زمینه توسعه یافته است که وجود ابزارهای مالی متنوع می‌تواند باعث افزایش کارایی بازار و تخصیص بهینه منابع شود (Dróždž, 2021). امروزه شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی یاد گرفته‌اند چگونه از محیط مناسب باشگاه‌های ورزشی و ورزشکاران استفاده کنند. متداول‌ترین روش استفاده از ورزش، حمایت مالی به‌عنوان بخشی از برنامه‌های ترویج شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است. بیشترین حمایت از ورزش کشور از سوی دولت و منابع مالی دولت صورت می‌گیرد که با توجه به کاهش سرمایه دولت برای سرمایه‌گذاری در ورزش، پاسخگوی نیاز ورزش کشور نیست. در نتیجه سازمان‌های مختلفی که مسئولیت باشگاه را بر عهده دارند با تکیه بر بودجه دولتی نمی‌توانند نیازهای باشگاه را تأمین کنند (Khosravipoor et al., 2021). به‌طوری‌که در چند سال اخیر مشاهده شده است بسیاری از تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی به دلیل نداشتن وضع مالی مناسب و حامی مالی از حضور در مسابقات مختلف اعم از ملی و بین‌المللی بازمانده‌اند؛ بنابراین سرمایه‌گذاری شرکت‌های خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی در صنعت ورزش بحثی است که سال‌هاست مورد توجه قرار گرفته و روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود (Andryushchenko & Filimonova, 2018).

در حال حاضر موضوع تأمین مالی در اکثر باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی یکی از دغدغه‌های مهم و اساسی مدیران ورزشی است، اما با توجه به شرایط حاکم بر ورزش کشور، شرکت‌ها، بنگاه‌های اقتصادی و کارخانه‌های معروف و سرمایه بر از سرمایه‌گذاری در آن خودداری می‌کنند. برای سرمایه‌گذاری در ورزش، به‌طوری‌که اکثر تیم‌های ورزشی برخی از استان‌ها و شهرستان‌ها دلیل عدم حضور حامی مالی از شرکت در مسابقات داخلی، ملی و بین‌المللی بدیهی است که چرخه سرمایه اسپانسرها و ورزش‌ها در صورت کنار هم قرار گرفتن در یک تعامل مثبت و اصولی باعث رشد و گسترش یکدیگر و در نتیجه درگیر شدن اقشار مختلف جامعه و از همه مهمتر باعث رشد عوامل ورزشی و تولیدی کشور می‌شود که در نهایت منجر به ایجاد اشتغال می‌شود. در میان ارکان صنعت ورزش، نقش باشگاه‌ها بیش از سایر ارکان است. زیرا آنها به‌عنوان کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی نقش بزرگی در عملکرد استراتژیک عمل می‌کنند (Wicker & Frick, 2020). امروزه بسیاری از باشگاه‌های



حرفه‌ای توانسته‌اند نقش مهمی در عملکرد استراتژیک کشورها ایفا کنند، توسعه و عملکرد پایدار و به‌طور ویژه کسب منابع مالی و درآمدی پایدار در فوتبال روز دنیا بسیار مورد توجه قرار گرفته است. فقدان تعادل و عدم تحقق درآمدهای پایدار در سازمان‌های مختلف صنعت فوتبال از قبیل باشگاه‌ها و لیگ مختلف توسط مطالعات گوناگون و گزارش مؤسسه‌های معتبر مورد تأیید قرار گرفته است (Moradi Chaleshtari & Nazari, Weimar & Szymanski, 2019; Dunbar & Middleton, 2022). در این بین مدیران باشگاه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند نقش اساسی در عملکرد استراتژیک داشته باشند (Kościółek, 2019). مدیران مالی شرکت‌ها یا باشگاه‌ها با قبول مسئولیت تأمین مالی باید بازارهای مالی و روش‌های تأمین مالی را بشناسند تا با استفاده از ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی‌ترین راه تأمین مالی را در نظر بگیرند.

با توجه به عمومیت فوتبال به‌عنوان یک ورزش مشاهده می‌شود که موضوع تأمین مالی مناسب مناسب لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال اهمیت بیشتری پیدا کرده است (Jóźwiak, 2021). باشگاه‌های ورزشی در دنیا واحدهایی هستند که با اهداف اقتصادی تشکیل و مدیریت می‌شوند. باشگاه‌ها، ورزش‌ها یا ورزش‌های خاصی را برای کسب منافع اقتصادی انتخاب می‌کنند و در آنها فعال می‌شوند. آنها در راه اندازی استادیوم‌ها سرمایه‌گذاری و سعی می‌کنند در رشته‌های ورزشی انتخابی خود به رتبه‌های برتر برسند تا بتوانند بر اساس آن درآمد بیشتری کسب کنند (Mendonça, 2022). مدیران می‌توانند نقش اساسی در بازارهای مالی ایفا نمایند. مدیران مالی با پذیرش مسئولیت تأمین مالی باید بازارهای مالی و ابزارهای مالی موجود را بشناسند تا با توجه به جهانی شدن مقوله اقتصاد فوتبال، با استفاده از ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی‌ترین روش تأمین مالی را در نظر بگیرند. استفاده از تمامی فرصت‌های تجاری و اقتصادی قابل بهره‌برداری از جمله فوتبال یک ضرورت انکارناپذیر است. همچنین ارتقاء وضعیت مالی و اقتصادی فوتبال حرفه‌ای در لیگ برتر می‌تواند منجر به پیشرفت‌های اساسی شود. پیشرفت در وضعیت فنی فوتبال در بعد قهرمانی و ملی نیز باید مورد توجه قرار گیرد؛ از این‌رو با توجه به اهمیت یافتن موضوع درآمدزایی برای باشگاه‌ها، مقوله توسعه تأمین مالی لیگ حرفه‌ای فوتبال به انجام منظم و سازمان یافته تحقیقات علمی نیاز ضروری دارد (Kerzner, 2022).

علیرغم توجه اروپا از دهه ۵۰ به مطالعه فوتبال به‌عنوان یک صنعت تجاری سودآور، در کشور عراق، به‌عنوان جذاب‌ترین بخش اقتصاد ورزش (فوتبال) توجه چندانی نشده است. با وجود اینکه بیش از ۱۱ سال از حرکت فوتبال عراق به سمت حرفه‌ای شدن می‌گذرد، اما فوتبال به‌عنوان یک صنعت مطرح نیست و چرخ اقتصادی در این زمینه بر خلاف سایر کشورهای مطرح فوتبال به کندی پیش می‌رود. طبق شواهد موجود، فوتبال پرطرفدارترین ورزش در عرصه بین‌المللی است تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج‌قاره آن را ورزش ملی خود می‌دانند (Kościółek, 2019). در این خصوص (Lukinović et al., 2022) به واگذاری حق پخش به‌عنوان منبع تأمین مالی فعالیت‌های ورزشی پرداختند. 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. اتفاقاتی مانند همه‌گیری ویروس کرونا منجر به برگزاری رویدادهای ورزشی در شرایط کنترل شده، بدون حضور مخاطب یا با محدودیت‌ها و محدودیت‌های متعدد شده است. در چنین شرایطی، مؤسسه‌های متعددی اشکال تعاملی ارتباط با مصرف‌کنندگان را ارائه می‌کنند (موزه‌گردی آنلاین، کنسرت، و غیره)؛ بنابراین نه تنها ضرر را به حداقل می‌رسانند بلکه ارتباط با مخاطب را نیز حفظ می‌کنند. این وضعیت اهمیت ارتباط دیجیتال با مصرف‌کنندگان را ثابت کرده است.

