



Formulation and Validation of a Pattern Sustainable Financing of University Sports Based on Social Marketing and Corporate Social Responsibility

Mir Hesam Seyed Soltani¹, Seyed Mohammad Kashef^{2*}, Mohsen Behnam³

1. Ph.D. Candidate in Sport Management, Department of Movement Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran
2. Prof. of Sport Management, Department of Movement Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran
3. Associate Prof. of Sport Management, Department of Movement Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

Abstract

The purpose of the present study is to formulate and validate a model for sustainable financing of university sports based on social marketing and corporate social responsibility. This research was conducted with an applied-exploratory objective and a mixed-methods approach. In the qualitative phase, 14 senior managers and expert specialists participated through purposive and snowball sampling. The study followed the Strauss and Corbin (1990) framework, and data analysis was conducted using MAXQDA software, with validity confirmed based on Enworo's (2023) criteria. In the quantitative phase, based on Hair et al. (2019) and considering 10 participants per variable, 257 managers, experts, and faculty members were selected via simple random sampling. The research instrument was a researcher-made questionnaire, the validity of which was confirmed by experts, and its reliability was verified with a Cronbach's alpha coefficient of 0.927. Data analysis was performed using SPSS and Amos software. The results indicated that causal conditions, such as structural and managerial challenges, have a negative impact on the central phenomenon; whereas, cultural contexts and facilitating factors, such as financial transparency, through key strategies such as diversifying participation models, branding, and social marketing, lead to outcomes including financial sustainability, sponsor loyalty, and the development of social-educational functions. Ultimately, the results demonstrate that adopting an integrated approach based on creating shared value facilitates the transition from the current fragile state towards financial independence and the effective fulfillment of the university's educational missions.

Article information

Received:
Revised:
Accepted:
Published:



Keywords:

Corporate Social Responsibility, Social Marketing, Sustainable Financing, University Sports

How to Cite This Article:

Author, Last name., Author, Last name. (0000). Article title. *Journal of Sport Management Knowledge*, Vol (No), Page - Page. <https://doi.org/>

* Corresponding author: mm.kashef@urmia.ac.ir



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Sport, as a pivotal social institution, plays an undeniable role in developing human capital, consolidating social cohesion, and enhancing the national economy. In this context, university sports holds a privileged position within the higher education system, contributing significantly to social capital development, cultural identity formation, and the cultivation of essential life skills such as leadership and teamwork. Despite its strategic importance, this sector faces severe financial limitations due to its heavy dependence on government credits and temporary support, which threatens the sustainability and quality of its programs. Conventional funding methods are insufficient to meet growing needs, necessitating a shift toward sustainable financing models. This research emphasizes that diversifying income sources and utilizing novel approaches, such as social marketing and corporate social responsibility (CSR), are fundamental to achieving financial stability. While international studies highlight the potential of these approaches, their systematic application within the specific context of Iranian university sports remains underexplored. Addressing this theoretical and practical gap, the study is grounded in theories of resource dependency, social exchange, and stakeholders. It aims to formulate and test an integrated model for sustainable financing in university sports by leveraging social marketing and CSR, thereby reducing reliance on unstable resources and facilitating the effective fulfillment of educational missions.

METHODOLOGY

The present study is classified as applied-exploratory and utilized a mixed-methods (qualitative and quantitative) design. In the qualitative phase, the Grounded Theory approach (Strauss & Corbin, 1990) was employed to extract the conceptual model. Data were collected through semi-structured interviews with 14 senior managers and experts in university sports, selected via purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. The validity of the qualitative findings was ensured using Enworo's (2023) criteria, including credibility, transferability, dependability, and confirmability, through methods such as prolonged engagement, data triangulation, and member checking. In the quantitative phase, the proposed model was tested using Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population included university sports managers, experts, and faculty members, from whom a sample of 257 individuals was selected via simple random sampling. A researcher-made questionnaire, developed based on the qualitative findings and validated by experts (Cronbach's alpha = 0.927), was used for data collection. Finally, data analysis was performed using SPSS and Amos software to test the model fit and structural relationships.

RESULTS

The analysis of qualitative data from interviews with 14 senior managers and experts led to the identification of a paradigm model for the sustainable financing of university sports. Through the process of open, axial, and selective coding, 165 initial concepts were organized into 26 sub-categories and 6 main categories. Causal conditions were identified to include structural, cultural, and legal challenges, as well as managerial weaknesses; the central phenomenon was identified as "sustainable financing of university sports"; contextual and background factors included the establishment of professional management, culturalization, and stakeholder empowerment; and intervening factors were determined to be economic sanctions, stakeholder conflict of interest, and financial transparency. Furthermore, key strategies such as social marketing, branding, diversification of participation models, and revenue generation from assets were extracted, leading to outcomes including financial sustainability, stakeholder loyalty, and the development of social-educational functions. In the quantitative phase, the extracted model was tested using Structural Equation Modeling (SEM) with a sample of 257 participants. The results indicated that the model possesses a good fit, with GFI, CFI, and RMSEA indices calculated at 0.876, 0.938, and 0.053, respectively. Based on the standardized path coefficients and significance level ($P < 0.01$), all structural relationships were confirmed. The findings demonstrated that causal conditions exert a significant inverse effect ($\beta = -0.834$) on the central phenomenon. Additionally, the central phenomenon ($\beta = 0.412$), contextual factors ($\beta = 0.315$), and intervening factors ($\beta = 0.614$) have significant positive effects on strategies. Finally, strategies play a decisive ($\beta = 0.532$) role in realizing outcomes.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study aimed to develop and test a model for the sustainable financing of university sports based on social marketing and corporate social responsibility (CSR) using a mixed-methods approach. The results indicated that the extracted paradigm model possesses a good fit and that its structural relationships are significant. The findings demonstrate that causal conditions, including structural, cultural, and managerial challenges, have a significant inverse effect on the core phenomenon; implying that these barriers hinder the realization of financial sustainability. To overcome these challenges, contextual factors such as culturalization, the establishment of professional management, and stakeholder empowerment, along with facilitating intervening factors like financial transparency and creating shared value, play a key role in strengthening strategies. The identified operational strategies include diversifying

participation models, branding, revenue generation from assets, and utilizing social marketing, which ultimately lead to outcomes such as financial sustainability, stakeholder loyalty, and the development of social-educational functions. Finally, based on the findings, policy and practical recommendations were proposed regarding the establishment of specialized units for attracting participation, designing value-oriented packages, revising incentive laws, and conducting empowerment training courses.



طراحی و اعتباریابی الگوی تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی مبتنی بر بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکتها

میرحسام سید سلطانی^{۱*}، سید محمد کاشف^{۲*}، محسن بهنام^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲. استاد مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۰۰/۰۰/۰۰

بازنگری شده: ۰۰/۰۰/۰۰

پذیرش شده: ۰۰/۰۰/۰۰

انتشار: ۰۰/۰۰/۰۰



چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین و اعتباریابی الگوی تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی مبتنی بر بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکتها است. این پژوهش با هدف کاربردی-اکتشافی و با رویکرد آمیخته انجام شده است. در بخش کیفی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، ۱۴ نفر از مدیران و کارشناسان خبره مشارکت داشتند. این پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد اشتراک و کوربین و با نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد که اعتبار آن بر اساس معیارهای انورو (۲۰۲۳) تأیید گردید. در بخش کمی، با استناد به هیر و همکاران (۲۰۱۹) و به ازای هر متغیر ۱۰ نفر، ۲۵۷ نفر از مدیران، کارشناسان و اعضای هیأت علمی به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که روایی آن توسط خبرگان و پایانی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲۷ تأیید شد و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و Amos انجام شد. نتایج نشان داد که شرایط علی نظیر چالش‌های ساختاری و مدیریتی، تأثیری معکوس بر پدیده محوری دارند؛ در حالی که بسترهای فرهنگی و عوامل تسهیل‌گر نظیر شفافیت مالی، از طریق راهبردهای کلیدی همچون تنوع‌بخشی به مدل‌های مشارکت‌جویی، برندسازی و بازاریابی اجتماعی، موجب تحقق پیامدهایی نظیر پایداری مالی، وفاداری حامیان و توسعه کارکردهای اجتماعی-تربیتی می‌شوند. در نهایت، نتایج بیانگر آن است که اتخاذ رویکردی یکپارچه مبتنی بر خلق ارزش مشترک، گذار از وضعیت شکننده فعلی به سوی استقلال مالی و ایفای مؤثر رسالت‌های تربیتی دانشگاه را تسهیل می‌نماید.

کلمات کلیدی: بازاریابی اجتماعی، تأمین مالی پایدار، مسئولیت اجتماعی شرکتها، ورزش دانشگاهی

نحوه استناد به این مقاله

نام نویسنده اول، نام خانوادگی، نام نویسنده دوم، نام خانوادگی. (۰۰۰۰). عنوان مقاله. دانش مدیریت ورزشی، دوره (شماره)، صفحه- صفحه.

<https://doi.org/>

* Email: mm.kashef@urmia.ac.ir



مقدمه

ورزش دانشگاهی به عنوان یکی از ارکان بنیادین نظام آموزش عالی، فراتر از ابعاد جسمانی، نقشی راهبردی در توسعه سرمایه انسانی، تحکیم انسجام اجتماعی و پرورش مهارت‌های کلیدی نظیر رهبری و کار تیمی ایفا می‌کند (Corvino et al., 2023; Donnelly et al., 2024). این نهاد با پیگیری همزمان اهداف عمومی (ارتقای سلامت و مشارکت همگانی) و اهداف رقابتی (پرورش استعدادها)، به مثابه یک نظام چندلایه با ابعاد آموزشی، اجتماعی و اقتصادی عمل می‌نماید (Salman & Abdulsada, 2025). با وجود جایگاه راهبردی ورزش دانشگاهی در نظام آموزش عالی، این حوزه همچنان با محدودیت‌های مالی قابل توجهی دست‌وپنجه نرم می‌کند. وابستگی شدید به بودجه‌های دولتی و حمایت‌های مقطعی، نه تنها ثبات مالی را تهدید می‌کند، بلکه کیفیت خدمات و دسترسی عادلانه دانشجویان به فرصت‌های ورزشی را نیز با مخاطره روبرو ساخته است (Piran Hamlabadi et al., 2024). راهکارهای متداول مبتنی بر بودجه عمومی، به دلیل محدودیت‌های مالی دولت، پاسخگوی نیازهای فزاینده نیستند؛ از این رو، تأمین مالی پایدار به عنوان توانایی سازمان در حفظ فعالیت‌ها بدون وابستگی به منابع کوتاه‌مدت، مطرح می‌گردد (Ghafouri Yazdi et al., 2021). پژوهش‌های مدیریت مالی نشان می‌دهد که تنوع بخشی به منابع درآمد، شفافیت مدیریتی و استفاده از الگوهای نوین نظیر سرمایه‌گذاری اجتماعی، از ارکان کلیدی پایداری مالی هستند (Whitley et al., 2020). در این راستا، یکی از رویکردهای نوینی که می‌تواند افق‌های تازه‌ای را بگشاید، بازاریابی اجتماعی است. کاربست این رویکرد در حوزه تأمین مالی ورزش دانشگاهی، با همسو کردن منافع دانشگاه، برندها و دانشجویان، بستر جذب منابع پایدار و مشارکت اجتماعی را از طریق درک مزایای متقابل و مسئولیت اجتماعی فراهم می‌آورد (Korooki, 2025). پژوهش‌های بین‌المللی نیز بیانگر آن است که بازاریابی اجتماعی در عرصه ورزش، به ویژه با استناد به ظرفیت‌های رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های نوین، پتانسیل بالایی برای ارتقای تعامل ذی‌نفعان و تقویت مسئولیت اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی دارا می‌باشد (Räsänen & Sharp, 2025).

