

## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

یوسف خدرویی<sup>۱</sup>

مجید سلیمانی<sup>۲</sup>

عادل افکار<sup>۳</sup>



10.22034/SSYS.2022.2034.2449

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۷/۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴

هدف از این پژوهش، طراحی مدل تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند (رویکرد تحلیل مضمون) انتخاب شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل تمامی افراد آگاه و مطلع موضوع پژوهش (مدیران، اساتید و متخصصان تأمین مالی) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۱۷ نفر). ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های اکتشافی نیمه‌ساختارمند به همراه مطالعه کتابخانه‌ای بود. روایی ابزار و چارچوب براساس اعتبار حقوقی و شایستگی علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تایید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد.

نتایج نشان داد که چارچوب مفهومی شامل ۸۹ مولفه، ۲۳ بُعد، ۸ منظر و ۳ سطح مفهومی است. مطابق کلیات مدل و چارچوب مفهومی، توالی روابط اثرگذاری- اثرپذیری بین متغیرهای مدل به ترتیب از سطح بسترهای کاربرد به سمت سطح ویژگی‌های سیستم تأمین مالی جمعی و سطح سازوکارها و کارکردهای تأمین مالی جمعی پروژه‌های ورزشی بود.

براساس یافته‌ها می‌توان گفت کاربرد تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی ابتدا نیازمند شناخت جامع بسترهای محیطی (بیرونی) و ویژگی‌های سیستمی (درونی) و سپس فرایندها و پیامدهای آن است. از این رو به مدیران اجرایی، بازاریابی و مالی در پروژه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود برای تأمین مالی جمعی پروژه‌ها بر خلاف رویکرد سنتی تنها به جنبه‌های سازمانی آن متمرکز نشوند و با نگاه سیستمی به تحلیل تعامل بین عوامل مختلف از مشارکت‌کنندگان، کارگزاران و فضای مشارکت بین این دو بپردازند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت مالی، جمع‌سپاری مالی، مدیریت پروژه و پروژه ورزشی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Msoleymani@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

## مقدمه

وابستگی بیش از اندازه ورزش در کشورهای درحال توسعه به منابع دولتی باعث شده است، نه تنها سطح مشارکت افراد جامعه در ورزش پایین و دسترسی به فعالیت‌های ورزشی دشوار باشد، بلکه مدیریت ورزش نیز به دلیل کمبود بودجه با دشواری‌های بسیاری روبه‌رو گردد (تسلیمی، ۱۳۹۵). به نظر می‌رسد برای حل معضلات اقتصادی ورزش، سازمان‌های ورزشی باید از اتکای صرف به منابع دولتی دست بردارند و به دنبال دیگر منابع کسب درآمد و تأمین مالی برای پروژه‌ها و رویدادهای خود باشند. در کشورهای توسعه‌یافته سازمان‌های ورزشی به صورت یک بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند و حداکثر کردن سود مبتنی بر جذب بیشتر و بهتر ذینفعان و فعالان را، هدف فعالیت اقتصادی - فرهنگی خود قرار داده‌اند و همین امر منجر به تخصیص بهینه منابع در اقتصاد ورزش شده است (محمدکاظمی، حسینی نیا و حبیبی، ۱۳۹۵). در کشورهای در حال توسعه سهم دولت در تأمین مالی ورزشی به‌خصوص در پروژه‌ها و رویدادهای ورزشی ملی و عمومی از سایر گزینه‌های تأمین مالی بیشتر است (وزیری، ۱۳۹۸). در همین راستا ضروری است ابتدا شناخت عواملی که موجب تأمین مالی در ورزش می‌شود مورد بحث و مطالعه قرار گیرد.

تأمین مالی به معنای وسیع کلمه عبارت از فراهم نمودن نقدینگی از محل ارائه خدمات یا کالا، استقراض از سیستم بانکی، حساب‌های پرداختی تجاری، اعتبار بانکی، موجودی‌ها و دارایی‌های ثابت به عنوان وثیقه اخذ وام، هدایا و کمک‌های مردمی، انتشار سهام و اوراق قرضه و نظایر آن می‌باشد (سعیدی، ۱۳۹۴). تأمین مالی از حیث زمان به کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌شود و از عواملی که در انتخاب روش‌های تأمین مالی مؤثرند می‌توان هزینه تأمین مالی، قابلیت اتکا و اعتماد، محدودیت‌ها و قابلیت انعطاف روش‌ها را نام برد (کالر و چسبراک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در یک طبقه‌بندی دیگر، انواع منابع تأمین مالی در کشور به دودسته منابع مالی بدون‌هزینه و منابع مالی باهزینه تقسیم‌بندی می‌شود. منابع مالی بدون‌هزینه شامل پیش‌دریافت از مشتریان، بستنکاران تجاری، سود سهام پرداختی و هزینه‌های پرداختی است. منابع مالی با هزینه به دو دسته‌ی منابع داخلی (سود انباشته) و منابع خارجی (تسهیلات کوتاه‌مدت و بلندمدت و انتشار سهام جدید) تقسیم می‌شود (نادی زاده، ۱۳۹۳). گفتنی است منابع مالی سازمان‌های ورزشی در کشورهای پیشرفته بیشتر از محل فعالیت‌های اصلی و حمایت‌های نهادی و مردمی تأمین می‌گردد و به موازات منابع مذکور عملاً ترکیبی از سایر منابع نظیر وام‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت، اعتبار تجاری، اسناد قرضه و مشارکت با مؤسسات تجاری نیز حسب مورد استفاده می‌شود. در صورت کمبود منابع مالی باید تعیین شود که کسری در چه مواردی است و تا چه حدودی می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد و سایر آن را از چه محلی باید تأمین نمود، چرا که تأمین مالی نادرست می‌تواند برای سازمان فاجعه‌آمیز باشد (سعیدی، ۱۳۹۴).

<sup>1</sup> Kohler & Chesbrough

## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

در جذب سرمایه جمعی، یک فرد، کسب‌وکار یا سازمان مقدار نسبتاً کمی پول را از گروه بزرگی از مردم افزایش می‌دهد. جذب سرمایه جمعی روشی برای جمع‌آوری سرمایه از طریق تلاش جمعی دوستان، خانواده، مشتریان و سرمایه‌گذاران فردی است (کوهلر و روتزler<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). این رویکرد به تلاش‌های جمعی یک گروه بزرگ از افراد، به‌طور عمده آنلاین از طریق رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های جمع‌سپاری، متمرکز می‌شود و از شبکه‌هایشان برای دسترسی و ارائه بیشتر بهره‌گیری می‌کند. جذب سرمایه جمعی راهی عالی برای جمع‌آوری پول برای گروه‌ها و افرادی است که دسترسی به منابع سرمایه ندارند یا نیاز به مقادیر زیادی سرمایه دارند - مانند سرمایه‌گذاران بزرگ یا وام‌های بانکی و پاداش‌ها می‌توانند شامل هر چیزی از موارد کوچک برای خدمات تا پیشنهادهای ویژه زودگذر بر محصولات برای سهام شدن در شرکت باشد. سه نوع اصلی جذب سرمایه جمعی مبتنی بر کمک مالی، مبتنی بر پاداش و سهام است (زرنندی، عساکره، افشارپور، ۱۳۹۴). رایج‌ترین جایی که مردم جذب سرمایه جمعی را می‌بینند در رسانه‌های اجتماعی است، زمانی که دوستان و آشنایان برای جذب حامی، کمپین‌هایی را به اشتراک می‌گذارند. جذب سرمایه جمعی مدرن در سال ۱۹۹۷ با یک سایت که به هنرمندان کمک کرد تا پول خود را افزایش دهند آغاز شد، اما اکنون طیف وسیعی از بسترهای جذب سرمایه جمعی وجود دارد که به بازارهای مختلف خدمت ارائه می‌کنند (میچلیتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