اگرچه سال ۲۰۲۰ بدون المپیک که از قبل برنامه‌ریزی شده بود و در بیشتر موارد بدون ورزشکاران در جایگاه‌ها گذشت، صنعت ورزش جهشی را ثبت کرد (از ۳۸۸/۲۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ به ۴۴۰/۷۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۱). رشد درآمد عمدتاً به دلیل افزایش درآمد رسانه‌ها به دست آمد. پژوهشگران به بهبود تجزیه و تحلیل منابع مالی سازمان‌های ورزشی در اشکال مختلف سازمانی و قانونی در روسیه پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد بهینه‌سازی ترکیب و ساختار منابع مالی برای مؤسسه‌های ورزشی، تیم مدیریتی در سازمان را برای تغییرات مناسب قادر می‌سازد (Shavandina & Kovalenko, 2021). در این زمینه



(Józwiak, 2021) به مشکلات حقوقی تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی توسط دولت‌های محلی در لهستان به‌عنوان دلیلی برای تحقیقات بین رشته‌ای و حقوقی پرداخت. وی بیان داشت تأمین مالی ورزش توسط واحدهای دولتی محلی، بازاریابی قابل اندازه‌گیری را به‌همراه دارد؛ همچنین تصمیم‌گیران سازمان باید هم از نظر شرکتهی آگاه باشند و هم به قوانین دولتی، محلی، قوانین شهرداری و قوانین ورزش تسلط کافی داشته باشند. اما این کافی نیست چرا که آنها باید همچنین دارای دانش اقتصادی، جامعه‌شناسی و تربیت بدنی نیز باشند.

محققین به شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران پرداخته‌اند. آنان منابع درآمدی ورزشی متشکل از تبلیغات، حمایت مالی، حقوق تلویزیون، درآمد روز مسابقات، کالاها و خدمات بر اساس برند، ورزشکاران و هواداران و همچنین مؤلفه‌های عملیاتی شامل اقدامات اجرایی و مالکیت بهینه را به‌عنوان مهمترین راهبردها در ورزش حرفه‌ای ایران معرفی نمودند و بیان داشتند آگاهی از این راهکارها، نقشه راه روشنی را برای اجرای الگوی مطلوب تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران برای متولیان ورزش کشور قرار می‌دهد (Ghafouri Yazdi et al., 2021). از سوی دیگر مطالعه صورت گرفته در در اتریش و در زمینه تأمین مالی پایدار توسعه ورزشکاران نخبه: تحلیل تجربی ورزش‌های زمستانی در اتریش نشان داد، کیفیت مدیریت خدمات دولتی و خصوصی در این بخش باید با تاکید ویژه بر بهبود کارایی همکاری بین بخشی در سیستم سازمان‌های دولتی ملی، ارگان‌های دولتی محلی و دفاتر گزارش‌دهی آنها بهبود یابد. در حوزه حقوقی نیز چارچوب قانونی و نظارتی برای پیشرفت بخش ها باید به‌طور دائمی، مرتبط و فعالانه بهبود یابد و با احکام نظارتی معتبر بازنگری شده و مقررات جدیدی برای کنترل مؤثر، پیشرفت آموزش حرفه‌ای و عالی مربوطه همراه باشد (Wicker & Frick, 2020). علاوه بر این (Leitão & Gonçalves, 2020) به راه‌های بهبود کارایی مکانیزم‌های تأمین مالی ورزش حرفه‌ای پرداختند. آنان نتیجه گرفتند زیرساخت‌های ورزشی مدرن و تیم‌های ورزشی ذی‌نفع باید توسط همان نهادهای شرکتی کنترل شوند تا هم‌افزایی حامیان تجاری برای پیشرفت ورزش تضمین شود. (Waleed, 2023) در پژوهشی با عنوان راهکارهای توسعه حامیان مالی در باشگاه‌های فوتبال عراق بین داشتند کشور عراق دارای باشگاه‌های متعددی است اما با توجه به وجود سرمایه زیاد در این کشور هنوز حامیان مالی زیادی جذب باشگاه‌های فوتبال این کشور نشده‌اند؛ از سوی دیگر باشگاه‌های ورزشی نیز برای خرید بازیکن و حضور در مسابقات بین‌المللی نیاز به حامی مالی دارند که بتوانند به این مهم دست پیدا کنند. در تحقیقی دیگر با عنوان طراحی مدل توسعه باشگاه‌های فوتبال عراق نشان داده شده است عوامل توسعه فوتبال عراق برحسب اولویت شامل منابع درآمدی، زیرساخت فیزیکی، مسائل حقوقی-سیاسی، منابع انسانی، مسائل اجتماعی - فرهنگی و فناوری اطلاعات هستند که اولویت نخست منابع درآمدی است (Al Waid, 2018).

پژوهشگران دیگر به تدوین راهکارها و پیامدهای مؤثر بر حمایت مالی از ورزش همگانی در ایران پرداختند. نتایج آنان نشان داد، جهت راهبردهای مؤثر توسعه جذب حامیان مالی، بسترسازی جذب حامیان مالی، بهبود قوانین برای حامیان مالی، بهره‌مندی از نیروی متخصص، تعامل با رسانه‌ها، اعطای تسهیلات به حامیان مالی می‌تواند بر حمایت مالی اثر گذار باشند (Rahbari et al., 2022). علاوه بر این مطالعه دیگر و در بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال شهر سوق الشیوخ کشور عراق نشان داده است بین توسعه زیرساخت‌ها، اصلاح ساختارها، تجاری‌سازی، مدیریت اثربخش، استعدادیابی، توسعه منابع انسانی، خصوصی‌سازی و توسعه فوتبال رابطه وجود دارد (Obeid, 2023). مطالعات دیگر تطبیقی و در تحلیل به روش‌های تأمین مالی و مدیریت منابع مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان) نشان داده است چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران با شیوه‌های تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال انگلیس تفاوت آشکار دارد. اکثر باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر کمک‌های مستقیم دولت و سازمان‌های صنعتی ۷۵٪ بوده، اما باشگاه‌های انگلیس خصوصی و از طریق حق پخش تلویزیونی ۹۳٪ درآمد روز مسابقه ۱۸٪ و جریان نقد حاصل از تجارت ۲۳٪ تأمین مالی می‌شدند (Hejazi, 2017). 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، استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌ها فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران می‌باشند. (Torabi et al, 2007) به روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان) پرداختند.