مرور پیشینه تجربی نشان می‌دهد اگرچه پژوهش‌های متعددی به ابعاد مختلف تأمین مالی ورزش پرداخته‌اند، اما اکثر آن‌ها رویکردی جزئی‌نگر داشته‌اند. برای نمونه، ویکر و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای در اروپا نشان دادند که تنوع بخشی به منابع درآمدی کلید پایداری مالی سازمان‌های ورزشی است، اما تمرکز آن‌ها بر مدل‌های درآمدزایی تجاری بود و به نقش مسئولیت اجتماعی به عنوان محرک سرمایه‌گذاری نپرداختند (Wicker et al., 2012). در ایران، اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۴) روش‌های مختلف تأمین مالی را شناسایی کردند، اما رویکردی توصیفی داشتند و مکانیسم‌های تعاملی با بخش خصوصی را تبیین نکردند (Esmaeili et al., 2025). همچنین، پژوهش کروکی (۱۴۰۴) به موانع بازاریابی یا مدل‌های آمیخته پرداختند، اما غفلت از بافت خاص نهاد دانشگاهی و تلفیق نظام‌مند بازاریابی اجتماعی با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در یک الگوی یکپارچه، نقطه ضعف اصلی این مطالعه بوده است (Korooki, 2025). به بیان دیگر، ادبیات موجود فاقد مدلی است که نشان دهد چگونه می‌توان از ظرفیت‌های بازاریابی اجتماعی و انگیزه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به صورت همزمان برای ایجاد جریان مالی پایدار در بستر آموزشی تربیتی دانشگاه‌ها استفاده کرد.

برای پر کردن این خلأ نظری-کاربردی، پژوهش حاضر از منظر سه چارچوب نظری کلیدی به مسئله می‌نگرد: نظریه وابستگی به منابع، نظریه تبادل اجتماعی و نظریه ذی‌نفعان. بر اساس نظریه وابستگی به منابع دریس و هیوگنز (۲۰۱۳)، دانشگاه‌ها به دلیل ماهیت آموزشی خود، به منابع بیرونی وابسته‌اند و برای کاهش ریسک وابستگی به دولت، ناگزیر به تنوع بخشی به منابع از طریق مشارکت با بخش خصوصی هستند (Drees & Heugens, 2013). نظریه تبادل اجتماعی فام و همکاران (۲۰۲۵)، توضیح می‌دهد که این تعامل دوطرفه است؛ یعنی بخش خصوصی زمانی سرمایه‌گذاری می‌کند که انتظارات منافع (مانند مشروعیت، بهبود تصویر برند) بر هزینه‌های مشارکت غلبه کند. بازاریابی اجتماعی با ایجاد این درک از منافع متقابل، بستر این تبادل را فراهم می‌آورد (Pham et al., 2025). نظریه ذی‌نفعان فریمن (۱۹۸۴) تأکید دارد که شرکت‌ها برای کسب مشروعیت اجتماعی، باید به انتظارات ذی‌نفعان کلیدی از جمله جامعه دانشگاهی پاسخگو باشند. بنابراین، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نه یک هزینه، بلکه یک استراتژی برای حفظ

مشروعیت و ایجاد ارزش مشترک است (Freeman, 1984). تلفیق این سه چارچوب نظری، ضرورت تدوین مدلی را آشکار می‌سازد که در آن، بازاریابی اجتماعی به عنوان ابزار ارتباطی و استراتژیک و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به عنوان محرک اخلاقی و استراتژیک بخش خصوصی، در خدمت پایداری مالی نهاد دانشگاه قرار گیرند.

با توجه به خلأهای مذکور در ادبیات نظری و تجربی، هدف این پژوهش تدوین و اعتبارسنجی الگوی برای تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی مبتنی بر بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است. این پژوهش با رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) در پی پاسخگویی به پرسش‌های اصلی زیر شکل گرفته است:

۱. الگوی نظری ناظر بر تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی مبتنی بر بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، از چه عناصر، مقولات و روابطی تشکیل می‌یابد و فرایند محوری آن چگونه است؟
۲. روابط ساختاری و الگوی اثرگذاری میان مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی چگونه است؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، آمیخته (کیفی-کمی) است. این پژوهش در دو مرحله مجزا اما مرتبط اجرا شد؛ در مرحله اول، با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد، الگوی مفهومی پژوهش استخراج گردید و در مرحله دوم، با استفاده از روش کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، الگوی مذکور مورد اعتباریابی و برازش قرار گرفت. جزئیات روش‌شناسی هر دو مرحله در ادامه ارائه می‌شود:

بخش اول: کیفی (استخراج الگو)

در این مرحله، به منظور کشف مؤلفه‌ها و روابط بین آن‌ها در حوزه تأمین مالی ورزش دانشگاهی، از روش کیفی و رویکرد نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 1990) استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این بخش از پژوهش را ۱۴ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان خبره ورزش دانشگاهی، همچنین اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تشکیل دادند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با در نظر گرفتن معیارهای ورود به مطالعه شامل حداقل ۵ سال سابقه مدیریت، برنامه‌ریزی یا اجرا در حوزه ورزش دانشگاهی، بازاریابی ورزشی یا تأمین مالی ورزشی، همچنین تخصص در حوزه‌هایی نظیر بازاریابی اجتماعی و ورزشی، اقتصاد ورزش، مدیریت راهبردی و توسعه مشارکت‌های ورزشی انجام گرفت. بدین منظور، نخستین گروه از خبرگان کلیدی شامل اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر در حوزه‌های مذکور و نیز مدیران ارشد ورزش دانشگاهی شاغل در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، فدراسیون ورزش دانشگاهی، هیأت‌های ورزش دانشگاهی، ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها شناسایی و مورد مصاحبه قرار گرفتند. سپس از ایشان درخواست شد تا سایر افراد واجد شرایط و مطلع از پدیده مورد مطالعه را معرفی نمایند (رویکرد گلوله برفی^۱)، این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که در مصاحبه دوازدهم، داده‌های تکراری مشاهده شد و مفاهیم جدیدی پدیدار نگردید. برای حصول اطمینان از اشباع، دو مصاحبه تکمیلی دیگر نیز انجام شد که این امر را تأیید نمود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا آنلاین (از طریق نرم‌افزار اسکایپ) و حداکثر به مدت ۷۵ دقیقه در بازه زمانی مهرماه ۱۴۰۴ تا بهمن ماه ۱۴۰۴ انجام شد. تداوم تعامل با مشارکت‌کنندگان در این بازه پنج ماهه (از طریق تماس‌های پیش از مصاحبه، انجام مصاحبه در محیط کاری و ارسال خلاصه مصاحبه‌ها برای تأیید)، زمینه‌ساز درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با میدان پژوهش و ایجاد اعتماد لازم برای دستیابی به داده‌های عمیق‌تر گردید. داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق گردآوری شد. همچنین به منظور چندجانبه‌نگری داده‌ها و اعتبارسنجی اظهارات مشارکت‌کنندگان، علاوه بر مصاحبه‌های انجام شده، از دو منبع دیگر شامل بررسی اسناد بالادستی (برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی) و تحلیل گزارش‌های سالانه فدراسیون ورزش دانشگاهی

1. Snowball Sampling

(۱۴۰۰-۱۴۰۳) نیز استفاده شد. پروتکل مصاحبه طی دو مرحله طراحی و اعتباریابی گردید: ابتدا سؤالات بر اساس مرور ادبیات و نظرخواهی از سه تن از متخصصان آشنا با حوزه پژوهش تدوین شد، سپس نسخه اولیه جهت تأیید روایی محتوایی در اختیار کارگروهی از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت و بر اساس بازخورد آنان نهایی گردید. سؤالات مصاحبه با انطباق کامل بر اهداف پژوهش، در قالب پنج محور اصلی تنظیم شدند که چارچوب کلی و چالش‌ها، مکانیسم‌های بازاریابی اجتماعی، راهبردهای درآمدزایی، الزامات اجرایی و راهکارهای نهایی را پوشش می‌داد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رعایت رویه‌های استاندارد نظریه داده‌بنیاد و از طریق فرآیند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج و مقوله‌های اولیه شکل گرفتند. در کدگذاری محوری، ارتباط میان مقوله‌ها حول پدیده مرکزی شناسایی و تبیین گردید. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز، مقوله‌ها در قالب الگوی نهایی پژوهش یکپارچه شدند. جهت مدیریت و سازماندهی حجم انبوه داده‌های متنی، از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ به عنوان ابزاری برای ذخیره‌سازی، طبقه‌بندی و بازیابی نظام‌مند داده‌ها استفاده شد. این تحلیل نظام‌مند، زمینه را برای استخراج الگوی نهایی پژوهش فراهم آورد.

طبق نظر انورو^۲، بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار^۳، قابلیت انتقال‌پذیری^۴، قابلیت اطمینان^۵ و تأییدپذیری^۶ است (Enworo, 2023). در پژوهش حاضر که با رویکرد داده‌بنیاد روش (Strauss & Corbin, 1990) انجام شده، برای تأمین هر یک از این معیارها اقدامات زیر صورت پذیرفت:

قابلیت اعتبار: برای تضمین این معیار، نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌طوری‌که در مصاحبه دوازدهم داده‌های تکراری ظاهر شد و دو مصاحبه دیگر (۱۳ و ۱۴) این اشباع را تأیید نمودند. همچنین، چندجانبه‌نگری داده‌ها از طریق تلفیق مصاحبه‌های عمیق با بررسی اسناد بالادستی و گزارش‌های ورزش دانشگاهی و درگیری طولانی مدت پژوهشگر در میدان پژوهش محقق گردید. قابلیت انتقال‌پذیری: جهت امکان قضاوت خوانندگان درباره تعمیم‌پذیری یافته‌ها، توصیف غنی از بستر پژوهش ارائه شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از مدیران و خبرگان با حداقل ۵ سال سابقه در حوزه‌های مختلف (اداره کل تربیت بدنی، هیأت‌های ورزشی، فدراسیون و گروه‌های مدیریت ورزشی) بودند که تنوع دیدگاه‌ها و شرایط انجام مصاحبه‌ها (حضور و آنلاین در بازه مهر تا بهمن ۱۴۰۴) به‌طور دقیق مستندسازی شد. قابلیت اطمینان: این معیار از طریق مستندسازی دقیق مراحل پژوهش (شامل نمونه‌گیری گلوله‌برفی، اعتباریابی پروتکل مصاحبه و مراحل سه‌گانه کدگذاری) و بازرسی مستمر اساتید راهنما تأمین گردید. همچنین، برای اطمینان از پایایی تحلیل، دو مصاحبه به‌صورت تصادفی انتخاب و میزان توافق بین کدگذاران ۸۵ درصد محاسبه شد. تأییدپذیری: جهت انعکاسی‌بودن و بررسی موازی نتایج، تمامی تصمیمات تحلیلی و یادداشت‌های پژوهشگر ثبت شد. علاوه بر این، یافته‌های نهایی با پنج نفر از مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد و تأییدیه آنان مبنی بر انطباق یافته‌ها با واقعیت‌های میدانی اخذ گردید.

بخش دوم: کمی (اعتباریابی و بررسی برازش الگوی پیشنهادی)

پس از استخراج الگوی مفهومی در بخش کیفی، در این مرحله هدف اصلی، اعتباریابی ابعاد عینی مقولات استخراج‌شده و بررسی برازش ساختاری مدل بود. بدین منظور، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بر اساس مؤلفه‌های عینی هر مقوله طراحی گردید. لازم به ذکر است که «پدیده محوری» (تأمین مالی پایدار) به دلیل ماهیت انتزاعی خود، با استفاده از شاخص‌های عینی و قابل‌سنجش آن (نظیر شاخص‌های تاب‌آوری مالی و همسویی ساختاری) عملیاتی‌سازی شد. در این پژوهش، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)

1. MAXQDA
۲. Enworo
3. Credibility
4. Transferability
5. Dependability
6. Confirmability

به عنوان ابزاری برای تأیید عاملی تأییدکننده^۱ و ارزیابی کیفیت مدل اندازه‌گیری استفاده شد. هدف از انجام این تحلیل، سنجش میزان همسویی بین داده‌های تجربی جمع‌آوری شده و ساختار نظری استخراج شده از فاز کیفی بود. به بیان دیگر، تمرکز اصلی بر این بود که آیا مؤلفه‌های عینی استخراج شده از مصاحبه‌ها، توانایی تبیین سازه‌های پنهان مورد نظر را دارند یا خیر. همچنین، جهت بررسی همسویی منطقی روابط میان سازه‌ها (شرایط علی، بسترها، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)، از تحلیل مسیر^۲ بهره گرفته شد. شایان ذکر است که در این پژوهش، روابط بین متغیرها نه صرفاً به عنوان روابط علّی ریاضی محض، بلکه به عنوان روابط همساز و مستدل که از دل داده‌های کیفی بیرون آمده و با داده‌های کمی تأیید می‌شوند، تفسیر گردیدند. بنابراین، این پژوهش بیشتر بر نقش تأیید ساختاری و عاملی مدل تمرکز دارد تا آزمون فرضیه‌های علی به سبک‌های رایج در پژوهش‌های کمی محض.