در همین راستا تمایل به منبع‌یابی بیرونی سازمان‌های ورزشی در دهه‌های گذشته رشد داشته و این سازمان‌ها به اقدامات مختلفی برای تأمین مالی روی می‌آورند. در حال حاضر، آن‌ها به طور فزاینده‌ای توجه خود را به اموری معطوف ساخته‌اند که بتوانند در یک یا چند زمینه با سایر رقبا رقابت کنند. برای نیل به این هدف، ضروری است این کارخانجات به منظور تهیه بخشی از محصولات‌شان که نیاز مشتری نهایی را برآورده می‌سازد، به منبع‌یابی بیرونی یا برون‌سپاری فعالیت‌ها و تقویت کارخانجات دیگر بپردازند. مطالعات صورت گرفته مؤید آن است که مجموع سرمایه جذب‌شده توسط پلتفرم‌های جمع‌سپاری مالی در سال ۲۰۱۷، چیزی در حدود ۳۴ میلیارد دلار بوده است که سهم جمع‌سپاری مالی از نوع اهدا و پاداش حدود ۵ میلیارد و پانصد میلیون دلار، سهم جمع‌سپاری مالی از نوع سهام حدود ۲ میلیارد و پانصد میلیون و سهم وام‌دهی که نوعی از جمع‌سپاری مالی در نظر گرفته شده است، به تنهایی حدود ۲۵ میلیارد دلار برآورد شده است - پیش‌بینی شده است که تا سال ۲۰۲۵ مجموع سرمایه جذب‌شده توسط پلتفرم‌های جمع‌سپاری مالی به چیزی بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار برسد. بنابراین الگوی تأمین مالی جمعی ظرفیت مناسبی برای حوزه ورزش با جامعه مخاطب بزرگ و ذینفعان بیشمار دارد (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۷).

<sup>1</sup> Kohler & Rutzler

<sup>2</sup> Micheletti

جهت تبیین بهتر مسئله پژوهش و خلاء آن در دانش موجود، تحقیقات مرتبط با تأمین مالی جمعی داخل و خارج از کشور مرور و بررسی گردید. بیولیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) و کلارک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) چارچوبی مفهومی برای تأمین مالی جمعی ارائه کردند. آی لیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، ساین و لامبا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) کاربرد جمع‌سپاری در فوتبال را برای تأمین، توزیع و مشارکت‌دهی دارای اثرگذاری مطلوب گزارش کرده‌اند. منشادیان (۱۳۹۶) کاربرد جمع‌سپاری در صنعت گردشگری، صفری دشتکیو همکاران (۱۳۹۷) کاربرد تأمین مالی جمعی الکترونیکی در حمایت‌های اجتماعی و جعفری و عبدالله‌زاده (۱۳۹۸) کاربرد جمع‌سپاری در حکمرانی الکترونیکی مشارکت شهروندان را دارای اثربخشی قابل توجه گزارش کرده‌اند. سادلیک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، استایر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵) هاتفیلد<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶) کاربرد جمع‌سپاری در برنامه‌های ورزش را دارای کارایی ارزیابی کرده‌اند. براهم<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، وانگ<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نقش جمع‌سپاری در مدیریت اطلاعات گردشگری و ورزش را مهم بیان نمودند. زابلی زاده (۱۳۹۵)، میناوند و همکاران (۱۳۹۶)، اشرفی تبار و حنفی زاده (۱۳۹۸) و ذوالفقار زاده و شهسواری (۱۳۹۸) اثربخشی هر دو روش جمع‌سپاری فعال و انفعالی دولت با استفاده از رسانه‌های اجتماعی را قابل توجه گزارش کرده است. علی محمدی (۱۳۹۵)، تقوی و همکاران (۱۳۹۶)، هاشم پور (۱۳۹۷)، هاشمی (۱۳۹۸) و فلاح تفتی و همکاران (۱۳۹۸) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت تأمین مالی پروژه را شامل کارآیی مدیریت پروژه، رفتار مشارکت‌کنندگان و ابزارهای مشارکت می‌دانند. اوبونیو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) و ویلیان (۲۰۱۸) رویکردهای نوین تأمین مالی ورزشی را وابسته به مشارکت‌کنندگان گزارش کرده‌اند. نورالهی راوری (۱۳۹۷) و پوردیچ سرحمامی (۱۳۹۸) موانع و بسترهای کاربرد برون‌سپاری در ورزش را بررسی کرده‌اند. رضایی منتقی (۱۳۹۳)، وزیر (۱۳۹۸) و رضاقلی (۱۳۹۸) نیز در تحقیقات خود، کاربرد برون‌سپاری در ورزش را متاثر از تمایل مدیریت، الزامات نهادی و محیطی و نتایج مالی آن گزارش کرده‌اند. رضائی صوفی و شعبانی (۱۳۹۳) نقش رسانه‌های جمعی در تأمین منابع مالی حوزه ورزش متاثر از رویکرد بازاریابی می‌دانند. رودری (۱۳۹۴) و اسدی و همکاران (۱۳۹۴) برای کاربرد برون‌سپاری در ورزش مزایا و معایب قابل توجهی شناسایی کرده‌اند.

1 Beaulieu

2 Clark

3 Iliev, G.

4 Singh, P., & Lamba, P. S

5 Sadilek

6 Steir

7 Hatfield

8 Brabham

9 Wang, Z.,

10. Obonyo

## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

دیگوت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) برون‌سپاری را به عنوان روش جدیدی برای منبع یابی و خلاقیت جمعی گزارش کرده اند. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر انگلستان نشان داد چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران با شیوه‌های تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال انگلیس تفاوت آشکار دارد. تسلیمی (۱۳۹۵) و گودرزی (۱۳۹۶) رویکرد مدیریت و تأمین مالی در پروژه‌های فدراسیون‌های ورزشی را از طریق مدل کیفی مشتمل بر عوامل زمینه‌ای، ساختاری و پیامدی بررسی کردند. حبیبی (۱۳۹۲)، بروغنی، مژده (۱۳۹۷) و محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی کاربردها و الزامات به‌کارگیری جمع‌سپاری و تأمین مالی جمعی در ورزش را متأثر از قابلیت این روش‌ها برای ورزش و ظرفیت متقابل ورزش برای کاربرد آن‌ها می‌داند. پانزر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) و مونتلا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) کاربرد روش تأمین جمعی برای تجهیزات فعالیت‌های ورزشی را کارآمد گزارش کرده‌اند.