نتایج تحقیق آنان نشان داد چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران با شیوه‌های تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال انگلیس تفاوت آشکار دارد. اکثر باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر کمک‌های مستقیم دولت و سازمان‌های صنعتی (۶۵٪) بوده، اما باشگاه‌های انگلیس خصوصی و از طریق حق پخش تلویزیونی (۳۱٪)، درآمد روز مسابقه (۲۱٪) و جریان نقد حاصل از تجارت (۲۲٪) تأمین مالی می‌شدند. 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، استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران است. مدیران مالی شرکت‌ها یا باشگاه‌ها با قبول مسئولیت تأمین مالی باید بازارهای مالی و روش‌های تأمین مالی را بشناسند تا با استفاده از ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی‌ترین راه تأمین مالی را در نظر بگیرند. باشگاه‌های ورزشی در دنیا کوچکترین واحدهای صنعت ورزش شناخته می‌شوند که با اهداف اقتصادی تشکیل و مدیریت می‌گردند. باشگاه‌ها، ورزش یا ورزش‌های خاصی را برای کسب منافع اقتصادی انتخاب و در آنها فعالیت می‌کنند. آنها در راه اندازی استادیوم‌ها سرمایه‌گذاری و سعی می‌کنند در رشته‌های ورزشی انتخابی خود به رتبه‌های برتر برسند تا بتوانند بر اساس آن درآمد بیشتری کسب کنند (Mendonça, 2022).

از سوی دیگر عملکرد استراتژیک به عنوان یک سازه‌ی کلی شناخته می‌شود که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. (Liu, 2014) بیان داشت عملکرد استراتژیک شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را می‌سنجد و اطلاع از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم بوده است، زیرا این مسأله برای برداشتن قدم‌های مناسب در آغاز حائز اهمیت است. با این وجود، تعریف، مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری عملکرد کار آسانی نیست محققان تعاریف و عقاید مختلفی در مورد عملکرد استراتژیک داشته‌اند، اما هنوز به عنوان یک مسأله جنجال برانگیز باقی مانده است. دو جریان اصلی در سنجش عملکرد وجود دارد. دیدگاه اقتصادی که بر اهمیت عوامل خارجی بازار نظیر موضع رقابتی تاکید دارد و دیدگاه سازمانی که بر دیدمان رفتاری و جامعه‌شناختی و سازگاری آنها با محیط استوار است. در ارتباط با ارزشیابی استراتژیک هم عوامل اقتصادی و هم سازمانی را به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد مورد تأکید قرار می‌دهد. مطالعات نشان داده‌اند اگر ارزیابی عملکرد به‌درستی طراحی و به اجرا گذاشته شوند به سبک مدیریتی پیش کنش و پویا منجر و به نوبه خود باعث بهبود عملکرد استراتژیک می‌شود. افراد ذینفع مفهوم توسعه یافته مشتریان بوده و ملاک عملکرد استراتژیک هستند (Liu, 2014). زیرا فرد ذینفع کسی است اقدام‌های او متأثر از سازمان است یا بر سازمان تأثیر بگذارد. این تعامل ایجاب می‌کند با تمام افراد ذینفع مانند مشتری رفتار شود. بی‌شک برآورده‌سازی انتظارات کلیه ذینفعان مستلزم توجه جدی به ارزش آفرینی برای این گروه از طریق بهبود مستمر عملکرد استراتژیک است.

امروزه بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای توانسته‌اند نقش مهمی در عملکرد استراتژیک کشورها ایفا کنند، اسپانیا با توسعه صنعت باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ۴۷ هزار شغل ایجاد کرده است. توسعه صنعت باشگاه‌های فوتبال تنها به کشورهای شناخته شده‌ای مانند انگلیس، اسپانیا، ایتالیا و آلمان محدود نمی‌شود، بلکه کشورهای آسیایی مانند ژاپن و کره جنوبی نیز توانسته‌اند گام‌های اساسی در توسعه اقتصادی صنعت فوتبال خود بردارند. امروزه مدیران باشگاه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند نقش اساسی در عملکرد استراتژیک داشته باشند (Kościółek, 2019). بر این اساس و با توجه به اهمیت یافتن موضوع درآمدزایی



برای باشگاه‌ها و مقوله توسعه تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال و از آنجایی که تاکنون به ارتباط روش‌های تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال و عملکرد استراتژیک آنها پرداخته نشده است؛ به نظر می‌رسد این چالش دانشی به شدت نیازمند انجام پژوهش علمی منظم، مدون و سازمان یافته می‌باشد. واضح است با اجرای چنین پژوهش‌هایی می‌توان پیشنهادهایی را به سیاستگذاران دولتی و غیر دولتی داد تا آنان بتوانند با تصمیم‌گیری‌های پژوهش محور گام‌های اساسی را در جهت توسعه تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال و راه‌های غلبه بر عملکرد استراتژیک مجموعه خود برداشته و در برقراری نقطه سر به سر مالی در باشگاه‌های خود موفق ظاهر شوند. با این رویکرد محققان در این پژوهش در نظر دارند به این سؤال پاسخ دهد روش‌های تأمین مالی و رابطه آنها با عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق چگونه است؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل منتخبی از اساتید تربیت بدنی مؤسسه‌های آموزش عالی عراق، مدیران و اعضاء هیئت علمی تربیت بدنی، مربیان و داوران و کارشناسان خبره فوتبال، مدیران نهادهای دولتی و خصوصی فعال در حوزه باشگاه‌های عراق که در زمینه فوتبال تخصص داشته که مجموعه آنان به تعداد ۱۵۳ نفر بود را شامل می‌شود. از آنجایی که همه افراد جامعه آماری در دسترس می‌بودند، بنابراین کل ۱۵۳ نفر جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل پرسشنامه محقق ساخته ۳۷ سوالی و پرسشنامه استاندارد عملکرد استراتژیک اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) است. هر دو پرسشنامه به صورت بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت مقیاس بندی شده است. برای به دست آوردن روایی پرسشنامه محقق ساخته از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان خبره به تعداد ۱۴ نفر استفاده شده و از آنان در مورد مربوط بودن سؤالات، واضح بودن و قابل فهم بودن سؤالات و اینکه آیا این سؤالات برای پرسش‌های تحقیقاتی مناسب است و آنها را مورد سنجش قرار می‌دهد، نظرخواهی شد و اصلاحات مورد نظر در پرسشنامه اعمال گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق، بر اساس دیدگاه‌های اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پس از تأیید روایی پرسشنامه‌ها، پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پرسشنامه تأمین مالی (۰/۸۹)، پرسشنامه عملکرد استراتژیک (۰/۸۲) به دست آمد. تحلیل داده‌های این پژوهش در بخش توصیفی به وسیله فراوانی درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش استنباطی از طریق نرم افزار SPSS22 و آزمون از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی صورت پذیرفت.

### نتایج

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، مقدار ضریب چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها بین منفی ۲ و مثبت ۲ قرار گرفته است. با توجه به اینکه ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرهای مورد مطالعه همگی در بازه منفی ۲ تا مثبت ۲ قرار گرفته‌اند، می‌توان اینگونه استنباط نمود تخطی از توزیع نرمال در بین داده‌ها دیده نمی‌شود. لذا در حالت کلی و با بررسی‌های به عمل آمده اینگونه استنباط می‌شود توزیع داده‌های متغیرهای موجود در جدول فوق نرمال یا حداقل بسیار نزدیک به نرمال است.