جامعه آماری این بخش شامل تمامی مدیران ارشد ورزش دانشگاهی، کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌ها، مسئولین مالی دانشگاه‌ها و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی بود. جهت تعیین حجم نمونه، با استناد به (Hair et al., 2019) که بیان می‌کنند که جهت برآورد نمونه پژوهش در رویکرد معادلات ساختاری به ازای هر متغیر، مقدار بین ۵ تا ۱۵ نفر باید انتخاب شود؛ بنابراین در پژوهش حاضر به ازای هر متغیر مشاهده شده ۱۰ نفر در نظر گرفته شد. از این رو، با در نظر گرفتن مجموع متغیرهای مشاهده شده که ۲۶ مورد بود، به ازای هر متغیر ۱۰ نفر در نظر گرفته شد که بر این اساس حجم نمونه اولیه ۲۶۰ نفر برآورد گردید. به جهت پوشش احتمال کاهش حجم نمونه ناشی از عدم بازگشت یا نقص در پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت، پس از جمع‌آوری و غربالگری پرسشنامه‌ها، ۲۵۷ پرسشنامه کامل و قابل قبول به دست آمد که وارد مرحله تحلیل نهایی گردیدند. نمونه‌گیری در این مرحله به صورت تصادفی ساده (بسته به دسترسی جامعه) انجام شد تا نماینده مناسبی از جامعه مورد نظر باشد. ابزار اندازه‌گیری در این مرحله، پرسشنامه محقق ساخته بود که بر مبنای یافته‌های بخش کیفی (مقوله‌های فرعی استخراج شده) طراحی شد. این پرسشنامه شامل سؤالاتی بود که برای سنجش هر یک از ابعاد الگوی کیفی (شامل شرایط علی ۴ متغیر، پدیده محوری ۲ متغیر، بستر و زمینه‌ها ۳ متغیر، شرایط مداخله‌گر ۵ متغیر، راهبردها ۸ متغیر و پیامدها ۴ متغیر) تدوین گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۶ نفر از اساتید و خبرگان حوزه مدیریت ورزشی تأیید شد. همچنین به منظور سنجش پایایی، پرسشنامه در اختیار ۲۵ نفر از اعضای جامعه آماری قرار گرفت و نتایج تحلیل نشان‌دهنده ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲۷ بود که بیانگر پایایی بسیار مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری (Spss نسخه ۲۷ و Amos نسخه ۲۴) در دو سطح تحلیل توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفتند. آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه. آمار استنباطی برای آزمون و برازش مدل از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در نهایت، پژوهش با تکیه بر منطق روش آمیخته، یافته‌های کیفی (نبیین الگو) و یافته‌های کمی (تأیید و برازش الگو) را با یکدیگر تلفیق نموده تا یک الگوی راهبردی معتبر و قابل اتکا در حوزه تأمین مالی ورزش دانشگاهی ارائه گردد.

یافته‌های تحقیق

تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران ارشد، کارشناسان خبره و اعضای هیأت علمی متخصص در حوزه ورزش دانشگاهی، به شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم متعددی در ارتباط با تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی منجر گردید. این یافته‌ها در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی، بسترها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها حول پدیده محوری سازماندهی شدند. در ادامه، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان ارائه می‌گردد و سپس یافته‌های حاصل از مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشریح می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

۱. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

۲. Path Analysis

Table 1. Demographic Characteristics of the Interviewees

نوع	زیر مجموعه	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	11	78.57
	زن	3	21.43
سن	۳۰ تا ۴۰	3	21.43
	۴۱ تا ۵۰	6	42.86
	۵۱ تا ۶۰	5	35.71
	کارشناسی	3	21.43
تحصیلات	کارشناسی ارشد	3	21.43
	دکتری	8	57.14
	اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	1	7.14
واحد سازمانی	فدراسیون ورزش دانشگاهی	2	14.28
	ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها	4	28.57
	هیأت های ورزش دانشگاهی	2	14.28
	گروه های مدیریت ورزشی دانشگاه های دولتی	5	35.73
تجربه کاری	۵ تا ۱۰	3	21.43
	۱۱ تا ۲۰	7	50
	بیش از ۲۰ سال	4	28.57

فرآیند تحلیل داده ها با مطالعه دقیق و خطبه خط مصاحبه ها آغاز شد. در مرحله کدگذاری باز، با استخراج مفاهیم اولیه از دل داده ها و دسته بندی آن ها بر اساس نزدیکی معنایی، مقولات فرعی شکل گرفتند. بر این اساس فرآیند ظهور یکی از مقوله ها یعنی (چالش های ساختاری تأمین مالی) در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. فرآیند ظهور یکی از مقوله ها (چالش های ساختاری تأمین مالی)

Table 2. The Process of Emergence of One of the Categories (Structural Challenges of Financing)

مقوله فرعی	مفهوم	برخی از نقل قول ها (نکات کلیدی)
چالش های ساختاری تأمین مالی	وابستگی پایدار به بودجه دولتی و نبود نظام مستقل درآمدزایی	اتکای مداوم به بودجه دولتی موجب شده است که واحدهای ورزشی فاقد هرگونه سازوکار مستقل درآمدزایی باشند و این موضوع استقلال مالی را به طور جدی محدود می کند.
	ساختار متمرکز و محدودکننده نوآوری مالی	ساختار مالی موجود ورزش دانشگاهی به شدت متمرکز است و این تمرکز عملاً امکان نوآوری مالی و طراحی مدل های جدید جذب منابع را محدود می سازد.
	انفعال در توسعه منابع و تأثیرپذیری شدید از نوسانات اقتصادی کلان	در حوزه ورزش دانشگاهی، توسعه منابع مالی عمدتاً منفعلانه دنبال می شود و تغییر در شرایط اقتصادی کلان، به طور مستقیم بر توان مالی این بخش اثر می گذارد.
	نبود چارچوب منسجم تأمین مالی و ضعف ابتکار عمل در طراحی مدل های نوآورانه	چارچوب مشخص و یکپارچه ای برای تأمین مالی وجود ندارد و ابتکار عمل در طراحی مدل های نوآورانه بسیار محدود است و هر مدیر رویکرد متفاوتی اتخاذ می کند و این ناپایداری را تشدید می کند.
	ناپایداری بودجه ها و محدودیت انعطاف پذیری مالی	بودجه های تخصصی از ثبات کافی برخوردار نیستند و انعطاف پذیری مالی بسیار محدود است و این وضعیت امکان برنامه ریزی بلندمدت را عملاً از بین می برد.
	تداوم رویکردهای سنتی در تأمین منابع	رویکردهای سنتی در تأمین منابع همچنان غالب است و نگاه به مشارکت، برندینگ و مدل های نوین درآمدزایی هنوز به طور کامل در ساختار ورزش دانشگاهی نهادینه نشده است.

با ادامه فرآیند کدگذاری و حذف مفاهیم مشابه، ۱۶۵ مفهوم اولیه استخراج و در ۲۶ مقوله فرعی طبقه بندی شدند. فهرست کامل مفاهیم و مقولات شناسایی شده در پاسخ به سوالات پژوهش، در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

Table 3. Concepts and Categories Identified in Relation to Interview Questions

مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده) از سؤالات مصاحبه
چالش‌های ساختاری تأمین مالی	وابستگی پایدار به بودجه دولتی و نبود نظام مستقل درآمذایی / ساختار متمرکز و محدودکننده نوآوری مالی / انفعال در توسعه منابع و تأثیرپذیری شدید از نوسانات اقتصادی کلان / نبود چارچوب منسجم تأمین مالی و ضعف ابتکار عمل در طراحی مدل‌های نوآورانه / ناپایداری بودجه‌ها و محدودیت انعطاف‌پذیری مالی / تداوم رویکردهای سنتی در تأمین منابع
چالش‌های فرهنگی تأمین مالی	نگاه هزینه‌ای و رفاهی به ورزش دانشگاهی / پایین بودن جایگاه ورزش دانشگاهی در جامعه و رسانه‌ها / غفلت از ورزش به عنوان سرمایه اجتماعی و ابزار برندسازی / ضعف فرهنگ حمایت مالی و بی‌علاقگی بخش خصوصی و خیرین / بی‌اعتمادی و مقاومت فرهنگی در برابر مدل‌های مالی جدید / نگرش منفی نسبت به ورود بخش خصوصی / تلقی ورزش دانشگاهی به عنوان فعالیت جنبی و غیردرآمدزا
موانع حقوقی و اداری تأمین مالی	فقدان زیر ساخت حقوقی و مالی برای سرمایه‌گذاری خصوصی / نبود مشوق‌های قانونی و مالیاتی برای حمایت ورزشی / قوانین دست‌وپاگیر و محدودکننده ابتکار مالی / تغییر مداوم مدیران و سیاست‌ها و عدم تداوم / تعارض قوانین با نیازهای نوین مشارکت مالی و بروکراسی سنگین
ضعف‌های مدیریتی	فقدان متخصصان مدیریت مالی و بازاریابی ورزشی / ضعف در برنامه‌ریزی راهبردی و خلق منابع مالی جدید / ناتوانی در بازاریابی و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان / نبود واحدهای بازاریابی حرفه‌ای / مدیریت روزمره به جای خلق ارزش پایدار / کمبود آموزش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی / ضعف در آزمایش ایده‌های نوآورانه و پذیرش ریسک
شاخص‌های تاب‌آوری و پایداری مالی	تنوع‌بخشی منابع درآمد / ثبات جریان‌های نقدی / کاهش وابستگی به بودجه دولتی / افزایش کارایی و بهره‌وری مالی
همسویی ساختاری و بهبود مستمر	همسویی عملکرد مالی با مأموریت دانشگاه / استانداردسازی و یکسان‌سازی فرآیندهای مالی / ایجاد چرخه بهبود مستمر در سیستم‌های مالی
فرهنگ‌سازی و تغییر پارادایم ذهنی ذینفعان	اصلاح نگرش مدیران و ذینفعان / بازتعریف ورزش به عنوان ضرورت راهبردی / کمپین‌های آگاهی‌بخش و فرهنگ‌سازی / حرکت از حمایت مقطعی به راهبردی / تغییر ذهنیت بخش خصوصی از خیریه به سرمایه‌گذاری اجتماعی / ارتقای جایگاه ورزش دانشگاهی در افکار عمومی / تقویت مسئولیت اجتماعی مشترک در حمایت مالی
استقرار نظام مدیریت حرفه‌ای	مراکز مستقل مدیریت مالی و خدمات ورزشی / واحد تخصصی بازاریابی و جذب اسپانسر / مدیریت مستقل درآمدی اماکن ورزشی / حرفه‌ای‌سازی مدیریت و بازاریابی ورزش دانشگاهی / کمیته نظارتی مشترک برای نظارت مستمر بر قراردادهای
توانمندسازی و آموزش تخصصی ذینفعان	آموزش مدیران در بازاریابی و مدیریت مالی / آشنایی حامیان با ارزش‌های ورزش دانشجویی / آموزش تخصصی مستمر و یادگیری عملی / مشاوره با متخصصان و سازوکارهای تشویقی
تحریم‌های اقتصادی	انسداد تبادل دانش بین‌المللی در بازاریابی ورزشی / کاهش حمایت مالی داخلی ناشی از بی‌ثباتی اقتصادی / محدودیت دریافت وجوه از نهادهای جهانی به علت تحریم بانکی / افزایش ریسک سرمایه‌گذاری خارجی در ورزش / مسدودیت نقل و انتقال ارزی فدراسیون‌های ورزشی
تضاد منافع ذینفعان	تفاوت اهداف دانشگاه و انجمن‌ها / شکاف بین اولویت دانشگاه با حامیان خصوصی / تقابل نگاه آموزشی با نگاه بازاریابی حامیان / اختلاف در تعریف ارزش و شراکت / تعارض منافع بین واحدهای دانشگاهی / تضاد افق زمانی (کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت)
شفافیت و پاسخگویی مالی	وجود شفافیت در مصرف منابع مالی / دسترسی به گزارش‌های اثرگذاری اجتماعی و آموزشی / اعتماد حامیان به عنوان پیش شرط مشارکت / مبتنی بر داده و روایت‌های موفقیت / تبدیل‌شدگی حمایت مالی به مشارکت معنادار در ساختار رابطه با حامی / استقرار نظام گزارش‌دهی و پاسخگویی مالی به ذی‌نفعان / شفافیت ساختاری به عنوان مکانیزم پیشگیری از سوءمدیریت
بازنگری حقوقی و تسهیل قراردادی	رفع موانع قانونی و ایجاد زیرساخت حقوقی تسهیل‌گر / تعامل مؤثر با نهادهای حاکمیتی برای اصلاح مقررات / تقویت چارچوب‌های نظارتی برای مشروعیت مدل‌های مالی / امکان انعقاد مستقیم قرارداد با بخش خصوصی / کاهش محدودیت‌های اداری قراردادهای