مرور تحقیقات داخلی و خارجی در حوزه ورزش و خارج از ورزش نشان داد که هر چند تأمین مالی جمعی در تحقیقات داخلی خارج از حوزه ورزش و تحقیقات خارجی حوزه ورزش مورد توجه محققان بوده، اما در مطالعات ورزش کشور تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین نیاز به انجام تحقیقات تخصصی و بومی برای پروژه‌ها و رویدادهای ورزش کشور وجود دارد تا بتوان به تدبیر و اقدامات بهتری دست یافت. از طرفی با عنایت به ساختار دولتی ورزش کشور نمی‌توان به تأمین مالی پروژه‌ها و رویدادهای ورزشی تنها از مسیر دولتی اکتفا کرد. از طرفی به دلیل بحران اقتصادی بخش خصوصی هم با روش‌های مرسوم قادر به سرمایه‌گذاری مناسب در پروژه‌ها و رویدادهای ورزشی ملی و عمومی کشور نیست. لذا باید بسترهایی برای تأمین مالی جمعی برای پروژه‌ها و رویدادهای ورزشی ملی و دارای انتفاع عمومی در کشور شناسایی شوند و عوامل مؤثر بر آن‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. علاوه بر این، مدیریت مالی و اقتصادی ورزش دارای استانداردهای کمی و کیفی برای سنجش سیستم مالی پروژه‌ها، برنامه‌ها و رویدادها بوده و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک‌هایی است که در تأمین مالی آن‌ها وجود دارد. سازمان‌های ورزشی کشور روش‌های قابل قبول اندکی دارند تا میزان انطباق بین چگونگی مدیریت پروژه و مدیریت مالی جهت به‌کارگیری و ارزیابی آن‌ها در قبال سازمان را به درستی بسنجند. در این پژوهش کوشش می‌شود عناصر و روابط تأمین مالی جمعی در پروژه‌های ورزشی ملی به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند.

براساس مطالب بیان شده، به صورت مشخص سوال محوری پژوهش این است:

تأمین مالی جمعی در ورزش متأثر از چه عوامل و شرایطی است؟

<sup>1</sup> Digout

<sup>2</sup> Panzer

<sup>3</sup> Montella

به صورت تخصصی این عوامل و شرایط برای پروژه‌های ورزشی ملی کشور چه مدلی را بدست می‌دهند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعه کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند براساس رویکرد گلیزو و همکاران (تحلیل مضمون) بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش (جامعه آماری) شامل مدیران اجرایی و پروژه در سازمان‌های ورزشی، اساتید دانشگاهی و پژوهشگران خبره اقتصاد و مالی ورزش و متخصصان و مشاوران تامین مالی بود که مورد مصاحبه قرار گرفتند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش نظری (قضاوتی) انجام شد. در این پژوهش، کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کردند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های قبلی نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۷ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود، چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. در واقع برآورد تعداد نمونه براساس اشباع نظری مؤلفه‌های استخراجی بود.

جدول ۱: مشارکت‌کنندگان پژوهش (مصاحبه‌شوندگان)

مجموع	مشخصه	زیر مشخصه	مجموع
	مدیران اجرایی و پروژه در ورزش (وزارت ورزش، فدراسیون ورزشی، ادارات ورزش)	اساتید و پژوهشگران اقتصاد و مالی ورزش در دانشگاه‌ها (مدیریت ورزشی، مدیریت مالی و اقتصاد)	متخصصان و مشاوران تامین مالی و مدیریت پروژه (فعال در مشاوره و فضای رسانه)
۱۷ نفر	۶	۸	۳
	تحصیلات	دکتری	
	۴	۱۳	
	جنسیت	مرد	
	۳	۱۴	
	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین
	۴۳/۰۹	۰/۸۱۶	۲۷
	سابقه شغلی	۰/۹۰۱	۵
	۱۲/۶۷		بیشترین
			۵۸
			۲۹

ابزار پژوهش شامل دو ابزار مصاحبه اکتشافی (نیمه‌هدایت‌شده) و مطالعه نظری منابع اطلاعاتی (تکمیلی برای مصاحبه) بود. در استخراج مولفه‌ها و مفاهیم از مصاحبه‌ها همزمان از مطالعه مبانی و پیشینه پژوهش به همراه منابع اطلاعاتی سازمانی و رسانه‌ای استفاده شد. منابع اطلاعاتی (۴۸ منبع) شامل منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب، و ..)، گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی و منابع و آرشیوهای رسانه‌ای بود.

## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

روایی‌سنجی: روایی محتوایی ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان (۳ پژوهشگر خبره) ارزیابی و تایید گردید. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره) بررسی شد (حدود ۷۲ درصد همسویی داشتند). کدگذاری و مدل مفهومی مستخرج در نهایت توسط یک گروه کانونی ۵ نفره بررسی، تصحیح و تایید گردید. با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرارداد آنها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. در ضمن پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله ارائه شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌گرفت. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود.

روش تحلیل: از روش کدگذاری چند مرحله‌ای جهت چارچوب‌بندی مؤلفه‌های استخراجی استفاده شد. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام گرفت تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند. کدگذاری مرحله اول، عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها. روش کدگذاری باز، نه تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آنها را نیز روشن می‌سازد. کدگذاری مرحله دوم، عبارت است از سلسله رویه‌هایی که پس از کدگذاری باز انجام می‌شوند تا با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات را به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط سازند. کدگذاری مرحله سوم، عبارت است از روند انتخاب مقوله هسته به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آنها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی شدند که مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند. طبقات جدا و یا ادغام گردیدند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار گرفتند.

## یافته‌های پژوهش

براساس جدول ۲ و شکل ۱، چارچوب مفهومی شامل ۸۹ مولفه، ۲۳ بُعد، ۸ منظر و ۳ سطح مفهومی است. فراوانی تکرار مضامین کلیدی هر مولفه در مصاحبه و منابع مطالعه‌شده نیز گزارش شده است.