جدول ۱. آزمون طبیعی بودن  
Table 1. Normality test

نتیجه Result	ضریب کشیدگی Kurtosis		ضریب چولگی Skewness		متغیرها Variables
	خطای استاندارد Std. Error	مقدار آماره Statistic	خطای استاندارد Std. Error	مقدار آماره Statistic	
نرمال است	0.390	-0.971	0.196	-0.116	درآمد حاصل از برگزاری مسابقات / Income from holding competitions
نرمال است	0.390	-0.826	0.196	-0.254	درآمدهای حامی مالی و بازرگانی / Sponsorship and commercial income
نرمال است	0.390	-0.596	0.196	-0.381	حق پخش و زیرساختها / Broadcast rights and infrastructure
نرمال است	0.390	-0.117	0.196	-0.139	بازارهای پولی و مالی / Monetary and financial markets
نرمال است	0.390	-0.083	0.196	-0.138	تأمین مالی / Financing
نرمال است	0.390	-0.875	0.196	- 0.444	عملکرد استراتژیک / Strategic performance

\*قضیه حد مرکزی در آمار ثابت می کند اگر حجم نمونه بالا رود (معمولاً بیشتر از ۳۰ نمونه) توزیع داده‌ها نرمال یا نزدیک به نرمال می باشد

در جدول شماره ۲، ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مربوط به مؤلفه‌های پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. بارهای عاملی  
Table 2. Factor Loadings

بار عاملی Factor Loading	سوال Question	متغیرها Variables	
0.89	C1	بلیط فروشی روز مسابقه	
0.71	C2	نرخ گذاری بلیط در جایگاه های مختلف و بهر برداری از جایگاه‌های ویژه (VIP)	
0.58	C3	درآمدهای حاصل از منطقه هواداران (Fan zoon)	
0.91	C4	برگزاری قرع کنشی بین تماشاگران	درآمد حاصل از برگزاری مسابقات / Income from holding competitions
0.64	C5	درآمد جنبی استادیوم (مانند بوفه، فروش لوازم باشگاه)	
0.56	C6	ایجاد بخش میکسدزون جهت درآمدزایی از مصاحبه، نشست‌ها و کنفرانس خبری	
0.75	C7	حق عضویت هواداران	درآمدهای حامی مالی و بازرگانی / Sponsorship and commercial income
0.93	C8	هدایا و کمک‌های بلاعوض هواداران	
0.88	C9	برند (نشان) تجاری	
0.76	C10	اجاره دادن استادیوم یا بخش‌های مختلف آن	
0.86	C 11	راه اندازی تورهای گردشگری بازدید از باشگاه، استادیوم و موزه‌های ورزشی	



0.57	C12	حق تبلیغ چهره‌های تیم ( صحنه‌گذاری)	
0.66	C13	پرورش و فروش بازیکن، مربی و نقل و انتقال آنان	
0.73	C14	استفاده از بیلبوردهای تبلیغاتی	
0.87	C15	تبلیغات دور زمین مسابقه و تمرین	
0.69	C16	مدارس و آکادمی فوتبال	
0.89	C17	حامی مالی اصلی	
0.93	C18	حامیان مالی فرعی	
0.57	C19	تبلیغ محصولات و خدمات باشگاه	
0.69	C20	درآمدهای حاصله از روز معارفه بازیکنان	
0.52	C21	حضور در مسابقات بین‌المللی رسمی و دوستانه	
0.63	C22	انعقاد قرارداد با باشگاه‌های بزرگ و معروف	
0.49	C23	کپی رایت و حقوق رشد	
0.79	C24	حق پخش تلویزیونی	حق پخش و زیرساخت‌ها / Broadcast rights and infrastructure
0.48	C25	داشتن ورزشگاه و زمین تمرین اختصاصی	
0.53	C26	چند کاربری کردن امکانات استادیوم‌ها و تاسیسات ورزشی	
0.77	C27	حقوق پخش اینترنتی، رادیویی و موبایل رایت	
0.85	C28	بهره‌برداری‌های تجاری از شبکه تلویزیونی اختصاصی	
0.62	C29	درآمدهای حاصل از اجاره اماکن و پارکینگ‌ها	
0.83	C30	احداث فروشگاه، رستوران و هتل به نام باشگاه	
0.59	C31	درآمد حاصل از انتشار سهام و آورده سهامداران	
0.64	C32	تسهیلات بلندمدت با سود کم برای سرمایه‌گذاری در ورزش حرفه‌ای	
0.51	C33	استفاده از اوراق اجاره برای خرید تجهیزات یا ملک	بازارهای بولی و مالی / Monetary and financial markets
0.67	C34	درآمدهای حاصل از سازوکار تسعیر ارز	
0.53	C35	درآمد حاصل از سود سپرده‌های بانکی	
0.71	C36	بهره‌گیری از روش‌های تأمین مالی پروژه همچون FDI، BLT، BOT	
0.64	C37	بهره‌گیری از روش اجاره به شرط تملیک	

## آزمون ضریب همبستگی پیرسون

مطابق با نتایج جدول ۳ و با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین تأمین مالی و مؤلفه‌هایش با عملکرد استراتژیک کمتر از سطح خطای ۰/۰۰۱ محاسبه شده است. لذا فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود؛ بنابراین می‌توان اظهار نظر کرد بین تأمین مالی و مؤلفه‌هایش با عملکرد استراتژیک رابطه معنی‌داری وجود دارد.



جدول ۳. همبستگی پیرسون  
Table3. Pearson correlation

						متغیرها Variables
6	5	4	3	2	1	
					1	1. درآمد حاصل از برگزاری مسابقات / Income from holding competitions
					0.0001	correlation همبستگی / significance معنی داری
				1	0.292	2. درآمدهای حامی مالی و بازرگانی / Sponsorship and commercial income
					0.0001	correlation همبستگی / significance معنی داری
			1	0.254	0.423	3. حق پخش و زیرساخت ها / Broadcast rights and infrastructure
				0.0001	0.0001	correlation همبستگی / significance معنی داری
			1	0.371	0.381	4. بازارهای پولی و مالی / Monetary and financial markets
				0.0001	0.0001	correlation همبستگی / significance معنی داری
	1	0.615	0.566	0.808	0.749	5. تأمین مالی / Financing
		0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	correlation همبستگی / significance معنی داری
1	.0463	0.366	0.290	0.289	0.412	6. عملکرد استراتژیک / Strategic performance
	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	correlation همبستگی / significance معنی داری

همانطور که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد مقدار ضریب رگرسیون استاندارد شده (R) در این مدل برابر با ۰/۴۶۳ است. این ضریب گویای این است میزان همبستگی بین متغیر مستقل (مولفه‌های تأمین مالی) و متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) یک همبستگی نسبتاً قوی است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۲۱۵ بوده که بیانگر آن است ۲۱/۵ درصد از واریانس متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) توسط متغیر مستقل (تأمین مالی) تبیین می‌گردد. همچنین مقدار آزمون تی برای تأمین مالی از سطح استاندارد (۱/۹۶) بزرگ‌تر و در سطح خطای استاندارد برابر با ۰/۰۰۰۱ بوده و معنادار گزارش شده است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تأمین مالی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است.