نظارت و ارزیابی عملکرد مالی	دانشبورد شفافیت مالی و رصد آنلاین تراکنش‌ها/ پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی و گزارش ادواری/ حسابرسی داخلی و مستقل برای سلامت مالی/ تحلیل داده‌های سالانه برای سنجش کارآمدی هزینه‌ها/ نظرسنجی دوره‌ای برای ارزیابی رضایت ذینفعان/ مصاحبه‌های عمیق و تحلیل کیفی عملکرد مالی
خلق ارزش مشترک میان ذینفعان	ایجاد منافع اجتماعی ملموس برای حامیان/ طراحی رویدادهای ورزشی با پیام اجتماعی/ هم‌راستایی با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها/ خلق ارزش مشترک میان دانشگاه و جامعه و حامی/ ایجاد ارزش فراتر از تبلیغات مستقیم/ تقویت بازده و اثرگذاری اجتماعی مشارکت‌ها
ظرفیت‌سازی مشارکت داوطلبانه	مشارکت داوطلبانه دانشجویان در اجرا/ کاهش هزینه‌ها از طریق نیروی داوطلب/ تقویت حس تعلق و هویت جمعی/ مشارکت مالی و غیرمالی فارغ‌التحصیلان/ ایجاد ساختارهای داوطلبانه پایدار/ استفاده از شبکه داوطلبان برای جذب حامی/ نهادهای سازنده فرهنگی حمایت نسلی/ مشارکت جامعه علمی در حمایت و اجرا
تنوع‌بخشی به مدل‌های مشارکت جویی	اعطای امتیازات انحصاری به حامیان/ طراحی کمپین‌های مشارکتی تجربه‌محور/ تبدیل حمایت مالی به تعامل اجتماعی نزدیک/ تنوع‌بخشی به مدل‌های جذب مشارکت/ برگزاری رویدادهای زنده و تجربه‌محور/ کمپین‌های داستان‌محور برای جلب مشارکت مالی متمرکز/ تنوع‌بخشی منابع مالی و جذب حامیان خرد گسترده/ شبکه‌سازی با فارغ‌التحصیلان و بخش خصوصی/ حمایت از پروژه‌های آموزشی و عام‌المنفعه ورزشی/ طراحی رویدادهای مشترک اقتصادی و فرهنگی/ خلق روایت‌های مشترک فرهنگی و اجتماعی/ شبکه‌سازی و همکاری پایدار بین‌دانشگاهی/ توسعه همکاری‌های بین‌المللی در حوزه ورزش دانشجویی/ اجرای پروژه‌های مشترک و تسهیم تجربیات موفق
برندسازی و تقویت ارتباطات راهبردی	بهره‌گیری از رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی/ تولید و پخش محتوای زنده و مستند/ همکاری با رسانه‌های محلی و ملی/ خلق ارزش تبلیغاتی برای حامیان از طریق ورزش دانشگاهی/ برندسازی و ایجاد هویت اجتماعی برای ورزش دانشگاهی/ خلق نمادها و چهره‌های نمادین برای تقویت برند/ تجاری‌سازی برند و فروش محصولات
درآمدزایی از رویداد و دارایی‌ها	برگزاری رویدادهای ورزشی پرمخاطب/ ایجاد درآمد از فروش بلیت و خدمات جانبی/ طراحی کارگاه‌های آموزشی درآمدزا/ بهره‌برداری اقتصادی از فضاهای ورزشی در ساعات غیرآموزشی/ شراکت بلندمدت مبتنی بر مسئولیت اجتماعی/ راه‌اندازی صندوق‌های وقفی ورزشی با سرمایه اولیه از خیرین
پیاده‌سازی تدریجی الگوها	اجرای مرحله‌ای و تدریجی راهبردها/ پایلوت کم‌ریسک و تعمیم تجربه/ بومی‌سازی مدل‌ها و یادگیری سازمانی/ مقیاس‌پذیری و اکوسیستم‌سازی ملی/ مستندسازی و استانداردسازی الگوها
به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی در بازاریابی اجتماعی	ساخت محتوای جذاب و احساسی درباره اثرات حمایت‌های مالی از طریق پلتفرم‌های آنلاین/ تأمین مالی جمعی دانشگاهی برای پروژه‌های ورزشی کوچک با اهداف اجتماعی مشخص/ ایجاد هشتگ‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی/ تبدیل مسابقات به جشنواره‌های اجتماعی و فرهنگی/ مسابقات خیریه با حضور چهره‌های معروف فارغ‌التحصیل/ غرفه‌های مسئولیت اجتماعی برای حامیان/ فروش کالاهای ورزشی با هدف مشخص/ کمیته‌های جمع‌آوری کمک مالی از فارغ‌التحصیلان موفق/ دعوت فارغ‌التحصیلان برای بازگشت و سخنرانی انگیزشی
آموزه‌های جهانی و بومی‌سازی مدل‌های موفق	مدل NCAA آمریکا به عنوان الگوی موفق بین‌المللی (حقوق پخش تلویزیونی، فروش بلیت، اسپانسرینگ صندوق‌های وقفی، مدیریت برند)/ مدل اروپایی (مشارکت شهرداری‌ها و بخش خصوصی، سیستم با شگانه‌های دانشگاهی)/ مدل شرق آسیا (حامی‌گری شرکتی، انجمن‌های فارغ‌التحصیلان، مسابقات بین‌دانشگاهی پرمخاطب)
پایداری مالی و اعتباری	رشد پایدار درآمد و تقویت تاب‌آوری مالی در برابر نوسانات/ ایجاد نظام چندوجهی و خوداتکای مالی/ تضمین کیفیت و تداوم خدمات ورزشی/ افزایش سهم منابع غیردولتی و قراردادهای بلندمدت/ رشد مشارکت ذینفعان و تقویت اعتماد و ارزش اجتماعی ایجادشده
وفاداری حامیان	تبدیل حامی به شریک استراتژیک/ افزایش تمایل به تداوم و تمدید همکاری/ ارتقای تصویر برند حامی در جامعه هدف/ پیوند برند تجاری با ارزش‌های دانشگاه



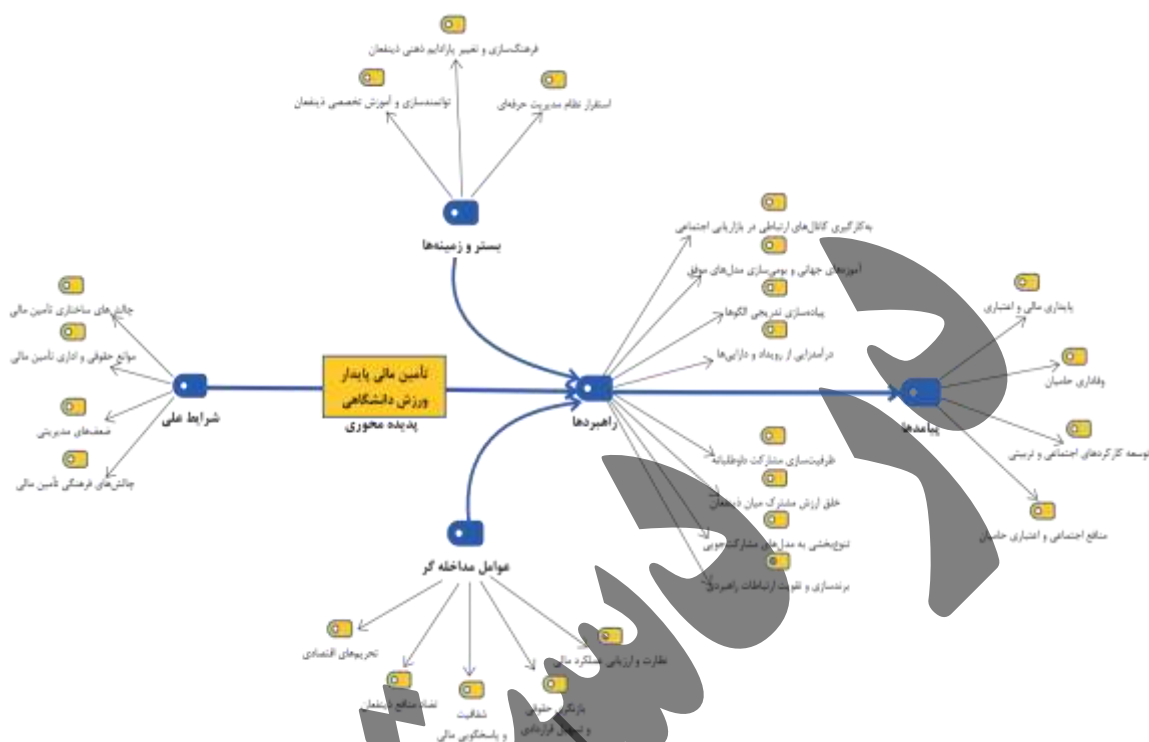
سلامت جسمی و روانی دانشجویان/ ارتباط ورزش با موفقیت تحصیلی/ تقویت رهبری و کار تیمی/ پرورش شخصیت و انضباط فردی/ حس تعلق و هویت دانشگاهی/ احساس مالکیت جمعی نسبت به تیمها/ خاطره سازی و میراث مشترک دانشگاهی/ مسئولیت پذیری اجتماعی در دانشگاه/ تبدیل دانشجویان تماشاگر به کنشگر/ مشارکت مالی خرد و احساس اثرگذاری شخصی/ همبستگی اجتماعی و عدالت در دسترسی/ ارتقای کیفیت زندگی دانشگاهی/ پرورش رهبران آینده و توانمندسازی جوانان/ اثرگذاری اجتماعی ورزش و سرمایه گذاری بلندمدت برای آینده جامعه	توسعه کارکردهای اجتماعی و تربیتی
تحقق سرمایه گذاری اجتماعی بلندمدت/ کسب اعتبار و جایگاه اجتماعی برای برند/ معرفی حامی به عنوان پشتیبان نسل آینده/ پیوند برند با ارزشهای آموزشی و سلامت/ مشارکت برند در توسعه پایدار و حل مسائل اجتماعی/ دسترسی به جامعه دانشگاهی و نخبگان جوان برای شبکه سازی/ ایجاد پیوند عاطفی برند با خانواده ها و مخاطبان جوان از طریق ورزش	منافع اجتماعی و اعتباری حامیان

در مرحله کدگذاری محوری، علاوه بر گزینش یک مقوله به عنوان مقوله محوری، سایر اجزای کدگذاری محوری از قبیل شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، بر اساس داده‌های گردآوری شده در جدول (۴) مشخص گردیدند.

