

## شناسایی و اولویت‌بندی موانع اقتصادی و مدیریتی حمایت مالی از ورزش قهرمانی استان زنجان

مرجان جسمانی<sup>۱</sup> - امین رشیدلمیر<sup>۲</sup> - حسن قره خانی<sup>۳</sup> - امین دهقان قهفرخی<sup>۴\*</sup>  
۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران. ۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه نیشابور، نیشابور، ایران. ۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران. ۴. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۵/۰۵/۰۲)

### چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه حمایت مالی از ورزش قهرمانی استان زنجان است. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیأت مدیره، کارشناسان فروش، بازاریابی و روابط عمومی صنایع بزرگ فعال استان و کارشناسان خبره ورزشی تشکیل دادند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که با ۳۷ سؤال در چهار حیطه موانع اقتصادی، موانع رسانه‌ای، موانع اجتماعی و فرهنگی و موانع مدیریتی را می‌سنجید. تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط آزمون فریدمن انجام گرفت. نتایج نشان داد که موانع توسعه حمایت مالی از ورزش قهرمانی توسط صنایع استان زنجان اغلب اقتصادی و مدیریتی بودند و پس از آنها موانع اجتماعی - فرهنگی و رسانه‌ای قرار داشتند. نتایج نشان داد کمبود بهره‌گیری از معافیت‌های مالی، عدم اطمینان از سرمایه‌گذاری در ورزش و نبود فضای رقابتی در بخش موانع اقتصادی و نبود برنامه‌های حمایت مالی، عدم بهره‌گیری از مدیران تجاری و نبود رویه‌های مناسب توسعه هواداران در بخش موانع مدیریتی، از مهم‌ترین موانع پیش روی توسعه حمایت مالی از ورزش قهرمانی استان زنجان بودند. در نهایت پیشنهاد می‌شود، با توجه به محدودیت منابع مالی دولتی در ورزش، مدیران ورزشی برای جذب و توسعه حامیان مالی به ورزش، موانع زیر را در سیاستگذاری‌های خود مورد توجه قرار دهند.

### واژه‌های کلیدی

بازاریابی ورزشی، حمایت مالی، ورزش زنجان، ورزش قهرمانی.

## مقدمه

ورزش از پرتعدادترین پدیده‌های اجتماعی عصر حاضر است که توجه اقشار مختلف جامعه را به خود جلب می‌کند. همین گستردگی و تنوع مخاطب سبب شده تا سازمان‌های تجاری و صنعتی علاقه‌مندی زیادی به استفاده از رقابت‌ها و سازمان‌های ورزشی برای معرفی کالاها و خدمات خود داشته باشند. این علاقه‌مندی بستری را فراهم می‌آورد که براساس آن رابطه برد-برد میان شرکت‌های تجاری و صنعتی از یک سو و باشگاه‌ها و مؤسسات مرتبط با ورزش از سوی دیگر شکل بگیرد که در صنعت ورزش به حمایت ورزشی (اسپانسرشیپ) معروف است. در حقیقت حمایت مالی بر مبنای نوعی تبادل متقابل میان نهاد ورزشی و یک شرکت تجاری شکل می‌گیرد. این دیدگاه نشان می‌دهد که طرفین (نهاد ورزشی و شرکت تجاری) می‌توانند همزمان هم برای سازمان خود سودآوری کنند و هم به طرف مقابل سود برسانند. در حقیقت، مؤسسات و نهادهای ورزشی، موقعیت‌های تبلیغی منحصر به فرد ناب به وجود آمده توسط خود را به شرکت‌ها و تاجران بزرگ ارائه می‌دهند تا منبعی برای پوشش هزینه‌های خود فراهم سازند. حمایت مالی ورزشی زمانی رخ می‌دهد که یک سازمان ورزشی، باشگاه، لیگ، ورزشگاه، یا ورزشکار توسط شرکت یا فرد خاصی حمایت می‌شود (۱).

در کشور ما از زمان ایجاد ورزش قهرمانی در سطوح مختلف تا امروز، غالب هزینه‌های آن به طرق مختلف از جانب دولت تأمین شده است (۲). از آنجا که میزان سرمایه‌گذاری دولت در بخش ورزشی، با رشد جمعیت جامعه و متقاضیان ورزش متناسب نیست و چنانچه همین روند در آینده ادامه یابد، میزان کمبودها بیشتر آشکار می‌شود، بنابراین ادامه روند کنونی دخالت دولت در ورزش کشورمان به سود پیشرفت صنعت ورزش نخواهد بود (۳).