جدول ۲: کدگذاری اول تا سوم یافته‌های پژوهش

تکرار مضامین کلیدی	کدهای محوری (مولفه‌ها)	کدهای گزینشی (ابعاد)	کدهای موضوعی (منظر)
۶	تجارب تأمین مالی جمعی در ورزش جهان		
۳	تجارب تأمین مالی جمعی در کشور		
۴	رشد علمی و آموزشی موضوع و روش تأمین مالی جمعی	سوابق تأمین مالی جمعی	
۵	رشد جامعه ورزش (علاقه‌مندان، شاغلان، و...) در پلتفرم‌ها (شبکه‌های اجتماعی و مجازی مانند اینستاگرام، آپارات و...)		
۴	فرصت‌های صنعت ورزش جهت رشد استارت‌آپ‌ها		
۹	انعطاف تشکیلاتی و اجرایی ورزش برای مدیریت مشارکتی پروژه‌ها		
۳	قابلیت ورزش در جلب مشارکت اجتماعی و اقتصادی زیاد و متنوع	ظرفیت‌های کاربرد تأمین مالی جمعی	پیشران‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش
۶	رشد تأمین مالی جمعی در کشور		
۵	تحولات بین‌المللی در پیشبرد پروژه‌های ورزشی		
۸	رشد شبکه‌های اجتماعی و تغییر ماهیت تجارت نوین		
۶	توسعه شبکه اطلاعات و ارتباطات ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی		
۳	نیمه کاره بودن بسیاری از پروژه‌های ورزشی کشور به علت مشکلات مالی	الزامات بکارگیری تأمین مالی جمعی	
۴	کمبود منابع دولتی برای پروژه‌های ورزشی		
۶	توسعه ظرفیت بازاریابی و تجارت الکترونیک در کشور		
۵	شناخت محدود سازمان‌های ورزشی از این روش		
۳	سوابق ناکارآمدی و مقاومت درونی در اجرای تأمین مالی و درآمدزایی با روش‌های نوین		
۹	عدم مطالعات کافی و کسب تجربیات بین‌المللی در زمینه تأمین مالی جمعی	چالش‌های ساختاری	چالش‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش
۶	وجود نیاز به برنامه‌ریزی خاص در تأمین مالی جمعی و برون‌سپاری		
۹	نبود قرارداد، ساختار و دستورالعمل برای عمده پروژه‌های تأمین مالی جمعی		
۵	دشواری همکاری بین شرکت‌کنندگان در عین رقابت	چالش‌های	
۶	استفاده‌ی نادرست از مخاطبان در تأمین مالی جمعی	فرایندی	



## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

۴	پیچیدگی اجرایی و محدودیت زمانی در ارتباطات تأمین مالی جمعی	
۳	ناهمگون بودن توانایی و احتمالی بودن پایداری جمعیت مشارکت‌کننده	
۸	عدم مطابقت انگیزه‌های مشارکت جمعیت با ماهیت نیازهای پروژه	چالش‌های کارکردی
۹	ماهیت مقطعی تأمین مالی جمعی در عمده موارد	
۳	کمبود منابع سازمان‌های ورزشی برای به‌کارگیری ساختارها و روش‌های جدید	
۷	خلأقیّت محوری و نوآورانه بودن روش تأمین مالی جمعی	
۹	برتری خرد جمعی بر تخصص فردی و به‌کارگیری دانش جمعی در کار	
۷	مقیاس‌پذیری و انعطاف زمانی سیستم تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی	مزایای تأمین مالی جمعی
۹	متنوع بودن دامنه و روش مشارکت برای جمعیت متقاضی	
۹	ارتقای اعتماد جمعیت مشارکت‌کننده به مالک پروژه و امکان پایداری ارتباط با آن	
۵	زمینه فرهنگی مشارکت مالی جمعی برای حوزه‌هایی مانند ورزش	ویژگی‌های تأمین مالی جمعی
۳	زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجارت الکترونیک در ورزش	نیازهای تأمین مالی جمعی
۴	شفاف‌سازی اقدامات مجریان پروژه‌های ورزشی	
۸	تفاوت‌های زمینه‌ای در اجرای تأمین مالی جمعی	
۳	مناسب بودن تأمین مالی جمعی برای حوزه‌های کمتر نامعین	ملاحظات
۹	تناسب تأمین مالی جمعی با اولویت‌های رقابت جمعی	بکارگیری تأمین مالی جمعی
۷	متفاوت بودن از برون‌سپاری و نوآوری باز	
۳	داوطلبانه بودن فعالیت و نامتناجس بودن گروه افراد	
۹	وضعیت مالکیت فعلی و آتی پروژه	
۴	سوابق مالی و مشارکتی پروژه‌های ورزشی قبلی	ساختار پروژه-
۹	نوع برنامه‌ریزی و قرارداد انجام پروژه‌ها	ویژگی‌های پروژه‌های ورزشی
۸	وضعیت مدیریت ریسک در پروژه‌های ورزشی	های ورزشی
۳	نظارت بر کیفیت و استاندارد ابعاد پروژه‌های ورزشی	ورزشی
۶	وضعیت تأمین مالی پروژه‌های ورزشی ملی	

۶	وضعیت مدیریت هزینه‌ها و شیوه پرداخت و نظارت کارفرما در پروژه	منابع و تدارکات پروژه‌ها	
۹	کیفیت تجهیزات و منابع مصرفی پروژه‌ها زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات پروژه‌ها و پشتیبانی		
۸	نرم‌افزاری		
۸	نحوی رهبری نیروی انسانی توسط سرپرستان و مهندسان	سرمایه انسانی	
۳	ترکیب تخصص‌های موجود در پروژه	پروژه‌ها	
۳	مدیریت تغییرات تیم ثابت و متغیر کاری براساس فازهای اجرائی پروژه		
۷	زیرساخت و تاسیسات عمومی محلی	ابعاد فنی پروژه- ها	
۴	نوع کاربری و مدل پروژه		
۶	استانداردهای مکان یابی پروژه		
۳	انگیزه یادگیری و شغلی در مشارکت تامین مالی پروژه‌های ورزشی	انگیزه‌های مشارکت تامین مالی	ویژگی‌های مشارکت کنندگان در تامین مالی
۶	انگیزه اجتماعی در مشارکت تامین مالی		
۵	انگیزه مالی و اقتصادی در مشارکت تامین مالی		
۷	انگیزه درونی و روانی فردی در مشارکت		
۸	مشارکت در اطلاعات و بدنه دانش پروژه	نوع مشارکت	
۹	مشارکت در مدیریت و فرایند پروژه‌ها	تامین مالی	
۳	مشارکت در زنجیره تامین و ارزش پروژه		
۶	سایت‌ها، پلتفرم و شبکه‌های اجتماعی	ابزارهای تامین مالی جمعی	
۴	قابلیت‌های نرم‌افزاری پلتفرم تامین جمعی		
۲	مشارکت‌دهی متقاضیان و برون‌سپاری آن‌ها		
۸	کارآیی فراخوان مشارکت در تامین مالی پروژه‌های ورزشی	فرایند اجرای تامین مالی	سیستم تامین مالی جمعی
۹	قابلیت بانک اطلاعاتی تهیه شده از پروژه‌ها و مشارکت در آن‌ها		
۸	صحت امکان سنجی و ارزیابی پروژه برای مشارکت‌کنندگان	جمعی	
۶	پایداری‌سازی مشارکت متقاضیان		
۵	تامین مالی جمعی رویدادهای ورزشی		
۶	تامین مالی جمعی پروژه‌های عمرانی ورزشی	حوزه‌های تامین مالی جمعی	
۸	تامین مالی جمعی پروژه‌های علمی و فناوری ورزشی		
۵	تامین مالی جمعی طرح‌های رسانه‌ای و اجتماعی در ورزش		
۶	طراحی تخصصی و هدفمند بستر سیستم تامین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی	راهبردهای فنی مالی جمعی	راهبردهای تامین مالی جمعی
۹	ایجاد محدودیت‌های صحیح در اجرا و مشارکت		