جدول ۴. نتایج مربوط به کدگذاری محوری
Table 4. Results Related to Axial Coding

Table 4. Results Related to Axial Coding			
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های منتخب	مقوله فرعی	تعداد مفاهیم شناسایی شده
عوامل علی	چالش‌های موجود تأمین مالی پایدار	چالش‌های ساختاری تأمین مالی	6
		چالش‌های فرهنگی تأمین مالی	7
		موانع حقوقی و اداری تأمین مالی	5
		ضعف‌های مدیریتی	7
بستر و زمینه‌ها	محیط و شرایط لازم تأمین مالی پایدار	فرهنگ‌سازی و تغییر پارادایم ذهنی ذینفعان	7
		استقرار نظام مدیریت حرفه‌ای	5
		توانمندسازی و آموزش تخصصی ذینفعان	4
		شاخص‌های تاب‌آوری و پایداری مالی	4
پدیده محوری	تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی	همسویی ساختاری و بهبود مستمر	3
		تحریم‌های اقتصادی	5
عوامل مداخله‌گر	محدود کننده	تضاد منافع ذینفعان	6
		شفافیت و پاسخگویی مالی	7
		بازنگری حقوقی و تسهیل قراردادی	5
		نظارت و ارزیابی عملکرد مالی	6
	تسهیل کننده	خلق ارزش مشترک میان ذینفعان	6
		ظرفیت‌سازی مشارکت داوطلبانه	8
		تنوع‌بخشی به مدل‌های مشارکت‌جویی	14
		برندسازی و تقویت ارتباطات راهبردی	7
راهبردها	اقدامات و سازوکارهای اجرایی تأمین مالی پایدار	درآمدزایی از رویداد و دارایی‌ها	6
		پیاده‌سازی تدریجی الگوها	5
		به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی در بازاریابی اجتماعی	9
		آموزه‌های جهانی و بومی‌سازی مدل‌های موفق	3
پیامدها	پیامدهای تأمین مالی پایدار در ورزش دانشگاهی	پایداری مالی و اعتباری	5
		وفاداری حامیان	4
		توسعه کارکردهای اجتماعی و تربیتی	14
		منافع اجتماعی و اعتباری حامیان	7
مجموع	7	26	165

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری (تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی) به طور سیستماتیک انتخاب می‌شود و از طریق ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، مدل نهایی پژوهش تدوین می‌گردد که شرحی انتزاعی از فرایند مطالعه ارائه می‌دهد (Mohammadpour, 2013). شکل (۱) مدل مفهومی تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی ایران را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی ایران

Figure 1. Sustainable Financing Model of Iranian University Sports

پس از استخراج مدل از بخش کیفی، در این مرحله الگوی مذکور در جامعه آماری بزرگ‌تر مورد آزمون قرار گرفت تا میزان برازش و روابط ساختاری بین مؤلفه‌ها سنجیده شود. ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری در این بخش ارائه می‌شود.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری

Table 5. Demographic Characteristics of the Statistical Population

نوع	زیر مجموعه	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	194	75.49
	زن	63	24.51
سن	۳۰ تا ۴۰	65	25.29
	۴۱ تا ۵۰	122	47.47
	۵۱ تا ۶۰	70	27.24
	کارشناسی	47	18.29
تحصیلات	کارشناسی ارشد	134	52.14
	دکتری	76	29.57
تجربه کاری	۵ تا ۱۰	35	13.62
	۱۱ تا ۲۰	150	58.36
	بیش از ۲۰ سال	72	28.02



تحلیل داده‌های کمی با هدف اعتباریابی مدل اندازه‌گیری و بررسی برازش الگوی استخراج‌شده انجام پذیرفت. نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن داده‌ها (جدول ۶) نشان می‌دهد که با وجود معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، به دلیل حجم بالای نمونه و حساسیت بالای این آزمون، شاخص‌های چولگی و کشیدگی در محدوده مجاز (بین ۲- تا ۲+ برای چولگی و ۳- تا ۳+ برای کشیدگی) قرار دارند که بیانگر نرمال بودن توزیع چندمتغیره و شرایط لازم برای استفاده از روش‌های پارامتریک و مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

جدول ۶. آزمون نرمال بودن داده‌ها

Table 6. Test of Data Normality

متغیر پنهان	متغیر مشاهده شده	علامت اختصاری در مدل	N	میلنگین	انحراف معیار	کولموگروف-اسمیرنوف	معناداری	چولگی	کشیدگی
تربیت علی	چالش‌های ساختاری تأمین مالی	Elii1	257	2.59	1.050	0.154	0.000	0.471	-0.698
	موانع حقوقی و اداری تأمین مالی	Elii2	257	2.60	1.155	0.143	0.000	0.520	-0.714
	ضعف‌های مدیریتی	Elii3	257	2.44	1.119	0.165	0.000	0.515	-0.904
	چالش‌های فرهنگی تأمین مالی	Elii4	257	2.58	1.146	0.143	0.000	0.396	-0.907
محوری پدیده	شاخص‌های تاب‌آوری و پایداری مالی	P.m1	257	3.21	1.142	0.132	0.000	-0.249	-1.091
	همسویی ساختاری و بهبود مستمر	P.m2	257	3.29	1.213	0.124	0.000	-0.142	-1.212
بستر زمینه	توانمندسازی و آموزش تخصصی ذینفعان	Za1	257	3.33	0.937	0.105	0.000	-0.376	-0.311
	فرهنگ‌سازی و تغییر پارادایم ذهنی ذینفعان	Za2	257	3.39	0.921	0.114	0.000	-0.481	-0.093
	استقرار نظام مدیریت حرفه‌ای	Za3	257	3.33	0.970	0.113	0.000	-0.464	-0.309
تربیت مخاطب	نظارت و ارزیابی عملکرد مالی	Mo1	257	3.49	1.010	0.119	0.000	-0.531	-0.426
	بازنگری حقوقی و تسهیل قراردادی	Mo2	257	3.35	1.065	0.122	0.000	-0.428	-0.628
	شفافیت و پاسخگویی مالی	Mo3	257	3.33	1.065	0.113	0.000	-0.336	-0.798
	تضاد منافع ذینفعان	Mo4	257	3.42	1.084	0.130	0.000	-0.452	-0.739
	تحریم‌های اقتصادی	Mo5	257	3.45	1.066	0.148	0.000	-0.529	-0.666
راهبرد	به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی در بازاریابی اجتماعی	Ra1	257	3.35	1.106	0.126	0.000	-0.333	-0.804
	آموزه‌های جهانی و بومی‌سازی مدل‌های موفق	Ra2	257	3.42	1.095	0.135	0.000	-0.464	-0.657
	پیاده‌سازی تدریجی الگوها	Ra3	257	3.30	1.048	0.114	0.000	-0.233	-0.837
	درآمدزایی از رویداد و دارایی‌ها	Ra4	257	3.40	1.050	0.128	0.000	-0.341	-0.856
	ظرفیت‌سازی مشارکت داوطلبانه	Ra5	257	3.31	1.139	0.122	0.000	-0.327	-0.908
	خلق ارزش مشترک میان ذینفعان	Ra6	257	3.42	1.072	0.141	0.000	-0.315	-0.863
	تنوع‌بخشی به مدل‌های مشارکت‌جویی	Ra7	257	3.32	1.088	0.114	0.000	-0.325	-0.797
	برندسازی و تقویت ارتباطات راهبردی	Ra8	257	3.46	0.996	0.121	0.000	-0.202	-1.031
تربیت	پایداری مالی و اعتباری	Pa1	257	3.33	1.125	0.130	0.000	-0.511	-0.664
	وفاداری حامیان	Pa2	257	3.58	0.968	0.146	0.000	-0.491	-0.669
	توسعه کارکردهای اجتماعی و تربیتی	Pa3	257	3.54	1.013	0.126	0.000	-0.596	-0.278
	منافع اجتماعی و اعتباری حامیان	Pa4	257	3.48	1.023	0.115	0.000	-0.528	-0.368

همچنین به منظور اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده از فاز کیفی، ابتدا روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج در این بخش نشان می‌دهد که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰/۷ (بین ۰/۸۰۵ تا ۰/۹۰۱) و پایایی ترکیبی (CR) نیز بالاتر از ۰/۷ (بین ۰/۸۷۴ تا ۰/۹۲۰) برآورد شده است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزارهای اندازه‌گیری است. همچنین،

مقادیر روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بزرگتر از ۰/۵ (بین ۰/۵۹۱ تا ۰/۸۳۷) است که حاکی از روایی همگرای مناسب مدل است.

جدول ۷. نتایج ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

Table 7. Results of Cronbach's alpha coefficient, composite reliability, and convergent validity

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	شاخص واریانس استخراج شده (AVE)
شرایط علی	0.845	0.895	0.682
پدیده محوری	0.805	0.911	0.837
بستر و زمینه	0.848	0.908	0.767
راهبردها	0.901	0.920	0.591
شرایط مداخله‌گر	0.850	0.893	0.625
پیامدها	0.810	0.874	0.637

در ادامه، روایی واگرا به روش فورنل-لارکر^۱ بررسی گردید؛ چنانکه در جدول ۸ ملاحظه می‌شود، جذر AVE هر سازه (در قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌ها در همان سطر و ستون بزرگتر است، که تأییدکننده روایی واگرای مدل می‌باشد.

جدول ۸. نتایج روایی واگرای به روش فورنل و لارکر

Table 8. Divergent validity results using the Fornell and Larker method

متغیرهای پنهان	بستر و زمینه	راهبردها	شرایط علی	عوامل مداخله‌گر	پدیده محوری	پیامدها
بستر و زمینه	0.876					
راهبردها	0.493	0.769				
شرایط علی	-0.089	-0.219	0.826			
عوامل مداخله‌گر	0.403	0.637	-0.019	0.790		
پدیده محوری	0.199	0.493	-0.711	0.242	0.915	
پیامدها	0.258	-0.266	0.322	0.436	0.436	0.798

پس از تأیید روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، تحلیل آماری شاخص‌های نیکویی برازش در جدول ۹ بررسی شد که نتایج حاکی از اعتبار ساختاری و سازگاری مطلوب مدل اندازه‌گیری پیشنهادی با داده‌های تجربی است. برآورده شدن معیارهای مطلق نظیر GFI و AGFI بیانگر توانایی مدل در بازتولید دقیق ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده است. افزون بر این، شاخص‌های برازش نسبی و افزایشی شامل TLI، IFI، NFI و CFI که همگی در محدوده‌های مطلوب و نزدیک به واحد قرار دارند، گواهی بر برازش قابل قبول مدل نسبت به مدل مستقل می‌باشند. نهایتاً، قرارگیری شاخص RMSEA در بازه استاندارد (۰/۰۵۳) و شاخص SRMR در محدوده مطلوب (۰/۰۷۹)، تأیید می‌کند که مدل از خطای برآوردگی ناچیزی برخوردار است و ساختار عاملی متغیرهای پنهان به‌خوبی توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر تبیین می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد عینی استخراج‌شده از فاز کیفی، از پایایی و روایی ساختاری مناسبی برخوردارند.

جدول ۹. شاخص‌های نیکویی برازش مدل ترسیمی نهایی

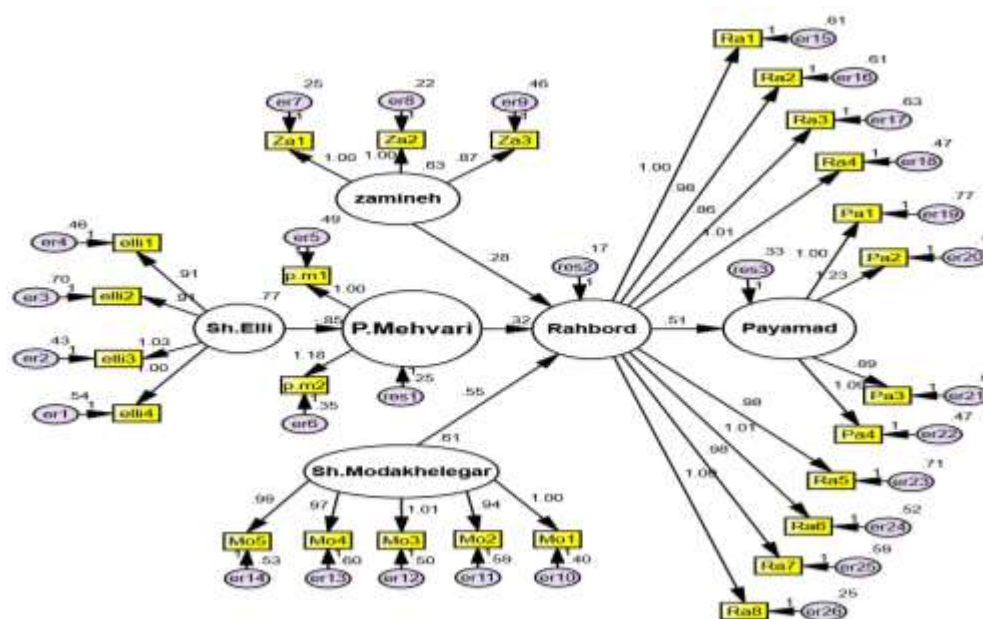
Table 9. Goodness of Fit Indices for the Final Proposed Model