ادامه حیات باشگاه‌ها و تیم‌های معتبر در شرایط کنونی بدون پشتوانه مالی و اقتصادی امکان‌پذیر نیست، زیرا ورزش نیز مانند هر مقوله دیگری برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی‌شده خود به منابع مالی نیاز دارد. اگرچه این منابع مالی در حال حاضر از روش‌های مختلف مانند تخصیص اعتبارات دولت در قالب بودجه‌های مختلف تهیه می‌شود، این میزان بودجه در مقایسه با سایر فعالیت‌های دولتی درصد بسیار ناچیزی از منابع دولتی را به خود اختصاص می‌دهد (۴). بنابراین سازمان‌های مختلف که مسئولیت امر ورزش کشور را بر عهده دارند، قادر نخواهند بود با اتکا به بودجه دولتی نیازهای خود را تأمین کنند؛ و از طرفی با توجه به تأکید اصل ۴۴ قانون اساسی و بند «ز» ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه مبنی بر واگذاری صددرصد امور ورزش حرفه‌ای و پنجاه درصد ورزش قهرمانی و تبصره ماده ۱۳ قانون برنامه پنجم توسعه مبنی بر عدم حمایت مالی ارگان‌های دولتی از ورزش قهرمانی، باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی برای بقا چاره‌ای جز ایجاد درآمد ندارند که این امر مستلزم یک رویکرد علمی و به‌روز است تا بتوان راهکارهایی را برای جذب و حفظ حامیان مالی به منظور سرمایه‌گذاری در ورزش پیدا کرد.

اهمیت حامیان مالی در درآمدزایی بخش ورزش دنیا بعد از امتیاز پخش زنده تلویزیونی قرار دارد که ارزش مشارکتی آنها در المپیک‌ها بیش از ۱۷۰ میلیون دلار بوده است (۵). با توجه به رسمیت نیافتن حق پخش تلویزیونی به‌عنوان منبع درآمدی در ورزش ایران، لازم است که سازمان‌های ورزشی کشور در وضعیت کنونی به موضوع حمایت مالی دید ویژه‌ای داشته باشند. با وجود اهمیت حامیان در تأمین منابع مالی، هر ساله شاهد انصراف بسیاری از صنایع از فعالیت‌های ورزشی هستیم و بسیاری از صنایع نیز حتی به مقوله ورزش وارد نمی‌شوند. بدیهی است چرخه سرمایه حامیان و ورزش در صورتی که

سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که از میان شش مانع کلی تعریف‌شده برای پیشروی توسعه حمایت مالی شرکت‌های خصوصی از ورزش قهرمانی، موانع اقتصادی در اولویت قرار گرفتند و از زیرمجموعه‌های آن نیز دست نیافتن به بازار جدید و عدم استحکام بیشتر ارتباط بین شرکت‌ها و مشتریان فعلی از طریق حمایت مالی از مهم‌ترین موانع معرفی شدند (۱۱). رضایی (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تعیین موانع توسعه حمایت‌های مالی در باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور» نشان داد که مهم‌ترین اولویت در بخش موانع مدیریتی به کمبود ارزشیابی مدیران باشگاه‌ها از حامیان مالی در جهت رفع نواقص اختصاص یافت (۱۲). قره‌خانی (۱۳۹۲) در پژوهش خود مانع مدیریتی را دومین عامل بازدارنده مشارکت بخش خصوصی در ورزش همگانی استان قزوین از دیدگاه کارشناسان ورزشی بیان کرد (۳). قاسمی (۱۳۹۲) نیز در شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزش کشور مانع مدیریتی را دومین عامل معرفی کرد (۱۳). نتایج پژوهش رشیدلمیر (۱۳۹۵) با عنوان «الگوسازی عوامل مؤثر بر جذب حامیان مالی به ورزش کشتی» نشان داد در عوامل مرتبط با محیط داخلی، عوامل مدیریتی و در عوامل مرتبط با محیط خارجی کلان، عوامل اقتصادی به‌ترتیب بیشترین اهمیت را در جذب حامیان کشتی داشتند (۶).

استان زنجان از استان‌های مطرح ورزشی کشورمان در بسیاری از رشته‌های مختلف ورزشی انفرادی و تیمی است که در میادین آسیایی و جهانی مدال‌ها و موفقیت‌های بسیاری را کسب کرده است؛ موفقیت‌هایی که به توجه بیش‌ازپیش مسئولان و به‌ویژه صنایع ملی و استانی نیاز دارد تا در سایه حمایت آنها رشد و شکوفایی روزافزونی داشته باشد. یکی از مشکلات عمده و مهم ورزش استان

در تعامل مثبت و اصولی در کنار هم قرار گیرند، سبب رشد و گسترش یکدیگر می‌شوند که در نهایت به توسعه ورزش می‌انجامد. شرکت‌ها برای حمایت از بخش ورزش یا هر بخش دیگری دلایل و اهداف خاصی را دنبال می‌کنند که اگر مدیران ورزشی زمینه را برای این کار مهیا کنند، بخش ورزش با حمایت این شرکت‌ها، رشد چشمگیری خواهد داشت (۶). موانع مختلفی در این زمینه وجود دارد که کم‌وبیش در تحقیقات داخل و خارج از کشور به آنها اشاره شده است.