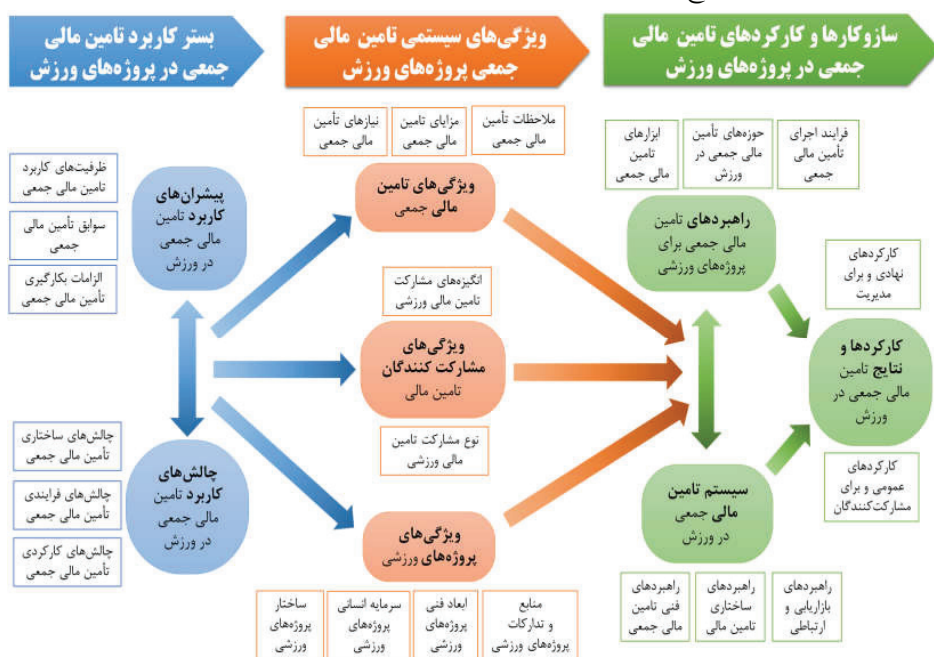
## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

۴	آموزش به مشارکت‌کنندگان برای مشارکت مالی		
۳	جمع‌آوری اطلاعات بازار مرتبط با پروژه‌های ورزشی و ارائه به متقاضیان مشارکت	راهبردهای بازاریابی و ارتباطی	
۹	شبکه‌سازی بین‌سازمانی برای تأمین منابع پروژه‌های ورزشی		
۶	ارتقای قابلیت تجاری‌سازی پروژه‌های ورزشی از طریق ابزارهای حقوقی و علمی		
۵	استفاده از نتایج تأمین مالی جمعی سایر حوزه‌ها		
۶	انتخاب نوع مشارکت در تأمین مالی جمعی (فعال یا انفعالی)	راهبردهای ساختاری	
۲	برآورد سیستم مشارکت و اجر (گزینه‌ی یا یکپارچه)		
۷	کاهش ریسک و هزینه‌ها برای مدیریت پروژه‌ها		
۶	تسهیل فرایند تصمیم‌سازی و کاهش زمان تأمین مالی پروژه‌های ورزشی	کارکردهای نهادی و برای مدیریت	
۷	ارتقای شفافیت و کاهش فساد سازمانی در ورزش		
۸	غنی‌سازی سیستم اطلاعات مالی در ورزش و تأمین اطلاعات راهبردی توسعه ورزش		<b>کارکردها و نتایج تأمین مالی جمعی</b>
۷	ارتقای منابع و عملکرد سازمان‌های ورزشی		
۵	تقویت مشارکت و اعتماد دو طرف جامعه و نهادها در مدیریت و تأمین پروژه‌های ورزشی	کارکردهای عمومی و برای مشارکت‌کنندگان	
۴	تحقق الگوی نظارت و مشارکت مردم در طرح‌های ملی		
۸	تأمین نیاز و توسعه دانش و اطلاعات شرکت‌کنندگان از بازار و اقتصاد ورزش		

در سطح کدگذاری دوم، ابعاد مربوط به منظرها شامل موارد زیر است: منظر پیشران‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش مشتمل بر ابعاد سوابق تأمین مالی جمعی، ظرفیت‌های کاربرد تأمین مالی جمعی و الزامات به‌کارگیری تأمین مالی جمعی می‌باشد. منظر چالش‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش شامل ابعاد چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرایندی و چالش‌های کارکردی تأمین مالی جمعی است. منظر ویژگی‌های تأمین مالی جمعی مشتمل بر ابعاد مزایای تأمین مالی جمعی، نیازهای تأمین مالی جمعی و ملاحظات تأمین مالی جمعی می‌باشد. منظر ویژگی‌های پروژه‌های ورزشی شامل ابعاد فنی، منابع و تدارکات، سرمایه انسانی و ساختار پروژه‌های ورزشی است. منظر ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تأمین مالی مشتمل بر ابعاد انگیزه‌های مشارکت و نوع مشارکت در تأمین مالی جمعی می‌باشد. منظر سیستم تأمین مالی جمعی شامل ابعاد ابزارهای تأمین مالی جمعی، فرایند اجرای تأمین مالی جمعی و حوزه‌های تأمین مالی جمعی در ورزش است. منظر راهبردهای تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی مشتمل بر ابعاد راهبردهای فنی، راهبردهای بازاریابی و ارتباطی و راهبردهای ساختاری تأمین مالی جمعی می‌باشد. منظر پیامدها و نتایج

تأمین مالی جمعی در ورزش شامل ابعاد کارکردهای نهادی و برای مدیریت و کارکردهای عمومی و برای مشارکت‌کنندگان است.

براساس مدل مفهومی، سطح بستر کاربرد تأمین مالی جمعی در پروژه‌های ورزش شامل دو منظر پیشران‌ها و چالش‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش بود. سطح ویژگی‌های سیستمی تأمین مالی جمعی پروژه‌های ورزشی نیز شامل سه منظر ویژگی‌های تأمین مالی جمعی، ویژگی‌های پروژه‌های ورزشی و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تأمین مالی بود. سطح سازوکارها و کارکردهای تأمین مالی جمعی در پروژه‌های ورزش هم مشتمل بر منظر سیستم تأمین مالی جمعی، راهبردهای تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی و پیامدها و نتایج تأمین مالی جمعی در ورزش است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی مدل تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی بود. براساس مدل مفهومی، سطح اول مدل شامل مفاهیم مربوط به بستر کاربرد تأمین مالی جمعی در پروژه‌های ورزش است و دو منظر پیشران‌ها و چالش‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش را در برمی‌گیرد. منظر پیشران‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در ورزش مشتمل بر ابعاد سوابق تأمین مالی جمعی، ظرفیت‌های کاربرد تأمین مالی جمعی و الزامات به‌کارگیری تأمین مالی جمعی می‌باشد. منظر چالش‌های کاربرد تأمین مالی جمعی در

## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

ورزش شامل ابعاد چالش‌های ساختاری، چالش‌های فرایندی و چالش‌های کارکردی تأمین مالی جمعی است. در تفسیر و تبیین عوامل شناسایی شده در این سطح می‌توان گفت که برآیند پیشران‌ها و چالش‌های روش‌های تأمین مالی جمعی را می‌توان بسترساز به‌کارگیری آن دانست و سیستم اجرایی و پیامدهای آن نیز به شدت به اثرات این پیشران‌ها و چالش‌ها بستگی دارد. برخی شواهد علمی پیشین نیز این عوامل را مورد تایید قرار می‌دهند. حبیبی (۱۳۹۲)، بروغنی (۱۳۹۷) و محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۸) نقش کاربردها و الزامات در به‌کارگیری تأمین مالی جمعی در ورزش را مورد تایید قرار داده‌اند. اوبونو (۲۰۱۳) و ویلیان (۲۰۱۸) نقش جمعیت مشارکت‌کننده و بستر مشارکت در موفقیت تأمین مالی جمعی را مورد تایید قرار داده‌اند. از این رو، به مدیریت پروژه‌های ورزشی کشور پیشنهاد می‌شود تنها به شناخت مشکلات و الزامات سطحی اکتفا ننمایند، بلکه به صورت نظام‌مند به تحلیل و بررسی چالش‌ها و ظرفیت‌های به‌کارگیری روش‌های تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی بپردازند.

سطح دوم مدل نیز شامل مفاهیم مربوط به ویژگی‌های سیستمی تأمین مالی جمعی پروژه‌های ورزشی است که سه منظر ویژگی‌های تأمین مالی جمعی، ویژگی‌های پروژه‌های ورزشی و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تأمین مالی را در برمی‌گیرد. منظر ویژگی‌های تأمین مالی جمعی مشتمل بر ابعاد مزایای تأمین مالی جمعی، نیازهای تأمین مالی جمعی و ملاحظات تأمین مالی جمعی می‌باشد. منظر ویژگی‌های پروژه‌های ورزشی شامل ابعاد فنی، منابع و تدارکات، سرمایه انسانی و ساختار پروژه‌های ورزشی است. منظر ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تأمین مالی مشتمل بر ابعاد انگیزه‌های مشارکت و نوع مشارکت در تأمین مالی جمعی می‌باشد. این ویژگی‌ها در واقع بر سه عنصر اصلی در روش‌های جمع‌سپاری مالی یعنی روش، جمعیت و پلفتروم دلالت دارد و تناظر و تطبیق آن‌ها با هم تعیین‌کننده موفقیت یا شکست روش‌های تأمین مالی جمعی هستند. مطالعات قبلی نیز عوامل مشابهی را شناسایی و تایید کرده‌اند. سادلیک و همکاران (۲۰۱۳)، استایر و همکاران (۲۰۱۵) و هانتفیلد و همکاران (۲۰۱۶) کاربرد جمع‌سپاری در برنامه‌های ورزش را دارای کارایی تایید کرده‌اند که با ویژگی‌های مورد بحث در این سطح همسویی دارد. علی محمدی (۱۳۹۵)، تقوی و همکاران (۱۳۹۶)، هاشم پور (۱۳۹۷)، هاشمی (۱۳۹۸) و فلاح تفتی و همکاران (۱۳۹۸) مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت تأمین مالی پروژه را شامل کارآیی مدیریت پروژه، رفتار مشارکت‌کنندگان و ابزارهای مشارکت می‌دانند که با این نتایج همسویی دارد. براین اساس به مدیریت پروژه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود صرفاً جنبه‌های ظاهر و آیین‌نامه‌ای روش‌های تأمین مالی توجه نکنند، بلکه ویژگی‌های پروژه‌های ورزشی و جمعیت مشارکت‌کننده را نیز مورد بررسی قرار دهند.

سطح سوم مدل هم مربوط به مفاهیم سازوکارها و کارکردهای تأمین مالی جمعی در پروژه‌های ورزش بود که سه منظر سیستم تأمین مالی جمعی، راهبردهای تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی و

پیامدها و نتایج تامین مالی جمعی در ورزش را در برمی‌گیرد. منظر سیستم تامین مالی جمعی شامل ابعاد ابزارهای تامین مالی جمعی، فرایند اجرای تامین مالی جمعی و حوزه‌های تامین مالی جمعی در ورزش است. منظر راهبردهای تامین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی مشتمل بر ابعاد راهبردهای فنی، راهبردهای بازاریابی و ارتباطی و راهبردهای ساختاری تامین مالی جمعی می‌باشد. منظر پیامدها و نتایج تامین مالی جمعی در ورزش شامل ابعاد کارکردهای نهادی و برای مدیریت و کارکردهای عمومی و برای مشارکت‌کنندگان است. شناخت جامع از مکانیزم‌ها و پیامدهای به‌کارگیری روش تامین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی سبب می‌شود که ریسک‌های به‌کارگیری این روش‌ها کاهش یابد و نتایج مورد انتظار آن بیشتر تضمین شود. از این رو، شناسایی عوامل و مولفه‌های تعیین‌کننده سازوکارها و نتایج اجرای این روش‌ها اهمیت بالایی دارد. برخی تحقیقات پیشین نتایج این سطح را مورد تایید قرار می‌دهند. پانزر و همکاران (۲۰۱۸) و مونتلا و همکاران (۲۰۱۸) کاربرد روش تامین جمعی در تجهیزات ورزشی و آی لیو (۲۰۱۸)، ساین و لامبا (۲۰۱۹) کاربرد جمع‌سپاری در تامین، توزیع و مشارکت دهی را دارای اثرگذاری مطلوب گزارش کرده‌اند. زابلی زاده (۱۳۹۵)، میناوند و همکاران (۱۳۹۶)، اشرفی تبار و حنفی زاده (۱۳۹۸) و ذوالفقار زاده و شهسواری (۱۳۹۸) اثربخشی انواع روش تامین مالی جمعی را مورد تایید قرار داده‌اند. براین اساس به مدیران پروژه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که سیستم اجرا و نتایج روش‌های تامین مالی را صرفاً از منظر جنبه‌های ظاهری و روال اجرایی یا نتایج مالی زودبازده ارزیابی نکنند، بلکه دیدگاه کل‌نگر و سیستمی به آن داشته باشند.