شاخص‌های برازش	GFI	AGFI	TLI	IFI	NFI	CFI
مدل پیشنهادی	0.876	0.851	0.932	0.939	0.864	0.938
شاخص‌های برازش	RMSEA	SRMR	Chi-Square	df	X ² /df	PCFI
مدل پیشنهادی	0.053	0.079	501.799	294	1.707	0.849

شکل‌های ۲ و ۳ به ترتیب تحلیل مسیر الگوی تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی ایران را در حالت‌های غیر استاندارد و استاندارد را نشان می‌دهد. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری حاکی از کارآمدی و برازش مطلوب الگوی پیشنهادی است؛

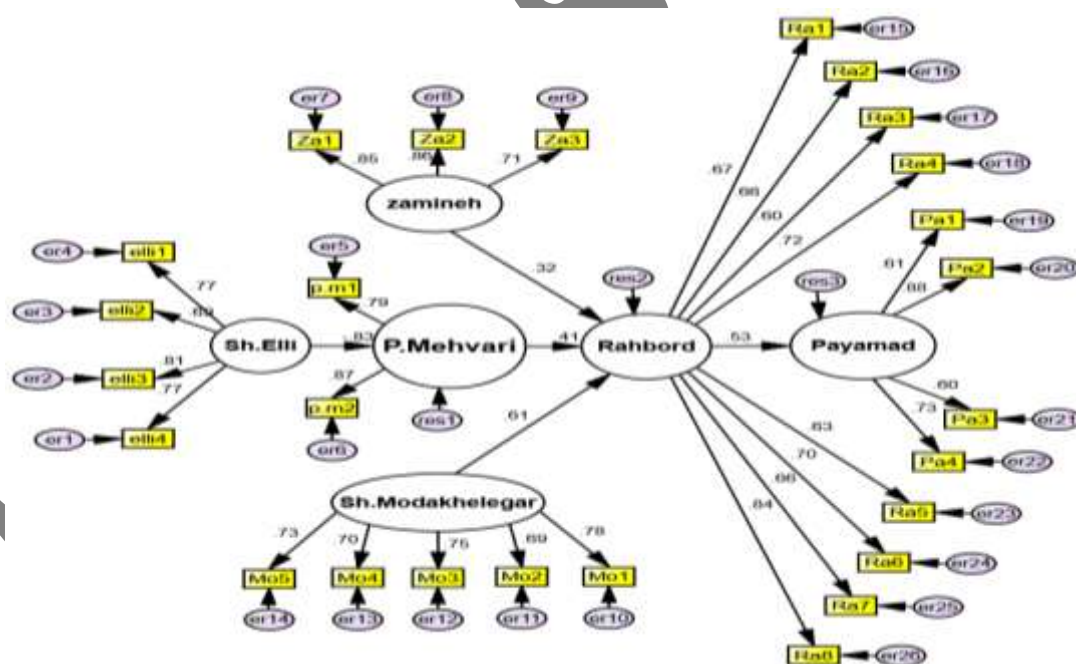
۱. Fornell-Larcker

به طوری که تمامی ضرایب مسیر و پارامترهای برآورد شده، ضمن برخورداری از مقادیر تی مطلوب، در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده‌اند.



شکل ۲. مدل تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی ایران (در حالت غیر استاندارد)

Figure 2. Sustainable Financing Model of Iranian University Sports (Unstandardized)



شکل ۳. مدل تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی ایران (در حالت استاندارد)

Figure 3. Sustainable Financing Model of Iranian University Sports (Standardized)

یافته‌های حاصل از برآورد مدل معادلات ساختاری (جدول ۱۰) نشان می‌دهد که کلیه ضرایب مسیر از نظر آماری معنادار بوده و در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده‌اند. این نتایج بیانگر همسویی قوی میان ساختار نظری استخراج‌شده از فاز کیفی و داده‌های میدانی است. به‌ویژه، ضرایب مسیر نشان می‌دهند که:

- شرایط علی (چالش‌های ساختاری، فرهنگی، حقوقی و مدیریتی) رابطه‌ای معکوس و معنادار با پدیده محوری (تأمین مالی پایدار) دارند؛ بدین معنا که وجود این چالش‌ها، تحقق پدیده محوری را با دشواری مواجه می‌کند (که با یافته‌های کیفی مبنی بر تأثیر منفی این چالش‌ها همسو است).
 - پدیده محوری به همراه بستر و زمینه و عوامل مداخله‌گر، همگی اثرات مثبت و معناداری بر راهبردها دارند. این یافته تأیید می‌کند که تحقق تأمین مالی پایدار، نیازمند بسترهای فرهنگی و مدیریتی مناسب و عبور از موانع مداخله‌گر است.
 - در نهایت، راهبردها نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به پیامدها (پایداری مالی، وفاداری حامیان و توسعه کارکردهای اجتماعی) ایفا می‌کنند.
- شایان ذکر است که در این پژوهش، هدف از گزارش ضرایب مسیر، نشان‌دهنده جهت و جهت‌گیری منطقی روابط درون الگوی مفهومی بود تا همسویی داده‌های کمی با یافته‌های کیفی را اثبات کند، نه لزوماً اثبات علیت ریاضی مطلق. بنابراین، این روابط به عنوان روابط همساز و پشتیبان‌شده از نظر تجربی تفسیر می‌شوند. جزئیات آماری این روابط در جدول ۱۰ و نتایج تحلیل بارهای عاملی شاخص‌های مشاهده‌پذیر در جداول بعدی ارائه شده است.

جدول ۱۰. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر استاندارد

Table 10. Structural Model in the State of Estimating Standard Path Coefficients

متغیر پنهان	مسیر	متغیر پنهان	ضریب مسیر (β)	T-Value	P	نتایج
شرایط علی	←	پدیده محوری	-0.834	-10.356	0.001	تأیید
پدیده محوری	←	راهبردها	0.412	6.647	0.001	تأیید
بستر و زمینه	←	راهبردها	0.315	5.545	0.001	تأیید
عوامل مداخله‌گر	←	راهبردها	0.614	8.281	0.001	تأیید
راهبردها	←	پیامدها	0.532	6.110	0.001	تأیید

همانطور که پیش‌تر هم بدان اشاره شد، برای بررسی اعتبار مدل اندازه‌گیری و سنجش میزان برازش شاخص‌های مشاهده‌پذیر با سازه‌های پنهان، پارامترهای مدل شامل ضریب مسیر (β)، مقدار تی (T-Value) و سطح معناداری (P-Value) تحلیل شدند. نتایج نشان می‌دهد که تمامی روابط ساختاری بین شاخص‌ها و سازه‌های پنهان، از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته‌اند. همچنین لازم به ذکر است که برای شناسایی مدل، نرم‌افزار به صورت خودکار یکی از شاخص‌های هر سازه را به عنوان متغیر مرجع انتخاب کرده و مقدار ضریب مسیر آن را ثابت فرض می‌کند؛ به همین دلیل، برای این متغیرها مقدار P-Value و T-Value محاسبه نشده است. در جداول زیر جزئیات بارهای عاملی استاندارد شده و وضعیت معناداری برای هر یک از سازه‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱۱. نتایج برآورد پارامترهای مدل اندازه‌گیری برای متغیر شرایط علی

Table 11. Results of Parameter Estimation for the Measurement Model of Causal Conditions Variable

متغیر مشاهده شده	مسیر	متغیر پنهان	ضریب مسیر (β)	T-Value	P	نتایج
چالش‌های ساختاری تأمین مالی	←	شرایط علی	0.766	12.142	0.001	تأیید
موانع حقوقی و اداری تأمین مالی	←	شرایط علی	0.691	10.865	0.001	تأیید
ضعف‌های مدیریتی	←	شرایط علی	0.811	12.880	0.001	تأیید
چالش‌های فرهنگی تأمین مالی	←	شرایط علی	0.767	-	-	مرجع

جدول ۱۲. نتایج برآورد پارامترهای مدل اندازه‌گیری برای متغیر پدیده محوری

Table 12. Results of Parameter Estimation for the Measurement Model of the Central Phenomenon Variable

متغیر مشاهده شده	مسیر	متغیر پنهان	ضریب مسیر (β)	T-Value	P	نتایج
شاخص‌های تاب‌آوری و پایداری مالی	←	پدیده محوری	0.788	-	-	مرجع
همسویی ساختاری و بهبود مستمر	←	پدیده محوری	0.874	13.356	0.001	تأیید



جدول ۱۳. نتایج برآورد پارامترهای مدل اندازه‌گیری برای متغیر بستر و زمینه

Table 13. Results of Parameter Estimation for the Measurement Model of Contextual Factors Variable

نتایج	P	T-Value	ضریب مسیر (β)	متغیر پنهان	مسیر	متغیر مشاهده شده
مرجع	-	-	0.848	بستر و زمینه	←	توانمندسازی و آموزش تخصصی ذینفعان
تأیید	0.001	13.796	0.863	بستر و زمینه	←	فرهنگ‌سازی و تغییر پارادایم ذهنی ذینفعان
تأیید	0.001	11.913	0.711	بستر و زمینه	←	استقرار نظام مدیریت حرفه‌ای

جدول ۱۴. نتایج برآورد پارامترهای مدل اندازه‌گیری برای متغیر شرایط مداخله‌گر

Table 14. Results of Parameter Estimation for the Measurement Model of Intervening Conditions Variable

نتایج	P	T-Value	ضریب مسیر (β)	متغیر پنهان	مسیر	متغیر مشاهده شده
مرجع	-	-	0.776	شرایط مداخله‌گر	←	نظارت و ارزیابی عملکرد مالی
تأیید	0.001	10.842	0.691	شرایط مداخله‌گر	←	بازنگری حقوقی و تسهیل قراردادی
تأیید	0.001	11.764	0.746	شرایط مداخله‌گر	←	شفافیت و پاسخگویی مالی
تأیید	0.001	10.968	0.698	شرایط مداخله‌گر	←	تضاد منافع ذینفعان
تأیید	0.001	11.472	0.728	شرایط مداخله‌گر	←	تحریم‌های اقتصادی

جدول ۱۵. نتایج برآورد پارامترهای مدل اندازه‌گیری برای متغیر راهبردها

Table 15. Results of Parameter Estimation for the Measurement Model of Strategies Variable

نتایج	P	T-Value	ضریب مسیر (β)	متغیر پنهان	مسیر	متغیر مشاهده شده
مرجع	-	-	0.669	راهبردها	←	به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی در بازاریابی اجتماعی
تأیید	0.001	9.455	0.658	راهبردها	←	آموزه‌های جهانی و بومی‌سازی مدل‌های موفق
تأیید	0.001	8.767	0.605	راهبردها	←	پیاده‌سازی تدریجی الگوها
تأیید	0.001	10.231	0.720	راهبردها	←	درآمدزایی از رویداد و دارایی‌ها
تأیید	0.001	9.109	0.631	راهبردها	←	ظرفیت‌سازی مشارکت داوطلبانه
تأیید	0.001	9.982	0.700	راهبردها	←	خلق ارزش مشترک میان ذینفعان
تأیید	0.001	9.529	0.664	راهبردها	←	تنوع‌بخشی به مدل‌های مشارکت‌جویی
تأیید	0.001	11.581	0.836	راهبردها	←	برندسازی و تقویت ارتباطات راهبردی

جدول ۱۶. نتایج برآورد پارامترهای مدل اندازه‌گیری برای متغیر پیامدها

Table 16. Results of Parameter Estimation for the Measurement Model of Outcomes Variable

نتایج	P	T-Value	ضریب مسیر (β)	متغیر پنهان	مسیر	متغیر مشاهده شده
مرجع	-	-	0.608	پیامدها	←	پایداری مالی و اعتباری
تأیید	0.001	9.662	0.885	پیامدها	←	وفاداری حامیان
تأیید	0.001	7.829	0.599	پیامدها	←	توسعه کارکردهای اجتماعی و تربیتی
تأیید	0.001	9.023	0.730	پیامدها	←	منافع اجتماعی و اعتباری حامیان