بک و کینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند در صورتی که اطمینان کافی در سرمایه‌گذاری حامیان مالی وجود نداشته باشد، حمایت‌های مالی با مشکل مواجه خواهد شد. آنها نتیجه گرفتند چنانچه حمایت‌های مالی برای شرکت حامی محبوبیت ایجاد نکند، حامیان مالی از ادامه فعالیت صرف‌نظر خواهند کرد (۷). نتایج پژوهش اشلی مورگان و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان داد رضایت طرفین و پایداری پیمان اسپانسرشیپ به تعادل ساختارهای ارتباطی و مکانیسم‌های نظارت رسمی بستگی دارد (۸). کنت کی چین و جیمز ج ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که استفاده از ورزشکاران و مربیان کلیدی در تیم‌های مورد حمایت و استفاده مناسب از فضای رویداد برای تبلیغات از جمله عواملی بودند که نقش چشمگیری در موفقیت‌های حمایت‌های مالی داشتند (۹). نیکل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی پی بردند که اسپانسرها به‌شدت به نوع مسابقات و رویدادها حساسیت نشان می‌دهند و هرچه رقابت‌ها مهم‌تر و حساس‌تر باشد، اسپانسرها میل بیشتری برای سرمایه‌گذاری نشان می‌دهند (۱۰).

1. Hyun Baek, T & hill king, W. K.
2. Kchen, k & James, Z
3. David Nickell

زنجان که بعد از سال‌ها لاینحل مانده، نبود حمایت مالی مناسب از ورزش استان و یا بهتر بگوییم حضور نداشتن شرکت‌ها و صنایع مهم استان زنجان در حمایت از ورزش به‌ویژه ورزش قهرمانی است. این در حالی است که استان زنجان با داشتن صناعی مانند صنایع سرب و روی، ایران ترانسفو، پارس سویچ، ایریکو، مینو، و... از استان‌های مهم صنعتی به‌شمار می‌رود. با وجود صنایع متعدد و متنوع، سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی استان نتوانسته‌اند از این ظرفیت بزرگ استفاده کنند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی موانع توسعه حمایت‌های مالی از ورزش قهرمانی استان زنجان است که با توجه به گستردگی بالای موانع، در این پژوهش بر موانع اقتصادی و مدیریتی تأکید شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر، به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی بود که به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق را کلیه اعضای هیأت مدیره، کارشناسان فروش و بازاریابی، کارشناسان روابط عمومی صنایع بزرگ فعال استان و برخی کارشناسان خبره ورزشی (اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی، اعضای شورای راهبردی ورزش و جوانان استان زنجان) تشکیل می‌دادند. براساس تعریف وزارت صنایع و معادن، صنایع بزرگ به صناعی گفته می‌شود که بیش از ۱۵۰ کارمند داشته باشند (منبع: سایت وزارت صنعت و معدن). با استعلام از سازمان صنایع و معادن استان زنجان، تعداد صنایع بزرگ استان، ۲۰ عدد اعلام شد. با توجه به اینکه تعداد صنایع بزرگ استان زنجان ۲۰ عدد بود، در خصوص انتخاب صنایع روش نمونه‌گیری کل‌شمار بود. در ادامه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، از هر شرکت ۲ نفر از اعضای اصلی هیأت مدیره

و ۲ نفر از کارشناسان فروش، بازاریابی یا روابط عمومی پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. بنابراین تعداد نمونه آماری با احتساب اعضای هیأت علمی دانشگاه و اعضای شورای راهبردی ورزش و جوانان ۱۰۰ نفر بود که در نهایت پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ۸۷ پرسشنامه (نرخ پاسخگویی = ۰/۸۷) به‌درستی برگشت داده شد. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق، به‌دلیل نبود پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه‌ای از نوع محقق‌ساخته بود. برای تهیه پرسشنامه محقق با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق (۶، ۱۲ و ۱۳)، پرسشنامه‌ای با ۳۷ سؤال در چهار حیطه موانع اقتصادی، موانع رسانه‌ای، موانع اجتماعی و فرهنگی و موانع مدیریتی طراحی کرد که این پژوهش بر موانع مدیریتی و اقتصادی تأکید دارد. روایی محتوای پرسشنامه را یازده نفر از استادان تأیید کردند و پایایی آن در مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر، با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد.