جدول ۴. رگرسیون  
Table4. Regression

Sig	T	Beta	Sig	F	R2	R	Dependent variable	Independent variable
0.0001	3.393	-	0.0001	14.36	0.215	0.463	عملکرد استراتژیک / Strategic performance	Constant
0.0001	6.424	0.463					عملکرد استراتژیک / Strategic performance	Financing تأمین مالی
0.0001	8.575	-					عملکرد استراتژیک / Strategic performance	Constant
0.0001	5.549	0.412	0.0001	30.79	0.169	0.414	درآمد حاصل از برگزاری مسابقات / Income from holding competitions	Constant
0.0001	8.042	-					عملکرد استراتژیک / Strategic performance	Constant
0.0001	3.714	0.289	0.0001	13.79	0.084	0.289	درآمدهای حامی مالی و بازرگانی / Sponsorship and commercial income	Constant



			عملکرد استراتژیک /				Constant
			Strategic performance				حق پخش و زیرساخت ها /
0.0001	7.663	-	0.0001	13.82	0.084	0.290	Broadcast rights and infrastructure
0.0001	3.717	0.290					
			عملکرد استراتژیک /				Constant
			Strategic performance				بازارهای پولی و مالی /
0.0001	7.299	-	0.0001	23.42	0.134	0.336	Monetary and financial markets
0.0001	4.840	0.366					

### بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با نتایج جدول ۳، ضریب تعیین ( $R^2$ ) یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۲۱۵ بوده که بیانگر آن است ۲۱/۵ درصد از واریانس متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) توسط متغیر مستقل (تأمین مالی) تبیین می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تأمین مالی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های Józwiak, Ghafouri Yazdi et al (2015), Naderian et al (2007), Torabi et al (2022), Rahbari et al (2021), Lukinović et al (2018), Al Waid (2021), Shavandina & Kovalenko (2022) همسو است. (Wicker & Frick, 2020) بیان داشتند باشگاه‌ها، به‌عنوان کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی نقش بزرگی در عملکرد استراتژیک دارند. (Al Waid, 2018) نشان داد عوامل توسعه فوتبال عراق برحسب اولویت شامل ۱- منابع درآمدی ۲- زیرساخت فیزیکی ۳- مسائل حقوقی-سیاسی ۴- منابع انسانی ۵- مسائل اجتماعی- فرهنگی و ۶- فن‌آوری اطلاعات طبقه‌بندی می‌شوند که در این بین منابع درآمدی در درجه اهمیت اول قرار دارد. (Moradi Chaleshtari & Nazari, 2019) در بررسی صنعت فوتبال ایران نشان دادند به‌دلیل سطح پائین درآمدی، تجاری نبودن و در نتیجه زیانده بودن ارکان صنعت فوتبال ایران، باشگاه‌ها همواره دارای تراز منفی بوده و در واقع عملکرد، موفقیت مالی و ورزشی و توسعه پایدار آن با چالش جدی مواجه شده است.

(Naderian et al, 2015) نشان دادند مدیران باشگاه‌ها با قبول مسئولیت تأمین مالی، باید بازارهای مالی و ابزارهای مالی موجود را بشناسند تا با بکارگیری ابزارهای مالی مناسب در بازارهای مالی، اقتصادی‌ترین شیوه تأمین مالی را مورد توجه قرار دهند. همچنین به‌دلیل جهانی شدن مقوله اقتصاد فوتبال و عمومیت داشتن لیگ حرفه‌ای فوتبال در ایران ملاحظه می‌گردد موضوع تأمین مالی مناسب لیگ حرفه‌ای فوتبال اهمیت بیشتری پیدا کرده است. برای کشور در حال توسعه‌ای چون ایران استفاده از تمامی فرصت‌های تجاری و اقتصادی قابل بهره‌برداری یک ضرورت غیرقابل انکار است. در این خصوص نتایج تحقیقی و در طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران نشان داده است باشگاه‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین بازاریابی و منابع مختلف درآمدزایی نظیر: فعالیت‌های تجاری، هواداران، حق پخش رسانه‌ای، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر منابع، به‌منظور تأمین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و جهت حضور قدرتمند در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی استفاده کنند (Soltani, 2017) و یا دیگر نتایج نشان داده است استفاده از ابزارهایی همچون مالکیت زمانی و برگزاری کمپین‌های پیش فروش 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 زیست‌بوم 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 (Ahmadi, 2022). مدیران مالی بایستی با توجه به استراتژی‌های سازمان در مورد آنها تصمیم‌گیری نمایند و بیشترین همسویی را با استراتژی سازمان به‌وجود آورند و در عین حال سود بیشتری را هم نصیب ذینفعان کنند (Rajhans, 2018).

همچنین نتایج تحقیق نشان داد، مقدار ضریب رگرسیون استاندارد شده ( $R$ ) در این مدل برای متغیر درآمد حاصل از برگزاری مسابقات برابر با ۰/۴۱۲ بوده که نشان‌دهنده میزان همبستگی قوی بین متغیر مستقل و وابسته است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۱۶۹ بوده که بیانگر آن است ۱۶/۹ درصد از واریانس متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) توسط متغیر مستقل (درآمد حاصل از برگزاری مسابقات) تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت درآمد حاصل از برگزاری مسابقات به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Shavandina & Kovalenko, 2007) Elahi, (2019) Moradi Chaleshtari & Nazari (2021) و (Nazari, 2019; Elahi, 2007) Lukinović et al (2022) همخوانی دارد. نتایج تحقیقات مختلف نشان داده است عمده‌ترین منابع درآمدی صنعت فوتبال به‌ترتیب شامل حق پخش تلویزیونی، درآمدهای روز مسابقه و فعالیت‌های بازرگانی و تجاری هستند (Moradi Chaleshtari & Nazari, 2019; Elahi, 2007).