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و آزمون الگوی نظری تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی ایران با محوریت بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها انجام شد. این پژوهش به روش ترکیبی (کیفی-کمی) طراحی شد؛ به‌طوری‌که در فاز کیفی با استفاده از روش داده‌بنیاد، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها در قالب یک مدل پارادایمی استخراج گردید و در فاز کمی، اعتبار و برازش این مدل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در جامعه آماری بزرگ‌تری مورد سنجش قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی به شناسایی شبکه‌ای درهم‌تنیده از شرایط علی، بسترها، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها منجر شد که در مرکز آن، پدیده محوری (تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی) قرار دارد. همچنین، یافته‌های بخش کمی نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و روابط ساختاری میان متغیرها در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که پدیده محوری یعنی تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی، تحت تأثیر مستقیم مجموعه‌ای از شرایط علی قرار دارد. نتایج تحلیل مسیر در بخش کمی نیز نشان‌دهنده رابطه‌ای معکوس و معنادار (ضریب بتا: $-0/83$) میان شرایط علی و پدیده محوری است؛ بدین معنا که وجود چالش‌های ساختاری، فرهنگی، حقوقی و مدیریتی به عنوان موانع، مانع از تحقق پایداری مالی می‌شوند. چالش‌های ساختاری نظیر وابستگی پایدار به بودجه دولتی، ساختار مالی متمرکز و نبود چارچوب منسجم تأمین مالی، به‌همراه چالش‌های فرهنگی مانند نگاه هزینه‌ای و رفاهی به ورزش دانشگاهی و ضعف فرهنگ حمایت مالی، و نیز موانع حقوقی-اداری و ضعف‌های مدیریتی، همگی به‌عنوان نیروهای محرکی عمل می‌کنند که ضرورت و فوریت حرکت به سمت پایداری مالی را آشکار می‌سازند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین که به محدودیت‌های مالی، ضعف زیرساخت‌ها و رویکردهای سنتی در تأمین منابع ورزش دانشگاهی اشاره داشته‌اند (Nasirzadh et al., 2019; Piran Hamlabadi et al., 2024)، همخوانی دارد و نشان می‌دهد که وضعیت موجود ورزش دانشگاهی در ایران با نوعی ناپایداری سیستمی مواجه است که ریشه در عوامل چند سطحی دارد. اما یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برخلاف مطالعاتی مانند اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۴) که صرفاً روش‌های تأمین مالی را به صورت توصیفی و جزئی‌نگر شناسایی کرده‌اند و مکانیسم‌های تعاملی با بخش خصوصی را تبیین نکرده‌اند (Esmaeili et al., 2025)، پژوهش حاضر اثبات می‌کند که موانع اصلی تنها کمبود بودجه نیستند، بلکه فقدان یک الگوی تعاملی یکپارچه است. همچنین، در حالی که ویکر و همکاران (۲۰۱۲) در اروپا تنوع‌بخشی به منابع را کلید پایداری می‌دانستند اما تمرکز آن‌ها بر مدل‌های درآمدزایی تجاری بود و به نقش مسئولیت اجتماعی به‌عنوان محرک سرمایه‌گذاری نپرداختند (Wicker et al., 2012)، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در بافت ایران، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و بازاریابی اجتماعی نه تنها مکمل، بلکه پیشران اصلی برای کاهش وابستگی به بودجه دولتی هستند.

برای مواجهه با این شرایط علی و تحقق پدیده محوری، اتخاذ راهبردهایی ضروری است که در بستر و زمینه‌های خاصی شکل می‌گیرند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که بستر و زمینه (شامل فرهنگ‌سازی، مدیریت حرفه‌ای و توانمندسازی) تأثیر مثبت و معناداری بر راهبردها دارد. یافته‌ها در پژوهش حاضر، بسترهای لازم برای تأمین مالی پایدار را در سه سطح فرهنگ‌سازی و تغییر پارادایم ذهنی ذینفعان، استقرار نظام مدیریت حرفه‌ای و توانمندسازی و آموزش تخصصی ذینفعان شناسایی کرده است. این بسترها حاکی از آن هستند که هرگونه تحول در نظام تأمین مالی، نیازمند بسترسازی فرهنگی و نهادی است تا نوآوری‌های مالی در آن ریشه بدوانند. در این مسیر، عوامل مداخله‌گری به دو دسته محدودکننده و تسهیل‌گر عمل می‌کنند. تحلیل آماری نیز نشان داد که عوامل مداخله‌گر اثر مثبت و معناداری بر راهبردها دارند؛ به این معنا که تقویت عوامل تسهیل‌گر و تضعیف عوامل محدودکننده، مستقیماً به کارآمدی راهبردها منجر می‌شود. تحریم‌های اقتصادی و تضاد منافع ذینفعان به‌عنوان موانع جدی فراروی راهبردها شناسایی شدند که یافته‌های پژوهش‌های پیشین در خصوص تأثیر بی‌ثباتی اقتصادی و تضاد منافع بر جذب سرمایه‌گذاری (Emami et al., 2022; Vos et al., 2013) را تأیید می‌کنند. این یافته‌ها با نظریه وابستگی به منابع دریس و هیوگنز (۲۰۱۳) همخوانی دارد که استدلال می‌کردند دانشگاه‌ها برای کاهش ریسک وابستگی به دولت، ناگزیر به تنوع‌بخشی به منابع از طریق مشارکت با بخش خصوصی هستند (Drees & Heugens, 2013). با این حال، نوآوری پژوهش حاضر این است که نشان می‌دهد این تنوع‌بخشی زمانی موفق می‌شود که بستر اعتماد و شفافیت فراهم باشد؛ در حالی که در بسیاری از مطالعات پیشین، صرفاً وجود بخش خصوصی کافی دانسته می‌شد، اما پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر مانند شفافیت مالی، نقش تعیین‌کننده‌تری در کارآمدی راهبردها ایفا می‌کنند.

در پاسخ به این پرسش که الگوی نظری ناظر بر تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی از چه عناصر، مقولات و روابطی تشکیل می‌یابد و فرایند محوری آن چگونه است؟ یافته‌ها مجموعه‌ای از راهبردهای عملیاتی را آشکار ساختند. نتایج بخش کمی نشان داد که پدیده محوری، بستر و عوامل مداخله‌گر، پیش‌بین‌های قدرتمندی برای متغیر راهبردها هستند. این راهبردها که در هسته مدل مفهومی جای دارند، طیف متنوعی از اقدامات را شامل می‌شوند: از ظرفیت‌سازی مشارکت داوطلبانه و تنوع‌بخشی به مدل‌های مشارکت جویی (شامل شبکه‌سازی با فارغ‌التحصیلان، جذب حامیان خرد و طراحی کمپین‌های تجربه‌محور) گرفته تا برندسازی و تقویت ارتباطات راهبردی، درآمدزایی از رویدادها و دارایی‌ها، و به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی در بازاریابی اجتماعی. تأکید بر پیاده‌سازی تدریجی الگوها و بهره‌گیری از آموزه‌های جهانی با رویکرد بومی‌سازی، نشان‌دهنده نگاه واقع‌بینانه و عمل‌گرایانه به مسیر تحول است. این یافته‌ها به‌طور مشخص نشان می‌دهند که چگونه می‌توان از ظرفیت‌های بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به‌صورت توانمند بهره‌جست. به‌عنوان مثال، طراحی رویدادهای ورزشی با پیام اجتماعی (بازاریابی اجتماعی) می‌تواند زمینه‌ساز جذب

شرکت‌هایی شود که به دنبال ایفای مسئولیت اجتماعی و پیوند برند خود با ارزش‌های دانشگاهی هستند. این همان خلق ارزش مشترکی است که در راهبردها و عوامل تسهیل‌گر بر آن تأکید شده و شکاف نظری موجود در پژوهش‌های پیشین مانند (Gallardo-Vázquez et al., 2024; Korooki, 2025) را در ترکیب این دو رویکرد پوشش می‌دهد. این یافته با نظریه تبادل اجتماعی فام و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که توضیح می‌دهد بخش خصوصی زمانی سرمایه‌گذاری می‌کند که انتظارات منافع (مانند مشروعیت، بهبود تصویر برند) بر هزینه‌های مشارکت غلبه کند (Pham et al., 2025). در حالی که کروکی (۱۴۰۴) به موانع بازاریابی یا مدل‌های آمیخته پرداخت اما غفلت از بافت خاص نهاد دانشگاهی و تلفیق نظام‌مند بازاریابی اجتماعی با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در یک الگوی یکپارچه نقطه ضعف مطالعه ایشان بود (Korooki, 2025)، مدل استخراج شده در پژوهش حاضر دقیقاً این خلأ را پر می‌کند و نشان می‌دهد که بازاریابی اجتماعی ابزاری استراتژیک برای ایجاد تبادل منافع متقابل است. در واقع، این مدل نشان می‌دهد که بازاریابی اجتماعی نه صرفاً یک ابزار ارتباطی، بلکه یک رویکرد راهبردی برای بازتعریف منافع و شکل‌دهی به تبادلی ارزش‌محور با حامیان (شرکت‌ها و برندها) است که آنان را از جایگاه یک اهداکننده خیرخواه به یک شریک استراتژیک ارتقا می‌دهد.

اجرای این راهبردها در چارچوب مدل ارائه‌شده، به پیامدهای چندسطحی منجر می‌شود که تحقق آن‌ها در نهایت پایداری مالی و اعتباری ورزش دانشگاهی را تضمین می‌کند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که راهبردها تأثیر مثبت و معناداری (ضریب بتا: ۵۳/۰) بر پیامدها دارند. نخستین و مهم‌ترین سطح پیامدها، پایداری مالی و اعتباری است که با شاخص‌هایی چون تنوع‌بخشی منابع درآمد، کاهش وابستگی به بودجه دولتی، ثبات جریان‌های نقدی و افزایش تاب‌آوری مالی مشخص می‌شود. این یافته با نظریه وابستگی به منابع (Jiang & Espeso, 2023) و تأکید آن بر تنوع‌بخشی برای کاهش ریسک، همسویی کامل دارد. در سطحی دیگر، پیامدها به وفاداری حامیان و تبدیل آنان به شرکای استراتژیک منجر می‌شود که خود تضمین‌کننده تداوم همکاری‌هاست. فراتر از منافع صرفاً مالی، مهم‌ترین و متمایزترین پیامد این الگو، توسعه کارکردهای اجتماعی و تربیتی ورزش دانشگاهی است. یافته‌ها مؤید آن هستند که تأمین مالی پایدار، بستری را فراهم می‌آورد تا ورزش دانشگاهی بتواند نقش واقعی خود را در ارتقای سلامت جسمی و روانی دانشجویان، تقویت مهارت‌های رهبری و کار تیمی، ایجاد حس تعلق و هویت دانشگاهی و در نهایت پرورش شهروندانی مسئولیت‌پذیر ایفا کند. این یافته‌ها مستقیماً به مبانی نظری پژوهش در خصوص کارکردهای دوگانه و ماهیت تربیتی ورزش دانشگاهی (Springer & Dixon, 2021) پیوند می‌خورد و نشان می‌دهد که پایداری مالی در خدمت اهداف عالی‌تر آموزشی و اجتماعی قرار می‌گیرد. علاوه بر این، منافع اجتماعی و اعتباری که برای حامیان ایجاد می‌شود (مانند کسب اعتبار اجتماعی و پیوند برند با ارزش‌های آموزشی)، چرخه‌ای را شکل می‌دهد که مشارکت آنان را توجیه و تشویق می‌کند و در راستای نظریه ذی‌نفعان و نظریه مشروعیت (Sierra-García et al., 2015) قابل تبیین است. بر اساس این نظریه، شرکت‌ها برای کسب مشروعیت اجتماعی، باید به انتظارات ذی‌نفعان کلیدی از جمله جامعه دانشگاهی پاسخگو باشند (Freeman, 1984). بنابراین، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نه یک هزینه، بلکه یک استراتژی برای حفظ مشروعیت و ایجاد ارزش مشترک است. این یافته با مطالعات بین‌المللی مانند راسان و شارپ (۲۰۲۵) همخوانی دارد که بیان می‌کنند بازاریابی اجتماعی در عرصه ورزش، پتانسیل بالایی برای ارتقای تعامل ذی‌نفعان و تقویت مسئولیت اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی دارا می‌باشد (Räsänen & Sharp, 2025)، اما نوآوری پژوهش حاضر در اثبات آماری این رابطه در بافت ورزش دانشگاهی ایران است.