براساس یافته‌ها، چارچوب مفهومی شامل ۸۹ مولفه، ۲۳ بُعد، ۸ منظر و ۳ سطح مفهومی است. مطابق کلیات مدل و چارچوب مفهومی، توالی روابط اثرگذاری- اثرپذیری بین متغیرهای مدل به ترتیب شامل بستر کاربرد تامین مالی جمعی در پروژه‌های ورزشی، ویژگی‌های سیستمی تامین مالی جمعی پروژه-های ورزشی و سازوکارها و کارکردهای تامین مالی جمعی پروژه‌های ورزشی بود. براساس یافته‌ها می‌توان گفت کاربرد تامین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی ابتدا نیازمند شناخت جامع بسترهای محیطی (بیرونی) و ویژگی‌های سیستمی (درونی) و سپس فرایندها و پیامدهای آن است. برخی تحقیقات کلیات مدل مفهومی را مورد تایید قرار می‌دهند. به طور مثال، تسلیمی (۱۳۹۵) و گودرزی (۱۳۹۶) تامین مالی در ورزش را متأثر از عوامل زمینه‌ای، ساختاری و پیامدی بررسی کردند. رضایی منتقی (۱۳۹۳)، وزیري (۱۳۹۸) و رضاقلی (۱۳۹۸) نیز کاربرد برون‌سپاری در ورزش را متأثر از تمایل مدیریت، الزامات نهادی و محیطی و نتایج مالی آن گزارش کرده‌اند. در مطالعات خارجی مانند پژوهش بیولیو و همکاران (۲۰۱۵) و کلارک و همکاران (۲۰۱۹) چارچوبی مفهومی تامین مالی جمعی متناظر با چارچوب این پژوهش ارائه داده‌اند. از این رو، به مدیران اجرایی، بازاریابی و مالی در پروژه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود برای تامین مالی جمعی

## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

پروژه‌ها بر خلاف رویکرد سنتی تنها به جنبه‌های سازمانی آن متمرکز نشوند و با نگاه سیستمی به تحلیل تعامل بین عوامل مختلف از مشارکت‌کنندگان، کارگزاران و فضای مشارکت بین این دو بپردازند.

در تفسیر کاربردی مدل پژوهش می‌توان گفت که این مدل تأمین مالی جمعی شامل اجزایی از چارچوب جمع‌سپاری در ورزش می‌باشد- با این تفاوت که در جمع‌سپاری افراد جامعه ایده‌هایی را به اشتراک می‌گذارند تا یک مشکل را حل کنند یا تلاش‌هایشان را به سمتی سوق دهند که به سود جامعه باشد، لیکن در تأمین مالی جمعی این قدرت تولید ایده یا قدرت چانه‌زنی نیست که از تلاش‌های جمعی فرد ایجاد می‌گردد بلکه حمایتی مالی است برای فعالیت‌هایی که از قبل آغاز گردیده است. همچنین مکانیسم تأمین مالی جمعی به شبکه‌سازی اجتماعی ارتباط دارد؛ جایی که افراد به‌طور فعال در جوامع برای تولید و تبادل اطلاعات شرکت می‌کنند (حیبی، ۱۳۹۰). فرشتگان کسب‌وکار نیز تشابهاتی با این فرایند دارند، ولی در آن‌ها افرادی معدود که دارای تخصص و منابع مالی هستند فارغ از نهادهای رسمی مالی برای کسب‌وکارهایی که از سوی شخص دیگری تأسیس گردیده است حمایت مالی می‌کنند. این فعالیت اغلب انگیزه مالی، رضایتمندی و نوع‌دوستانه دارد، ولی این فرشتگان افراد باتجربه اندکی هستند که عادت به اشتراک گذاشتن فرصت سرمایه‌گذاری با دوستان نزدیک و همکاران تجاری دارند و افراد زیادی از مشارکین بالقوه نیستند که در این ابتکارات شرکت کنند (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۵).

در ارتباط با کاربردی پژوهش می‌توان گفت که سیستم مالی در ورزش از اجزای مختلف و روابط گوناگون تشکیل شده است. از این رو مدیریت در چنین سیستمی بسیار پیچیده خواهد بود. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم و طبقه‌بندی بهتر مسائل به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابیم و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح بالا برود. زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. هر چند مدل‌سازی نمی‌تواند روابط سیستم و محیطی امور مالی ورزش را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های آن را آسان‌تر می‌کند. در همین راستا به طور مشخص نیاز به دانش، اطلاعات و یافته‌های علمی در زمینه مدیریت پروژه‌های ورزشی با توجه به شرایط بحران اقتصادی کشور بسیار اساسی است و محققان و دانشگاه‌ها نقش مهمی باید در این زمینه ایفا نمایند. به ویژه نیاز به مستندات علمی برای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های ورزشی جهت مدیریت مالی پروژه‌ها بسیار ضروری است. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در رویکردهای مدیریتی، آموزشی، پژوهشی و رسانه‌ای برای موارد زیر به‌کار گرفته شود:

الف) تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی: مدیران و کارشناسان مالی و پروژه در سازمان‌های اجرایی ورزش کشور و واحدهای عملیاتی آن‌ها.

ب) راهنمای کسب‌وکار: تحلیل‌گران بازار ورزش، صاحبان ایده و نوآوری در زمینه پروژه‌های ورزشی.

ج) دانش و اطلاعات برای آموزش و پژوهش: اساتید و محققان، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مدیریت ورزشی و سایر.

د) کاربرد اطلاعاتی و محتوایی برای فعالان رسانه در مدیریت ورزش.

## منابع

- اسدی، حسن؛ فرازبانی، فاتح؛ فراهانی، ابوالفضل و یوسفی، حسینعلی. (۱۳۹۴). «اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. (۱)۲، صص ۴۷-۵۵.
- اشرفی تبار، نازنین و حنفی زاده، پیام. (۱۳۹۸). «ارزش‌گذاری پروژه‌های گزینش‌شده تأمین مالی از طریق جمع‌سپاری». راهبرد مدیریت مالی. (۲)۷، صص ۳۳-۵۹.
- بروغنی، مژده (۱۳۹۷). «انتخاب و طبقه‌بندی مسیرهای پیاده‌روی به کمک روش جمع‌سپاری». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، دانشکده شیلات و محیط زیست.
- پوردیج سرحمامی، خدیجه. (۱۳۹۸). «شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری در ورزش (مطالعه موردی: استان مازندران)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- تقوی، میرحمید؛ علی احمدی، علیرضا؛ شفیعا، محمد علی؛ اخوان، پیمان؛ بنیادی نائینی، علی و افتخاری، حسین. (۱۳۹۶). «بررسی عوامل کلیدی جمع‌سپاری و تأثیر آن بر موفقیت پروژه (مطالعه موردی: شرکت پدیده شان‌دیز)». مدیریت فردا. شماره ۵۲، صص ۲۵۱-۲۶۸.
- جعفری، سید محمدباقر و عبداله‌زاده، زهرا. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر به‌کارگیری مکانیک‌های بازی‌پردازی بر موفقیت طرح‌های جمع‌سپاری در حکمرانی الکترونیکی (مورد مطالعه: مشارکت شهروندان شهرکرد در زیباسازی شهر)». تحقیقات فرهنگی ایران. ۴۵، صص ۱۳۱-۱۵۴.
- جهانی شرق، داریوش. (۱۳۹۷). «شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی کاربردهای جمع‌سپاری». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.
- حبیبی، حمیدرضا. (۱۳۹۲). «استفاده از جمع‌سپاری برای تجاری‌سازی ایده‌ها، محصولات و خدمات در کسب و کاهای ورزشی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ذوالفقار زاده، محمد مهدی و شهبواری، زینب. (۱۳۹۸). «جمع‌سپاری خط‌مشی و جلب مشارکت عامه در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: درس‌آموزه‌هایی برای ایران». فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی. (۲)۵، صص ۱۸۵-۲۰۵.
- رضاقلی، محمدمسایم. (۱۳۹۸). «رویکرد بازاریابانه به برون‌سپاری اماکن ورزشی و نقش آن در رضایتمندی مشتریان خدمات ورزشی در استان کردستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کردستان، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی.
- رضایی منتقی، مصطفی. (۱۳۹۳). «مطالعه موانع برون‌سپاری آموزش در ورزش از دیدگاه کارشناسان و مدیران ورزشی استان کردستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- رودری، مهران. (۱۳۹۴). «بررسی برون‌سپاری تبلیغات تجاری با استفاده از مدل ترکیبی SWOT و AHP (مطالعه موردی: باشگاه فرهنگی ورزشی صنعت مس کرمان)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- زرنندی، سعید؛ عساکره، سجاد و افشارپور، محسن. (۱۳۹۴). «مطالعه تطبیقی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های برتر تأمین مالی جمعی در جهان». فصلنامه مدیریت توسعه فناوری. (۳)۳، صص ۱۲۷-۱۵۰.
- صفری دشتکی، محمد؛ زارع، رضا و شرفیان، یلدا. (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل جمع‌سپاری مالی الکترونیکی در حمایت‌های اجتماعی (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی «ره» استان فارس)». فصلنامه علوم مدیریت ایران. (۵۲)۱۳، صص ۷۰-۹۰.