### یافته‌ها

با توجه به جدول ۱، نتایج رتبه‌بندی آزمون فریدمن نشان داد که از موانع اقتصادی کمبود یا عدم بهره‌گیری از مزایای معافیت‌های مالی ناشی از حمایت مالی ورزش، عدم اطمینان صنایع و شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری در ورزش و نبود فضای رقابتی اقتصادی و انحصاری بودن بسیاری صنایع وعدم نیاز به تبلیغات به‌ترتیب مهم‌ترین موانع توسعه حمایت مالی از ورزش قهرمانی توسط صنایع استان زنجان به لحاظ اقتصادی بودند.

جدول ۱. موانع اقتصادی حمایت مالی از ورزش قهرمانی استان زنجان

Sig	Chi <sup>2</sup>	رتبه	میانگین رتبه	موانع اقتصادی
		۱	۵/۲۵	کمبود یا عدم بهره‌گیری از مزایای معافیت‌های مالی ناشی از حمایت مالی ورزش
		۲	۴/۷۴	عدم اطمینان صنایع و شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری در ورزش
		۳	۴/۶۹	نبود فضای رقابتی اقتصادی و انحصاری بودن بسیاری صنایع و عدم نیاز به تبلیغات
۰/۰۰۱	۲۳/۹۸	۴	۴/۶۳	شفاف نبودن اطلاعات مالی تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی
		۵	۴/۴۱	کارایی و اثربخشی کمتر اسپانسرشیپ در مقایسه با سایر فعالیت‌های ترویجی و تبلیغی
		۶	۴/۳۷	عدم گسترش بازار فروش کالا یا خدمات شرکت‌های حامی
		۷	۴/۱۳	تأمین مالی بسیاری از باشگاه‌ها توسط دولت و عدم توان رقابت بخش خصوصی
		۸	۳/۷۸	عدم قیمت‌گذاری مناسب و وجود روابط معقول هزینه‌فایده در حمایت‌های مالی

با توجه به جدول ۲، نتایج رتبه‌بندی آزمون فریدمن نشان داد که از موانع مدیریتی، نبود برنامه‌های دقیق و مدون در زمینه بازاریابی و حمایت مالی، عدم بهره‌گیری از مدیران با تفکرات و تخصص‌های تجاری و نبود رویه‌های مناسب جذب، توسعه و حفظ هواداران ورزشی به ترتیب مهم‌ترین موانع توسعه حمایت مالی از ورزش قهرمانی توسط صنایع استان زنجان به لحاظ مدیریتی بودند.

جدول ۲. موانع مدیریتی حمایت مالی از ورزش قهرمانی استان زنجان

sig	Chi <sup>2</sup>	رتبه	میانگین رتبه	موانع مدیریتی
		۱	۵/۹۵	نبود برنامه‌های دقیق و مدون در زمینه بازاریابی و حمایت مالی
		۲	۵/۷۵	عدم بهره‌گیری از مدیران با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در ورزش
		۳	۵/۲۸	نبود رویه‌های مناسب برای جذب، توسعه و حفظ هواداران ورزشی
		۴	۵/۱۱	عدم ثبات مدیریت در هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزشی و تغییرات مدیریتی نامناسب
۰/۰۰۱	۵۴/۱۷	۵	۵/۰۴	نداشتن آگاهی و مهارت در خصوص اصول ارتباطی مناسب و انگیزاننده با حامیان بالقوه
		۶	۴/۸۹	فقدان قوانین مالی و کاری شفاف، استاندارد و الزام‌آور در زمینه روابط با حامیان
		۷	۴/۷۲	توجه ناکافی به نیازها و خواسته‌های حامیان از سوی نهادهای ورزشی
		۸	۴/۵۶	کمیت و کیفیت پایین میزبانی و برگزاری مسابقات به دلیل ضعف‌های مدیریتی و اجرایی
		۹	۳/۷۱	ناتوانی نهادهای ورزشی در مراقبت از برند شرکت‌ها و جلوگیری از بازاریابی کمین

### بحث و نتیجه‌گیری

قهرمانی استان زنجان انجام گرفت. در بخش موانع اقتصادی مشخص شد که مهم‌ترین مانع، «کمبود یا عدم بهره‌گیری از مزایای معافیت‌های مالی ناشی از حمایت