تبیین دقیق‌تر یافته‌ها و تعمیم‌پذیری مدل پیشنهادی نیازمند توجه به محدودیت‌های ذیل است: نخست، فرآیند استخراج الگو در بخش کیفی و اعتباریابی آن در بخش کمی، در یک بازه زمانی مقطعی انجام شده است. با توجه به اینکه بافت اقتصادی و سیاست‌های کلان ورزشی در ایران پویا است، این الگو ممکن است در طول زمان تحت تأثیر تغییرات ساختاری یا اقتصادی جدید، نیاز به بازنگری مجدد داشته باشد. دوم، با توجه به اینکه تمرکز پژوهش حاضر بر دانشگاه‌های دولتی تحت پوشش وزارت علوم بود، از آنجا که دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و مؤسسات غیرانتفاعی ساختارهای مالی و استراتژی‌های متفاوتی دارند، نتایج این پژوهش برای آن مؤسسات آموزشی نیازمند بازبینی است.

در مجموع، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، با نگاهی کل‌نگر و با تأکید بر پدیده محوری تأمین مالی پایدار ورزش دانشگاهی، چارچوبی نظری و عملیاتی را فراهم می‌آورد که در آن بازاریابی اجتماعی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها نه در کنار هم، بلکه در هم‌تنیده با یکدیگر و در تعامل با بسترها و موانع خاص ورزش دانشگاهی ایران، مسیری را برای گذار از وضعیت شکننده فعلی به سوی پایداری ترسیم می‌کند. این مدل که از نظر آماری نیز تأیید شده است، نشان می‌دهد که تحقق پایداری مالی، نیازمند رویکردی یکپارچه و چندبعدی است که همزمان به اصلاح ساختارها، تغییر نگرش‌ها، توانمندسازی مدیران، و طراحی سازوکارهای نوین مشارکت‌جویی

مبتنی بر خلق ارزش مشترک بپردازد. در چنین چارچوبی، ورزش دانشگاهی از یک واحد هزینه‌زا و وابسته به یک سرمایه اجتماعی ارزشمند و نهاد خوداتکا تبدیل می‌شود که قادر است ضمن ایفای مؤثر رسالت‌های تربیتی و اجتماعی خود، به جریانی پایدار برای توسعه سرمایه انسانی و حتی اقتصادی کشور تبدیل گردد.

براساس یافته‌های حاصل از هر دو مرحله کیفی و کمی پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهاد‌های سیاستی و اجرایی در چهار محور اصلی ارائه می‌شود:

در زمینه مدیریتی و اجرایی:

- ایجاد واحد جذب مشارکت‌های مالی: مدیریت ورزش دانشگاهی نسبت به تأسیس کارگروه یا دفتری تخصصی با عنوان «دفتر توسعه مشارکت‌های مالی و بازاریابی اجتماعی» اقدام نماید. وظیفه این واحد، جایگزینی رویکرد منفعلانه با کنشگری فعال در شناسایی بنگاه‌های اقتصادی، مذاکره هدفمند و انعقاد قراردادهای بلندمدت مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است.

- طراحی بسته‌های مشارکت ارزش‌محور: مدیران اجرایی به جای مدل سنتی اسپانسرینگ صرف، نسبت به طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری اجتماعی اقدام کنند. این بسته‌ها باید برای هر گروه از حامیان (شرکت‌های بزرگ، بنگاه‌های کوچک، خیرین، فارغ‌التحصیلان) متناسب‌سازی شده و بر اساس راهبرد خلق ارزش مشترک، پیوند میان اهداف برند حامی با ارزش‌های اجتماعی ورزش دانشگاهی را برجسته سازد.

در زمینه سیاستی:

- ایجاد مشوق‌های قانونی و مالیاتی: سیاست‌گذاران نسبت به اصلاح قوانین بودجه و مالیات با هدف پیش‌بینی مشوق‌های مشخص برای حامیان ورزش دانشگاهی اقدام نمایند. معافیت مالیاتی معادل هزینه‌های حمایتی یا اختصاص تسهیلات به صنایع حامی، از جمله اقدامات مؤثر در رفع مانع «نبود مشوق قانونی» خواهد بود.
- تصویب آیین‌نامه جامع مشارکت‌های عمومی-خصوصی: وزارت علوم با همکاری سازمان برنامه و بودجه، آیین‌نامه جامع تأمین مالی ورزش دانشگاهی را تدوین و ابلاغ نماید. این سند باید چارچوب شفاف برای انعقاد قرارداد با بخش خصوصی، سازوکارهای پاسخگویی مالی و مدل‌های بومی مشارکت را استانداردسازی کند.

در زمینه پژوهشی:

- بررسی تطبیقی مدل‌های موفق بین‌المللی: مطالعه عمیق تجارب کشورهای پیشرو در تأمین مالی ورزش دانشگاهی با هدف استخراج شاخص‌های عینی و سازوکارهای قابل انطباق با بافت فرهنگی و حقوقی ایران انجام پذیرد.

در زمینه آموزشی:

- طراحی دوره‌های توانمندسازی تخصصی: وزارت علوم و فدراسیون ورزش دانشگاهی نسبت به برگزاری کارگاه‌های آموزشی کوتاه‌مدت با محوریت مدیریت مالی ورزشی، بازاریابی اجتماعی و مذاکره و جذب اسپانسر برای مدیران و کارشناسان این حوزه اقدام نمایند.
- بازنگری سرفصل‌های درسی: واحدهای درسی الزامی یا اختیاری با عناوین اقتصاد ورزش و تأمین مالی پایدار و بازاریابی اجتماعی در ورزش به سرفصل‌های رشته مدیریت ورزشی در مقاطع تحصیلات تکمیلی افزوده شود.

منابع

- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of sport management*, 23(6), 717-742.
- Chen, H. (2023). Exploration of the Development Ways of Physical Education in Universities Based on the Integration of Sports and Education. *Frontiers in Sport Research*, 5(11). <https://doi.org/10.25236/FSR.2023.051108>
- Corvino, C., Moriconi, M., Costa, C. M., & D'Angelo, C. (2023). Editorial: Sport as a tool for social inclusion, employment, and improved health. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.127385>
- Donnelly, S., Penny, K., & Kynn, M. (2024). The Effectiveness of Physical Activity Interventions in Improving Higher Education Students' Mental Health: A Systematic Review. *Health Promotion International*, 39(2). <https://doi.org/10.1093/heapro/daae027>



- Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39. ۱۶۹۸-۱۶۶۶. (۶). <https://doi.org/10.1177/0149206312471391>
- Emami, A., Emami, F., & Afshari, M. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry: An Exploratory study. *Strategic Studies on Youth and Sports*, ۲۵۴-۲۲۹. (۵۶)۲۱
- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. *Qualitative research journal*, 23(4), 372-384. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116>
- Esmaeili, M., Rasooli, M., Shirvani, T., & Afshari, M. (2025). Identifying areas of financial resources in sports organizations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 24(67), 537-564. <https://doi.org/10.22034/ssys.2023.2869.3093>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Galan-Ladero, M. M., Sarmiento, M., & Marques, S. (2023). Social marketing to achieve the sustainable development goals (SDGs) in 2030 agenda by the United nations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20(3), 521-527. <https://doi.org/10.1007/s12208-023-00381-7>
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Domínguez, J. d. l. C., & Valdez-Juárez, L. E. (2024). Corporate social responsibility and sustainable development goals in higher education: A literature review from 2014 to 2023. *The Bottom Line (Emerald Publishing)*. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2023-023>
- Ghafouri Yazdi, M., khabiri, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Sharif Zadeh, M. J. (2021). Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports. *Applied Research of Sport Management*, 9(4), 40-23. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7624>
- Goharrostami, H., & Pourkani, M. (2019). Designing the model of Factors affecting the development of university sport in Iran. *Sport Management Journal*, 11(2), 195-217. <https://doi.org/10.22059/jsm.2017.213351.1676>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Jiang, H., Luo, Y., Xia, J., Hitt, M., & Shen, J. (2023). Resource dependence theory in international business: Progress and prospects. *Global strategy journal*, 13(1), 3-57.
- Jiang, J., & Espeso, L. A. (2023). Research on the Relationship between College Students' Leadership Ability and Participation in Extracurricular Sports Activities. *The Educational Review, USA*, 7(4), 535-531. <http://dx.doi.org/10.26855/er.2023.04.026>
- Korooki, A. (2025). Compilation of a Mixed Model of Social Marketing in the Development of Student Sports: A Qualitative Study Using a Thematic Analysis Approach. *Social Business*, 1(2), 194-178. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.389344.1012>
- Mohammadpour, A. (۲۰۱۳). *Against Method* (Vol. First). Sociologists Publications .
- Nasirzadh, A. M., Frahani, Z., & soltani, L. (2019). Obstacles and Challenges of University Students' Sports Marketing (Case Study: Payame Noor University). *Applied Research of Sport Management*, 8(1), 43-56. <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.5844>
- Peris-Ortiz, M., & Álvarez-García, J. (2017). *Sports Management as an Emerging Economic Activity*. Springer.
- Pham, T. H., Woyo, E., Truong, D. T. X., Dao, T. C., & Luu, T. T. (2025). Beyond personality: the role of social commerce interactivity and co-production in strengthening consumer– firm bonds. *Young Consumers*, 26(7), 274-297. <https://doi.org/10.1108/YC-01-2025-2401>
- Piran Hamlabadi, M., moharamzadeh, M., Naghizadeh -Bagh, A., & Nobakht sareban, F. (2024). The Obstacles and Challenges of Educational Sports in Iran: A Review Article. *New thoughts in Educational Sports*, 1(2), 77-57. <https://doi.org/10.22034/ntes.2024.451870.1007>
- Rajabi, V., Soltan Hosseini, M., & Mostahfezian, M. (2025). Analysis of Improving Economic Governance in the Country's Sports Based on Marketing Factors. *Sports Marketing Studies*, 6(1), 92-78. <https://doi.org/10.22034/sms.2024.141043.1332>
- Räsänen, S., & Sharp, R. (2025). The Impact of Social Media on Sports Marketing Strategies for Student-Athletes in JYU and JAMK. *Bachelor's Thesis* .
- Salaeque, Y. M., & Phulkar, A. (2024). Financial considerations and resource mobilization in Indian university sports: Opportunities and challenges. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 11(6), 356-346. <https://doi.org/10.22271/kheljournal.2024.v11.i6e.3614>
- Salman, A., & Abdulsada, A. (2025). The role of sports in improving the lifestyle of university students The role of sports in improving the lifestyle of university students. *Journal of Physical Education*, 37(4), 1144-1131. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V37\(4\)2025.2285](https://doi.org/10.37359/JOPE.V37(4)2025.2285)
- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: An exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286-304. <https://doi.org/10.1002/csr.1345>
- Springer, D., & Dixon, M. A. (2021). College Student Development within the Context of Formalized Sport in American Higher Education. *Journal of Intercollegiate Sport*, 14(1), 209-189. <https://doi.org/10.17161/jis.v14i1.11755>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). sage Newbury Park, CA.



- Vos, S., Wicker, P., Breuer, C., & Scheerder, J. (2013). Sports policy systems in regulated Rhineland welfare states: Similarities and differences in financial structures of sports clubs. *International journal of sport policy and politics*, 5(1), 55-71. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.657665>
- Whitley, M. A., Fraser, A., Dudfield, O., Yarrow, P., & Van der Merwe, N. (2020). Insights on the funding landscape for monitoring, evaluation, and research in sport for development. *Journal of Sport for Development*, 8(14), 35-21.
- Wicker, P., Breuer, C., & Hennigs, B. (2012). Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany. *Sport Management Review*, ۱۵(۳), ۳۱۸-۳۲۹. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.004>
- Withall, J., Jago, R., & Fox, K. R. (2012). The effect a of community-based social marketing campaign on recruitment and retention of low-income groups into physical activity programmes-a controlled before-and-after study. *BMC public health*, 12(1), 836. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-836>

دانش مدیریت ورزش