مطابق با نتایج و مقادیر ضریب رگرسیون استاندارد شده ( $R$ ) در این مدل برابر با ۰/۲۸۹ بوده که نشان می‌دهد میزان همبستگی خوبی بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد. ضریب تعیین ( $R^2$ ) یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۰۸۴ بوده که بیانگر آن است ۸/۴ درصد از واریانس متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) توسط متغیر مستقل (درآمدهای حامی مالی و بازرگانی) تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت درآمدهای حامیان مالی و بازرگانی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است. این یافته با نتایج (Wicker, 2022) Rahbari et al (2019) Khosromansh et al (2019) Litvishko et al (2020) & Frick (2019) Waleed (2023) همخوانی دارد. (Waleed, 2023) نشان داد فوتبال برای توسعه و حضور در مسابقات بین‌المللی، علیرغم وجود باشگاه‌های متعدد به سرمایه زیاد و جذب حامیان مالی زیاد نیاز دارد تا این باشگاه‌ها از این طریق بتوانند در عرصه‌های مختلف حضور موفق داشته باشند. نتایج مطالعاتی نشان داده است، نحوه ارزیابی حمایت مالی ورزشی توسط مدیران شرکت‌های حامی مالی تیم‌های ورزشی مستقر در تهران در «وضعیت کنونی» از «وضعیت مطلوب» فاصله زیادی دارد. همچنین «تعداد تماشاچی»، «حجم پوشش رسانه‌ای از تیم ورزشی و تأثیر آن بر تعداد و مدت بازدید از وب‌سایت و صفحات اجتماعی شرکت» و «هزینه حمایت مالی کنونی» مهم‌ترین معیارهای ارزیابی حمایت مالی ورزشی مدیران شرکت‌های حامی مالی ورزشی در تهران بودند. یافته‌ها همچنین نشان معیارهای مرتبط با بازاریابی و فروش برای مدیران شرکت‌های حامی مالی ورزشی در تهران اهمیت ندارند. مدیران ورزشی ضمن آشنایی با معیارها و نحوه ارزیابی آکادمیک حمایت مالی ورزشی باید علاوه بر ارائه مشاوره به مدیران شرکت‌های حامی مالی، به آنان در ارزیابی حمایت مالی ورزشی و نمایان ساختن منافع که این اقدام برای آنها داشته است کمک کنند و تعامل جدی را با مدیران شرکت‌های حامی مالی ورزش بوجود آورند و با انتشار نتایج این ارزیابی‌ها، سایر شرکت‌ها و کارخانجات را برای حمایت مالی از تیم‌ها و نهادهای ورزشی برانگیزانند (Khosromansh et al., 2019). تحقیقات نشان می‌دهد به‌دلیل تحقق نیافتن حق پخش تلویزیونی، پرداخت نکردن حق تبلیغات دور زمین مسابقه، درآمد پائین بلیت فروشی، درآمد کم از محل حامیان مالی، دریافت نکردن حق عضویت، درآمد ناچیز از محل نقل و انتقال بازیکن، درآمد کم باشگاه‌ها از محل تبلیغات و بازرگانی فوتبال ایران نتوانسته است به درآمدهای



لازم خود در این بخش دست یابد (Fathi et al., 2022; Rezaee, 2018). علاوه بر این مؤسسه کی پی ام جی<sup>۱</sup> در گزارش سال ۲۰۲۲ عملکرد موفق باشگاه‌ها را ناشی از رابطه متقابل سه عامل دانسته است که عبارتند از هوادار، رسانه و حامی مالی؛ موفقیت ورزشی؛ افزایش درآمدها. آنچه امروز در فوتبال کشور کاملاً مشهود است اینکه صنعت فوتبال از درآمدهای خود که شامل درآمدهای روز مسابقه، حق پخش تلویزیونی مسابقات و درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تجاری است بی‌بهره است (KPMG, 2022). علاوه بر این در این خصوص (Fathi et al., 2022) نشان دادند برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی می‌توانند با مدیریت ریسک مناسب برای گردشگران بین‌المللی از نظر ایجاد اطمینان خاطر و عدم احساس ریسک نسبت به کشور میزبان و رویداد ورزشی شرایط را برای حضور گردشگران ورزشی فراهم آورند.

مقادیر ضرایب رگرسیون استاندارد شده (R) در خصوص متغیر حق پخش و زیرساخت و ضریب ۰/۲۹۰ بوده که نشان می‌دهد میزان همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته یک همبستگی خوب است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۰۸۴ بوده که بیانگر آن است ۸/۴ درصد از واریانس متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) توسط متغیر مستقل (حق پخش و زیرساخت‌ها) تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت حق پخش و زیرساخت‌ها به طور معنا داری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است. این یافته با نتایج (Mattos, 2015)، (Naderian et al., 2015)، (Ghafouri Yazdi et al., 2021)، (Pooladi et al., 2022)، (Torabi et al., 2007)، (Lukinović et al., 2022)، (2015)، (Rezaee, 2018) همسو است. مطابق با روش‌های درآمدی پایدار مرسوم در صنعت فوتبال روز دنیا، این پیش‌داشته‌ها می‌بایست از حق پخش، درآمد روز مسابقه و فعالیت‌های تجاری حاصل شود. در غیر این صورت بنا به دلایل درون سازمانی (نبود رویکرد اقتصادی، نداشتن برنامه اقتصادی و...) و دلایل برون سازمانی (عدم نگاه مناسب از سوی قانون و تدوین گران قانون (مسئله حق پخش، حقوق مالکیت معنوی و...) و در نتیجه عدم کسب درآمد پایدار، ورود به بازار سرمایه یک فرار رو به جلو بوده و محکوم به شکست خواهد بود (Naderian et al., 2015). موضوع حق پخش تلویزیونی به مثابه مهمترین مؤلفه مالی و تجاری در جهان فوتبال تاکنون از سوی صدا و سیما به رسمیت شناخته نشده است؛ هرچند حق پخش تلویزیونی صراحتاً یکی از منابع مهم مالی عنوان شده است اما صنعت فوتبال ایران از آن محروم است (Moradi Chaleshtari & Nazari, 2019; Rezaee, 2018). (Mattos, 2015) نشان داد در موضوع حق پخش تلویزیونی مسابقات می‌بایست باشگاه‌ها و شبکه‌های رادیو-تلویزیونی را همکار اقتصادی دانست که در دو سوی قرارداد به دنبال کسب منفعت مالی از تعامل با یکدیگر هستند. در این بین باشگاه‌ها به منظور پوشش هزینه‌های خود می‌بایست در طرح‌های بلندمدت و کوتاه مدت خود، برنامه‌ریزی‌های گسترده‌ای در قالب تدوین ساختار مالی و بودجه‌ریزی انجام دهند. (Obeid, 2023) نشان داد بر حسب اولویت و به ترتیب بین توسعه زیرساخت‌ها، اصلاح ساختارها، تجاری‌سازی، مدیریت اثربخش، استعدادیابی، توسعه منابع انسانی، خصوصی‌سازی و توسعه فوتبال عراق رابطه وجود دارد؛ بنابراین برای توسعه فوتبال در عراق می‌بایست در تمامی حوزه‌های مذکور کارهای اساسی صورت بگیرد. Pooladi et al (2022) نشان دادند کیفیت خدمات ارائه شده در استادیوم‌های ورزشی می‌تواند بر تجربه خدمت تماشاگران تأثیرگذار باشد که این عامل می‌تواند بر میزان رضایت تماشاگران فوتبال تأثیرگذار باشد. در سال‌های گذشته، در فوتبال جهان، عمده منابع مالی که هر باشگاه به دست می‌آورد، از محل فروش بلیت به تماشاگران تأمین می‌شد. اگرچه این منبع درآمدی هنوز هم جایگاه خود را در میان منابعی که باشگاه‌ها از آن برای تأمین مالی خود استفاده می‌کنند، حفظ کرده است و در تولید ثروت برای باشگاه‌ها ی تراز اول نقش قابل قبولی دارد اما اکنون با موارد دیگری همچون فعالیت‌های تجاری و تبلیغاتی و نیز حق پخش تلویزیونی که برای باشگاه‌های کوچک‌تر نیز کاربرد دارد، همراه شده است. جالب است تنها در چند سال اخیر،