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی موانع اقتصادی و مدیریتی توسعه حمایت‌های مالی از ورزش

مالی در ورزش» است. معافیت مالیاتی، تخفیف بخش یا حتی کل مالیات حقه یک شخص حقیقی یا حقوقی برای مدت طولانی یا کوتاه‌مدت است و به‌عنوان ابزار حمایتی متداول در کنار سایر سیاست‌های حمایتی توسط دولت به‌کار می‌رود. در این خصوص نتایج با نتایج تحقیق ایزدی (۱۳۸۳) به این سبب که دولت تسهیلاتی برای شرکت‌های حامی ورزش در نظر نگرفته بود، همخوانی داشت (۱۴). «عدم اطمینان صنایع و شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری در ورزش» دومین مانع مهم اقتصادی بود. معمولاً سرمایه‌گذاران وقتی متقاعد به سرمایه‌گذاری در یک صنعت می‌شوند که تا حدی اطمینان یابند در صورت قرار دادن سرمایه خود در آن بخش خاص بیش از سایر گزینه‌ها سود خواهند برد. سیدعامری (۱۳۸۸)، الهی (۱۳۸۹) و رضایی (۱۳۹۰) نیز فقدان این عامل در ایران را از موانع مهم حمایت مالی در بخش‌های ورزشی بیان کرده بودند (۱۶، ۱۵، ۱۲). «نبود فضای رقابتی اقتصادی و انحصاری بودن بسیاری صنایع و عدم نیاز به تبلیغات» سومین مانع اقتصادی بود. به‌وجود آمدن ساختار رقابتی در ورزش کشور سبب خواهد شد تا شرکت‌های تجاری بر سر ابزارهای قدرتمند تبلیغاتی چون ورزش نیز با یکدیگر به رقابت بپردازند و بیشتر در این زمینه هزینه کنند و در نتیجه تمایل برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اسپانسرشیپ ورزشی افزایش پیدا کند.

یکی دیگر از موانع اقتصادی، «شفاف نبودن اطلاعات مالی تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی» بود. در این زمینه، میچی و آگتون (۲۰۰۵) نیز ادعا می‌کنند که باشگاه‌های حرفه‌ای می‌توانند با افشاسازی اطلاعات مدیریتی و مالی خود سود بیشتری را از سوی حامیان مالی عاید خود سازند (۱۷). سید عامری (۱۳۸۸)، کشاک (۲۰۰۴) و بیک (۲۰۱۱) نیز در تحقیقات خود به این عامل اشاره کرده‌اند (۱۸، ۱۵، ۷). «کارایی و اثربخشی کمتر اسپانسرشیپ در

مقایسه با سایر فعالیت‌های ترویجی و تبلیغی» و «فقدان گسترش بازار فروش کالا یا خدمات شرکت‌های حامی» از دیگر موانع اقتصادی حمایت مالی در ورزش استان بود. اسپانسرشیپ در کشور ما از شیوه‌های جدید تبلیغات است و بسیاری از شرکت‌ها به منافع حاصل از آن واقف نیستند. بنابراین حتی اگر هم بخواهند به تبلیغات بپردازند ترجیح می‌دهند بیشتر از شیوه‌های سنتی تبلیغات استفاده کنند. در این مورد نتایج این تحقیق با هیردن (۲۰۰۵) (۱۹) نیز به‌نوعی ناهمخوان بود، زیرا هیردن دلایل رشد عظیم هزینه‌های حمایت را ناامیدی شرکت‌ها از رسانه‌های سنتی و قدیمی می‌داند. همچنین براساس نتایج تحقیق جماعت (۱۳۸۶) حدود نیمی از شرکت‌ها معتقدند که حمایت مالی از ورزش موجب افزایش فروش آنها شده است، اما در این پژوهش به‌زعم مدیران و کارشناسان شرکت‌ها، یکی از موانع حمایت مالی، عدم تغییر چشمگیر در بازار فروش حامیان بوده است (۲۰).