## تدوین الگوی تأمین مالی جمعی برای پروژه‌های ورزشی ملی

- علی محمدی پیرسرای، شیمایا (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت جمع‌سپاری مالی در ایران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی، دانشکده علوم مالی.
- فلاح تفتی، حام؛ رحیمی، حسین و هاشم پور، سحر. (۱۳۹۸). «شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های موفقیت جمع‌سپاری مالی در پروژه‌های مشارکت اجتماعی». راهبرد مدیریت مالی. (۳)۷، صص ۱۰۸-۱۳۳.
- محمدکاظمی، رضا؛ حسینی نیا، غلامحسین و حبیبی، حمیدرضا. (۱۳۹۸). «کاربردها و الزامات به‌کارگیری پلتفرم‌های تأمین مالی جمعی در کسب‌وکارهای تثبیت شده خدماتی- ورزشی (مورد مطالعه: باشگاه‌های فوتبال ایران)». فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. (۲)۱۲، صص ۲۸۱-۳۰۰.
- منشادیان، سعیده. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر جمع‌سپاری بر نوآوری باز با استفاده از نقش میانجی مدیریت دانش و توسعه خلاقیت (مورد مطالعه: صنعت گردشگری)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد، دانشکده علوم انسانی.
- میناوند، محمد قلی؛ صلواتیان، سیاوش و شیران، میلاد. (۱۳۹۶). «طراحی الگوی عملیاتی جمع‌سپاری پایش برنامه‌های تلویزیونی صداوسیما». مجله جهانی رسانه. (۲)۱۲، صص ۲۰-۴۶.
- نورالهی راوری، احسان. (۱۳۹۷). «ارزیابی موانع برون‌سپاری فعالیت‌ها و خدمات ورزشی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق ایران». دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- هاشم پور، سحر. (۱۳۹۷). «تحلیل سلسله‌مراتبی نقش عوامل کلیدی موفقیت فرآیند جمع‌سپاری مالی، در محیط فازی شهودی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد، دانشکده علوم انسانی.
- هاشمی، سیدمحسن. (۱۳۹۸). «شناسایی و تحلیل نقش مؤلفه‌های اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی بر توسعه به‌کارگیری جمع‌سپاری در مدیریت شهری (مورد مطالعه: شهر یزد)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد، دانشکده علوم انسانی.
- وزیر، مهرا (۱۳۹۸). «بررسی نقش میانجی بهره‌وری شغلی در رابطه بین استراتژی برون‌سپاری و عملکرد مالی ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشکین‌شهر، گروه حسابداری و مدیریت.
- Beaulieu, T., Sarker, S., & Sarker, S. (2015). "A Conceptual Framework for Understanding Crowdfunding". CAIS, 37, 1.
- Brabham, D. C. (2008). "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving. Convergence: The International". Journal of Research into New Media Technologies, 14(1), 75-90.
- Clark, B. Y., Zingale, N., Logan, J., & Brudney, J. (2019). "A framework for using crowdsourcing in government: In Social Entrepreneurship Concepts, Methodologies, Tools, and Applications". IGI Global, pp. 405-425.
- Digout, J., Azouri, M., Decaudin, J. M., & Rochard, S. (2013). "Crowdsourcing, outsourcing to obtain a creativity group". Arab Economic and Business Journal, 8(1-2), 6-15.
- Hatfield, D. P., Lynskey, V. M., Economos, C. D., Nichols, E. R., Whitman, N. B., & Nelson, M. E. (2016). "Crowdsourcing innovative physical activity programs: active schools acceleration project case study". Translational Journal of the American College of Sports Medicine, 1(1), 1-9.
- Iliiev, G. (2018). "A MOBILE CROWDSOURCING SYSTEM FOR FOOTBALL MATCH LIVE VIDEO STREAMING". In CBU International Conference Proceedings, Vol. 6, pp. 1083-1088.
- Montella, R., Kosta, S., & Foster, I. (2018). "DYNAMO: Distributed leisure yacht-carried sensor-network for atmosphere and marine data crowdsourcing applications". 2018 IEEE International Conference on Cloud Engineering (IC2E). pp. 333-339. IEEE.
- Obonyo, M. (2013). "financing sports in Kenya: A case of Kenya basketball federation", Prime Journal of Business Administration and Management. 3(8), 1161-1170.
- Panzer, M. B., Giudice, J. S., Caudillo, A., Mukherjee, S., Kong, K., Cronin, D. S., ... & Corrales, M. (2018). "NUMERICAL CROWDSOURCING OF NFL FOOTBALL HELMETS". Journal of Nero trauma, Vol. 35, No. 16, pp. A148-A148.

- Sadilek, A., Krumm, J., & Horvitz, E. (2013). “**Crowd physics: Planned and opportunistic crowdsourcing for physical tasks**”. Seventh international AAAI conference on weblogs and social media.
- Singh, P., & Lamba, P. S. (2019). “**Influence of crowdsourcing, popularity and previous year statistics in market value estimation of football players**”. Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography, 22(2), 113-126.
- Steir, Robert Craig, Michael Scott Brewster, and Avinash, Viswanath Ambale. (2015). “**Designing a real sports companion match-play crowdsourcing electronic game**”. U.S. Patent 9,033,781.
- Wang, Z., Peng, Z., Gui, X., & Ding, C. (2017). “**A Crowdsourcing Mode of Tourism Customization Based on Sharing Economy**”. Proceedings of the 17th international conference on electronic business (pp. 13-19). Dubai, UAE: ICEB.