1. KPMG



سهام بخش تجاری از کل درآمدها به بزرگ‌ترین مقدار تبدیل شده است. حتی به‌رغم اینکه حق پخش تلویزیونی از برخی شبکه‌ها برای باشگاه‌های انگلیسی در طول ۳ سال درآمدی معادل ۵ میلیارد پوند به‌همراه داشته است، باز هم باشگاه‌های تراز نخست بیشترین تزریق پول را از فعالیت‌های تجاری خود کسب می‌کنند. مؤسسه کی پی ام جی یکی دیگر از مؤسسه‌های بزرگ جهانی حسابرسی در گزارش سال ۲۰۲۲ ملاک خود را در ارزش‌گذاری باشگاه‌ها را به پنج بخش شامل ۱. سودآوری و بهره‌وری عملیاتی ۲. محبوبیت (عمومی و پیگیری در شبکه‌های اجتماعی) ۳. پتانسیل موفقیت ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی ۴. حقوق پخش رسانه ای ۵. مالکیت استادیوم‌های اختصاصی تقسیم نمود (KPMG, 2022).

همچنین ضریب رگرسیون استاندارد شده (R) نشان داد، درآمد حاصل از برگزاری مسابقات برای متغیر بازارهای پولی و مالی برابر با ۰/۳۶۶ ب.دهکه بیانگر میزان همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته یک همبستگی خوب است. ضریب تعیین ( $R^2$ ) یا مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۱۳۴ بوده که بیانگر آن است ۱۳/۴ درصد از واریانس متغیر وابسته (عملکرد استراتژیک) توسط متغیر مستقل (بازارهای پولی و مالی) تبیین می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بازارهای پولی و مالی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است. نتایج این فرضیه با یافته‌های (Leitão & Gonçalves, 2020)، (Litvishko et al., 2019)، (Khosromansh et al., 2019) و (MohseniFar et al., 2017) همسو است. (MohseniFar et al, 2017) به تحلیل موانع تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال ساحلی ایران پرداختند. الگوهای ذهنی پاسخ‌دهندگان به‌ترتیب، نبود حق پخش تلویزیونی، خلاء و ابهامات قانونی جذب اسپانسر در باشگاه‌های فوتبال ساحلی، مالکیت دولتی اکثر شرکت‌های تجاری در نتیجه فقدان ساختار رقابتی در بسیاری از صنایع کشور، عدم تناسب و هماهنگی برنامه‌های خصوصی سازی با قوانین کار و بیمه و تأمین عمده منابع مالی باشگاه‌های حرفه‌ای توسط نهادهای دولتی به‌دلیل نوع مالکیت باشگاه‌های فوتبال ساحلی به‌عنوان مهم‌ترین موانع تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال ساحلی ایران شناخته شدند. مواردی همچون فروش پیراهن‌های ورزشی و اسپانسر می‌توانند پول زیادی برای باشگاه‌ها به ارمغان بیاورند. علاوه بر این، بسیاری از تیم‌های برتر انگلستان سرمایه‌هایی را از آن سوی آب‌ها جذب کرده‌اند و مالکان بین‌المللی دارند که حتی برخی از آنها خاورمیانه‌ای هستند. قراردادهای مربوط به حق پخش در آینده نیز کسر بزرگی از درآمدهای باشگاه‌ها را به خود اختصاص خواهند داد و با گسترده‌تر شدن فوتبال و بازار مخاطبان آن، جریان ورود سرمایه‌ها به آن نیز رشد خواهد کرد. به‌نظر می‌رسد در بدو امر یکی از اصلی‌ترین اقدامات کارساز، ثبت تجاری باشگاه‌ها باشد. یکی از الزامات اولیه درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان باشگاه‌های تجاری به‌مانند سایر شرکت‌های و مؤسسه‌های تجاری است. بنگاه‌های تجاری ثبت شده از یک سو به‌صورت یک مجموعه مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهد کرد و از سویی دیگر صاحب یک شخصیت حقوقی می‌گردند. تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی است که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به‌عنوان یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا کرده و از قوانین تجارت پیروی می‌کند. مواردی که دیگر محققین نیز به آن اشاره داشته‌اند (Moradi Chaleshtari & Nazari, 2019).

بر اساس یافته‌های تحقیق و از آنجایی که کسب درآمد بیشتر به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد استراتژیک باشگاه‌های فوتبال عراق است، پیشنهاد می‌شود با زمینه‌سازی افزایش میزان مشارکت بنگاه‌های اقتصادی، حمایت از شرکت‌های بزرگ و حامیان مالی، تبلیغ و ترویج محصولات، کالاها و خدمات زمینه بزرگ شدن اندازه بازار ورزش کشور عراق را فراهم نمود؛ تا در ادامه باشگاه‌ها فرایند تجاری شدن را آسانتر طی نمایند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد برای تأمین مالی موفق و تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال، مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی را می‌بایست در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به‌عنوان یک بنگاه تجاری انجام داد تا باشگاه‌ها به موسسات با جنبه حقوقی بدل شوند و از قوانین تجارت پیروی می‌کند. نتیجه آنکه اگر



ساز و کار خوب تعریف گردد باشگاه‌ها می‌توانند موفقیت مالی بهتری به دست آورند و در ادامه می‌توانند موفقیت ورزشی رقم بزنند و در نهایت موفقیت مالی و خود را تضمین نمایند.

### سیاسگزاری

از واحد بین‌الملل و مسئولین دانشکده علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان) و کلیه افرادی که در انجام تحقیق، یاری‌رسان بودند، تشکر و قدردانی می‌نمائیم.

### ملاحظات اخلاقی

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است و این مقاله قبلاً در هیچ نشریه‌ای اعم از داخلی یا خارجی چاپ نشده و در هیچ همایش داخلی و یا خارجی ارائه نگردیده است و صرفاً جهت بررسی و چاپ به فصلنامه مطالعات بازاریابی ورزشی ارسال شده است.

### حامی مالی

کلیه هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شده است.