«تأمین مالی بسیاری از باشگاه‌ها توسط دولت و عدم توان رقابت بخش خصوصی» از دیگر موانع اقتصادی حمایت مالی بود. مالکیت دولتی باشگاه‌ها موجب شده است تا ساختاری دولت‌محور، وابسته و غیررقابتی در صنعت ورزش به‌وجود آید. از این‌رو لازم است گام‌های اساسی در جهت خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی برداشته شود. باروس (۲۰۰۶)، سیاست‌های نامناسب دولتی در زمینه باشگاه‌های فوتبال را به‌عنوان مانعی مهم و تأثیرگذار نام برده است. وی در ارائه راهکارهای پیشنهادی تحقیق خود بیان داشته است که رابطه دولت و باشگاه در کشور پرتغال باید به‌خوبی تعریف و تبیین شود (۲۱). این عامل در پژوهش‌های سیدعامری (۱۳۸۸)، الهی (۱۳۸۹) و رضایی (۱۳۹۰) از موانع مهم و اولویت‌دار بوده است (۱۶، ۱۵، ۱۲)، اما در پژوهش حاضر از اهمیت

سلیقه‌محوری جلوگیری می‌کند و با مشخص کردن اولویت‌ها، مسیر واحدی را برای مدیران تعریف می‌کند. همچنین، تعویض زودهنگام مدیران علاوه بر اینکه موجب سلیقه‌محوری به جای برنامه‌محوری می‌شود، سبب می‌شود که تا مدیر جدید در زمینه بازاریابی ورزشی و حمایت مالی، دانش و تخصص کسب کند، به سرعت عوض شود و انرژی و وقت سازمان هدر رود. الهی (۱۳۸۹) و رضایی (۱۳۹۰) نیز در تحقیقات خود به این مانع اشاره کرده‌اند (۱۶، ۱۲).

«عدم بهره‌گیری از مدیران با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی»، «نداشتن آگاهی و مهارت در خصوص اصول ارتباطی مناسب و انگیزاننده با حامیان بالقوه» و «توجه ناکافی به نیازها و خواسته‌های حامیان» از دیگر موانع مهم توسعه حمایت مالی بودند. معماری (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود بارها نحوه مدیریت بازاریابی در ایران را نقد کرده و بر لزوم به‌کارگیری متخصصان بازاریابی در صحنه ورزش ایران تأکید کرده است (۲۲). دوهرتی (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که عامل مدیریت نامؤثر بازاریابی در عدم جذب حامیان مالی نقش بسزایی داشته و برآوردن اهداف حامیان مالی برای توسعه جذب حامیان مالی بسیار مهم قلمداد شده است (۲۳). از دیدگاه پادامیتریو (۲۰۰۸) حمایت‌های مالی وسیله‌ای برای تحقق اهداف شرکت حامی‌اند و در صورت برآورده نشدن این اهداف، شرکت‌های حامی تمایل خود را برای ادامه همکاری با سازمان موردنظر از دست می‌دهند (۲۴). همچنین ضروری است مدیران ورزشی در موضوع روابط با حامیان دقت بیشتری داشته باشند و با برنامه‌ریزی و ارائه طرح‌های برانگیزاننده با حامیان مالی بالقوه و بالفعل ارتباط برقرار سازند. چادویک (۲۰۰۵) بیان می‌کند فقدان ارتباطات و همکاری بین حامی و حمایت‌شونده موفقیت‌آمیزی را به خطر می‌اندازد (۲۵). حضور ارتباطات شفاف

کمتری برخوردار بوده است و از این نظر ناهمخوانی دارند. به نظر می‌رسد با توجه به قوانین جدید که سازمان‌های دولتی را از هزینه کردن در ورزش حرفه‌ای منع می‌کند، در سال‌های اخیر این مانع کمرنگ‌تر شده است؛ هرچند وجود شرکت‌های نیمه‌دولتی یا نیمه‌خصوصی موجب رفع کامل این مانع نشده است. «عدم قیمت‌گذاری مناسب و وجود روابط معقول هزینه-فایده در حمایت‌های مالی» آخرین مانع اقتصادی بود. سیدباقری (۱۳۹۶) وجود شرایط برد-برد را لازمه ادامه همکاری اسپانسرها دانسته و اظهار کرده است در صورتی که هزینه‌های اسپانسرها با درآمدشان در فرایند اسپانسرشیپ همخوانی نداشته باشد، ادامه این روند توجیهی برای اسپانسرها ندارد.

در راستای رفع موانع اقتصادی حمایت مالی پیشنهاد می‌شود اجرای قانون معافیت‌های مالیاتی از طریق هماهنگی اداره کل ورزش و جوانان با سازمان امور مالیاتی پیگیری و تسهیل شود؛ هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزشی از طریق ایجاد بانک اطلاعاتی، اطلاعات مالی و غیرمالی دقیق را در اختیار صنایع قرار دهند؛ نهادهای ورزشی مردم و سازمان‌ها را به خرید محصولات حامیان محلی ترغیب کنند؛ در زمینه حمایت از باشگاه‌های خصوصی موجود و تسریع خصوصی‌سازی باشگاه‌های دولتی و نیمه‌خصوصی اقدام شود؛ مبالغ درخواستی از حامیان از سوی نهادهای ورزشی تعدیل و مبتنی بر منطق هزینه-فایده شود.

در بررسی موانع مدیریتی مشخص شد که «نبود برنامه‌های دقیق و مدون در زمینه بازاریابی و حمایت مالی» و در سطحی پایین‌تر «عدم ثبات مدیریت در هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزشی و تغییرات مدیریتی نامناسب» از مهم‌ترین دغدغه‌های حامیان بالقوه بوده است. در این خصوص باید گفت که تعیین چشم‌انداز و استراتژی مشخص در زمینه بازاریابی و حمایت مالی، از

مزایای یک حامی مالی مرتبط با یک رویداد را کاهش می‌دهد، یک هشدار جدی به آینده حمایت مالی را مطرح می‌کند. سیدعامری (۱۳۸۸)، رضایی (۱۳۹۰)، خسرومنش (۱۳۹۰) و منصورپور (۲۰۰۷) نیز به نتایج مشابهی اشاره شده است (۲۷، ۲۶، ۱۶، ۱۵، ۱۲).

در راستای رفع موانع مدیریتی پیشنهاد می‌شود برنامه‌های دقیق و مدون در زمینه بازاریابی و حمایت مالی از سوی نهادها و هیأت‌های ورزشی تدوین شود؛ مدیران و کارشناسان با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی به کار گرفته شوند؛ رویه‌های مناسب برای جذب، توسعه و حفظ هواداران ورزشی با تأکید بر افزایش کمیت و کیفیت رویدادهای ورزشی ایجاد شود، از انتصابات غیرکارشناسی و تعویض‌های زود هنگام مدیران ورزشی اجتناب شود؛ کمیته‌های تخصصی بازاریابی در نهادها و هیأت‌های ورزشی استان تشکیل شود؛ دست‌اندرکاران ورزشی در خصوص نحوه تعامل با حامیان آموزش ببینند؛ به خواسته‌ها و اهداف حامیان توجه شود؛ اثربخشی فعالیت‌های اسپانسرشیپ به‌طور دقیق ارزیابی شود و مدیران ورزشی به حفظ و صیانت از حقوق حامیان اهتمام ورزند.

#### تقدیر و تشکر

این پژوهش با حمایت مالی و معنوی اداره کل ورزش و جوانان استان زنجان و دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان انجام گرفته است.

و صداقت در فرایندهای حمایتی موجب دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود. در این زمینه تدوین و اجرای طرح‌های سالانه روابط عمومی توسط باشگاه‌ها و هیأت‌های ورزشی برای ارتباط با حامیان مالی مفید خواهد بود.

«نبود رویه‌های مناسب برای جذب، توسعه و حفظ هواداران ورزشی» و «کمیت و کیفیت پایین میزبانی و برگزاری مسابقات»، از دیگر موانع مدیریتی حمایت مالی از ورزش بود. تماشاگران و هواداران ورزشی به‌نوعی موتور محرکه سایر پتانسیل‌های درآمدی در ورزش هستند و از این نظر بااهمیت‌اند. همچنین در راستای جذب هواداران ورزشی، میزبانی باکیفیت رویدادهای ورزشی و کیفیت بازی تیم‌های خانگی می‌تواند علاقه‌مندان بیشتری را جذب استادیوم کند، به‌طوری‌که پاپادیمیتریو (۲۰۰۸) بیان کرده که مدیریت و برنامه‌ریزی مناسب در جریان رویدادها زمینه را برای موفقیت حمایت‌های مالی ایجاد کرده است.

«فقدان قوانین مالی و کاری شفاف، استاندارد و الزام‌آور در زمینه روابط با حامیان» و «ناتوانی نهادهای ورزشی در مراقبت از برند شرکت‌ها و جلوگیری از بازاریابی کمین»، از دیگر موانع مدیریتی حمایت مالی بود که سبب می‌شود ابهاماتی حقوقی و قانونی برای حامیان ورزشی بالقوه و بالفعل به‌وجود آید. بازاریابی کمین یک استراتژی به‌کار گرفته‌شده توسط شرکت‌هاست که خودشان را با یک رویداد پیوند می‌زنند، بدون اینکه حقوق حمایت مالی رسمی را تأمین کنند. بازاریابی کمین، که

#### منابع و مآخذ

1. Stotlar, D. K. Developing successful sport sponsorship plans. Fitness Information Technology, 2005.
2. Seyed Bagheri S M, Sharifian E. Identifying and prioritizing barriers to sponsorship of private companies of sport of champions. . 2017; 7 (13): 55-66 (in Persian).