### References

- Ahmadi, M. (2022). *Identification and evaluation of sustainable financing solutions of Tehran Municipal Sports Organization*. Tehran International Investment Opportunities Conference, Tehran [Persian].
- Al Waid, A. (2018). *Designing the development model of Iraq football clubs*. Mazandaran University. Faculty of Physical Education and Sports Sciences. M.A dissertation [Persian].
- Andryushchenko, L. B., & Filimonova, S. I. (2018). Physical education and academic sports in new socio-economic national situation: Modern vision and growth points. *Theory and practice of physical culture*. (2), 23-23. DOI: 10.15405/epsbs.2020.04.122.
- Drózd, M. (2021). Legal aspects of sponsoring sports by state-owned companies. *Journal of Physical Education and Sport*. 21, 1071-1075. Doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251474
- Dunbar, N., Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: a good example of best practice governance by a sporting body? *The International Sports Law Journal*. 22. 272-287. Doi.org/10.1007/s40318-021-00207-w
- Elahi, A. (2007). *Obstacles and solutions to the economic development of the football industry in the Islamic Republic Iran*. Unpublished doctoral thesis of management and planning in sports. Faculty of Physical Education. University of Tehran [Persian].
- Fathi, F, Askarian, F, Rayner & M. (2022). The effect of loyalty to the national team on the level of risktaking of Iranian tourists towards the host of the Asian Nations Cup (2019 UAE). *Journal of Sport Marketing Studies*. 3(2). 151- 177. DOI.ORG/10.34785/J021.2022.013
- Ghafouri Yazdi, M., Khabiri, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Sharif Zadeh, M. J. (2021). Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports. *Applied Research in Sport Management*. 9(4), 23-40. Doi.org/10.30473/arsm.2021.7624
- Iskandar, I., Mahanka, R., Trijumansyah, A., & Yunita, N. (2019). Upaya Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Melalui Customer Relationship Management (Studi Kasus Pada Point Media Sejahtera). *Jurnal Abdimas BSI. Journal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 80-88. Doi.org/10.31294/jabdimas.v2i1.4995





- 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. DOI:10.7752/jpes.2021.s2138
- Hejazi, M. (2017). *Methods of financing and managing financial resources of football clubs in developed countries and its comparative analysis with developing countries (specific case: professional football clubs of the Premier League of Iran and England)*. Annual conference of new management paradigms in the field of intelligence. Tehran [Persian].
- Kerzner, H. (2022). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. 3rd Edition*. John Wiley & Sons. International institute for learning. Weily.
- Khosravipoor, Z., Reihani, M., & Taslimi, Z. (2021). Survey the Financing of Sports Startups. *Sport Management Studies*. 13 (69), 1-3. Doi.org/10.22089/smrj.2021.10184.3335 [Persian].
- Khosromensh, R., Asdalahi, A., Heydari, A., Talkhabi, A., Ranjbar, N. (2019). *A study of how to evaluate sports financial support by managers of financial sponsors of professional sports clubs based in Tehran*, The third national sports science conference with the approach of sports, health, and society. Ahvaz.
- Kościółek, S. (2019). Do sports clubs differ from other non-governmental organizations in terms of revenue sources? The case of Poland. *Economia i Prawo. Economics and Law*, 18(3), 283-294. Doi.org/10.12775/EiP.2019.020
- KPMG. (2022). *Football Clubs' Valuation: The European Elite 2017*. Available from: <http://www.Footballbenchmark.com>.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management Concept, Strategy, and Tools. Latest edition*. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2018.
- Litvishko, O. V., Vysotskaya, T. P., Bodrov, I. M., Nosov, S. M., & Buyanova, T. V. (2019). Ways to improve efficiency of professional sports financing mechanisms. *Theory and Practice of Physical Culture*. (9), 34-34. Doi.org/10.21511/ppm.21 (2).2023.33
- Lukinović, M., Bunčić, S., & Bratić, M. (2022). Assignment of broadcasting rights as a source of financing sports activities. *Facta Universitatis. Series: Physical Education and Sport*. 257-269. Doi.org/10.22190/FUPES190410019S
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). *Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity*. *International journal of environmental research and public health*. 16 (20), 3803. DOI: 10.3390/ijerph16203803
- Liu, D. Y., & Liu, J. (2014). *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive Advantage: Evidence from China*. *Journal of business research*. 67(1), 2793-2799. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007
- Mattos, C. (2015). *Broadcasting Football Rights in Brazil: The Case of Globo and "Club of 13" in the Antitrust Perspective*. *Est. Econ., São Paulo*. 42(2). 337-362. DOI: 10.1590/S0101-41612012000200005
- Naderian, M. Rahbari, S. Ghorbani, M. (2015). A comparative study of how to finance the professional football clubs in Iran's and England premier league. *Applied Research of Sport Management*. 3(3). 31-42. DOI: 20.1001.1.23455551.1393.3.3.2.7 [Persian].
- Mendonça, H. (2022). *Fan funding: a modernised approach for sports organisations-external finances the case of the Portuguese professional football industry*. Nova School of Business & Economics (NSBE). Doctoral dissertation.
- MohseniFar, A., Dosti Pasha, M., Tabesh, S. (2017). Analysis of financing obstacles for beach soccer clubs in Iran. *Sports Science Quarterly*. 10(32). DOI: 10.22054/qjss.2023.68203.2654 [Persian].
- Moradi Chaleshtari, J. Nazari, R. (2019). Analysis of economic and financial barriers affecting performance and sustainable development of Iranian football industry based on data theory,



- Quarterly Journal of Sport Development and Management*. 8(3). 154-166. DOI: 10.22124/JSMD.2019.3799 [Persian].
- Obeid Haider, J. (2023). *Identifying factors affecting the development of football in Souq al-Sheyukh city*. Ilam University. Faculty of Literature and Human Sciences. M.A dissertation [Persian].
- Pooladi, sh., Abdolmaleki, H & Kohandel. M. (2022). The role of Sportscape on Service Experience of Football Spectators (Case study: Azadi stadium). *Journal of Sport Marketing Studies*. 3(2). 121-150. DOI.ORG/10.34785/J021.2022.012 Persian].
- Rahbari, S., Khodayari, A., Honari, H., Amirtash, A. (2022). Codification of Effective Strategies and Consequences of Sport for All Sponsorship in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports (SSYS)*. 20, 113-134 [Persian].
- Rajhans, K. (2018). Effective communication management: A key to stakeholder relationship management in project-based organizations. *IUP Journal of Soft Skills*. 12(4), 47-66.
- Rezaee, Sh. A. (2018). Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach. *Applied Research of Sport Management*. 3. 101-116. DOI.20.1001.1.23455551.1396.6.3.9.5 [Persian].
- Shavandina, O., & Kovalenko, E. (2021). Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia. *Journal of Physical Education and Sport*. 21, 2001-2009. DOI: 10.14258/epb202249
- Solntsev, I. V. (2021). Social impact bonds: Financing grassroots sports. *Finance: Theory and Practice*. 25(6), 199-211. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-199-211
- Soltani, M. Kargar, Gh. Designing. (2019). The Communicational Model of Organizational Resources and Revenue in Iran Professional Football Clubs. *Sport management*. 4. 665-684. Doi.org/10.22059/jsm.2018.238987.1908 [Persian].
- Torabi, T. Mahsa, A. Bagheri, M. Tarighi, S. (2007). 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*. 13. 231-217 [Persian].
- Waleed Khalaf Al-Saadi, A. (2023). *Strategies for the development of financial sponsors in Iraq professional football clubs*. Mashhad Ferdowsi University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. M.A dissertation [Persian].
- Wicker, P., & Frick, B. (2020). Sustainable financing of elite athlete development: An empirical analysis of winter sports in Austria. *Sustainability*, 12(22), 9664. Doi.org/10.3390/su12229664
- Szymanski S, Weimar D. (2019). Insolvencies in professional football: a German Sonderweg? *Int Journal Sport Financ*. 14(1):54-68. DOI:10.32731/IJSF.141.022019.05