3. Gharehkhani, H., Soleimani, T., Saghi, J., Peimanizad, H. Ranking the Hindering Factors of Private Sector Participation in Public Sports: Evidence from Qazvin Province. *International Journal of Economic Perspectives*. 2017; 11(1): 206-213 (in Persian).
4. Hashemi, S. M. Investigating Sponsorship Attraction for Sport Teams in Iran. Thesis of Sport Management, Kharazmi University, 2004 (in Persian).
5. Moharramzadeh, M. Comparative Study of Procedures of Collegiate Sport Marketing in Iran and Turkey. *IRPHE*. 2006; 12 (3) :93-108 (in Persian).
6. Rashidlamir, A., khabiri, M., goodarzi, M., jalali, M. Modeling of Organizational Internal Factors Affecting Attracting Sponsors to Wrestling in Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2017; 9(2): 85-99 (in Persian).
7. Baek, H., Whitthil, K. Exploring the Consequences of Brand Credibility in Services. *Journal of Service Marketing*. 2011; 4(3):12-24.
8. Morgan, A., Dary, A., Tracy, T., Antoine, H. Sport sponsorship alliances: relationship management for shared value. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2014; 4(4):270 –283.
9. Kchen, K., James, Z. Examining Consumer Attributes Associated with Collegiate Athletic Facility Naming Rights Sponsorship: Development of A theoretical Frame Work. *Sport Management Review*. 2011; 14(2):103-116.
10. Nickell, D., Cornwell, B., Johnston, W. Sponsorship Linked Marketing: A Set of Research Propositions. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2011; 2(4):65-80.
11. Salimi, M., Soltan Hosseini, M., Esfahani, N. The Ranking of the Private Firms' Sponsorship Improving Obstacles from Champion Sport according to Assemble the Result of MADM Methods Using POSET combinational Technique. *Sport Management Studies*, 2014; 5(21): 149-172 (in Persian).
12. Rezayi, Z. Identifying and Determining Sponsorship Development Barriers in Football Professional league Clubs in Iran. Sport Management Thesis in University of Tehran, 2011 (in Persian).
13. Ghasemi, R., javadipour, M., torkfar, A. Identifying Sport Marketing Barriers in Iran from Sport Managers' Perspectives. *Journal of Sport Management*, 2016; 7(6): 29-46 (in Persian).
14. Izadi, A. Describing Factors Affecting Sponsorship Attraction in Sponsor Firms of Iran Professional Football. Thesis of Sport Management, Kharazmi University, 2004 (in Persian).
15. Seyyed Ameri, M., Moharramzadeh, M., Bashiri, M., Hadi, H. Obstacles of Attracting Sponsorship in the Sport Industry of East Azarbaijan Province. , 2009; 3(10): 164-174 (in Persian).
16. Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., Abrishami, H. Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. *Journal of Sport Management*, 2009; 1(1): 189-202 (in Persian).

17. Michie, J. and Oughton, C. The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance: An International Journal*, 2005; 13(4):517-532.
18. Keshock, Christopher. The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and small college communities. Dissertation, department of Sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University, 2004.
19. Heerden, V. Factors Affecting Decision Making In South African Sport Sponsorship. Phd thesis, University of Pretoria, 2005.
20. Jamaat, Kh. Comparing perspectives of Sport Federations Bosses and Sponsor Firms Managers in Sport Sponsorship Goals. Sport Management Thesis in Amol University, 2007 (in Persian).
21. Barros, C.P. The financial crisis in Portuguese football. *Journal of Sports Economics*. 7 (1): 96-104.
22. Memari, Z., Khabiri, M., Hamidi, M., & Kazemnejad, A. Modeling the Marketing Mix in Sport Industry of Iran. *Harakat*. 2008; N35: 47-67 (in Persian).
23. Doherty, A. Murray, M. The Strategic Sponsorship Process in a non-profit Sport Organization. *Sport Marketing Quarterly*. 2007; 3(2): 49-55.
24. Papadimitriou, D., Apostolopoulou, A., Artemisia, D. Event Sponsorship as a Value Creating Strategy for Brands. *Journal of Product and Brand Management*, 2008; 17(4):212-222.
25. Chadwick, S., Thwaites, D. Advances in the management of sport sponsorship: fact or fiction? Evidence from English Professional soccer. *Journal of General Management*. 2005; 30(1): 39-59.
26. Khosromanesh, R. Analyzing Sponsorship Management in Tehran Sport Clubs by Decision Making Perspective. Sport Management Thesis in University of Tehran, 2009 (in Persian).
27. Mansourpour, S. An investigation into the use of sports sponsorship as a marketing tool. MSc thesis, Cranfield University, 2007.