



<https://ecs.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Endowment & Charity Studies**

E-ISSN: 3115-7475

Vol.2, Issue.2, No.4, 2024, pp 111-132

Received: 05/05/2024 Accepted: 15/06/2024

**Research Paper**  
**Developing a Model of Strategic Approaches for Utilizing Donors' Capacity in the Enhancement of National Sports Infrastructure**

**Hossein Kordloo**

Ph.D. Candidate, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
hkordlu@gmail.com

**Abbas Naghizadeh Baghi \*** 

Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
a.naghizadeh@uma.ac.ir

**Farzad Nobakht**

Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
nobakht.farzad@yahoo.com

**Mehrdad Moharramzadeh**

Professor, Department of Sport Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran  
mmoharramzadeh@yahoo.com

**Introduction**

Sport plays a significant role in health promotion, quality of life enhancement, and empowerment of individuals and society. Public inclination towards sports necessitates the continuous development of sports facilities, equipment, and spaces, as the quantity and quality of such infrastructure directly influence the expansion of sporting activities within the community. One of the primary challenges in developing sports infrastructure is the reduction of governmental financial resources.

In these circumstances, attracting support and financial contributions from donors for the construction and improvement of sports facilities appears essential. Donors allocate a portion of their assets for philanthropic purposes, which may include land, buildings, equipment, and financial resources. In the realm of sports, donors can play a crucial role in developing sports infrastructure, such as stadiums, halls, and playing fields, by financing construction and renovation projects.

However, to effectively harness donors' capacity in this domain, it is necessary to adopt appropriate strategies, such as fostering coordination and collaboration between the government and donors, conducting precise needs assessments and project prioritization, encouraging donors to engage in underprivileged areas, and strengthening the culture of philanthropy in sports. Therefore, the main objective of the present study is to identify efficient strategies for optimal utilization of donors' capacity in developing the country's sports infrastructure.

---

\*Corresponding Author

Kordloo, H., Naghizadeh Baghi, A., Nobakht, F., & Moharramzadeh, M. (2024). Developing a model of strategic approaches for utilizing donors' capacity in the enhancement of national sports infrastructure. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(2), 111-132. <https://doi.org/10.22108/ecs.2024.141365.1107>



3115-7475© The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



<https://doi.org/10.22108/ecs.2024.141365.1107>

## Research Methodology

The present study is qualitative and exploratory and employs thematic analysis. The statistical sample comprised several active donors in the sports domain, senior sports managers with experience collaborating with sports donors, and university professors who are experts in this field. Purposive and snowball sampling were utilized, and theoretical saturation was achieved after 23 interviews. Initial interview questions were formulated based on the research background and intended objectives, with additional questions incorporated depending on interview conditions. Each interview concluded by posing an open-ended question to interviewees, such as "Do you think there is anything that has not been asked about?" Interview durations ranged from 20 to 30 minutes. Following the interviews, thematic analysis was applied to extract strategies for utilizing donors' capacity in developing the country's sports infrastructure.

To validate the study's findings, Lincoln and Guba's (1985) evaluative criteria were employed as a framework for assessing qualitative research quality. These criteria include credibility, transferability, and dependability, which correspond to the conventional concepts in quantitative research known as internal validity, external validity, and reliability or trustworthiness, respectively. To calculate interview reliability, the intra-topical agreement method was used. The test-retest reliability of the interviews in this study, calculated using the aforementioned formula, exceeded 0.81. Given that the reliability coefficient is greater than 0.60 (Stemler, 2001), the trustworthiness of the coding is confirmed and deemed acceptable.

## Research Findings

Following coding based on thematic analysis, 41 sub-themes were extracted and categorized into 8 secondary themes and 4 main themes, comprising participatory and interaction strategies, supportive strategies, cultural and promotional strategies, and operational and guidance strategies. It is noteworthy that secondary themes were derived after repeated examination of interviews, subsequently informing the formation of main themes.

Results were classified into 4 categories: participatory and interaction strategies (themes of participatory strategies, transparency, and trust-building strategies), supportive strategies (themes of financial and investment strategies, motivational and supportive strategies), cultural and promotional strategies (themes of cultural development and awareness-raising strategies, benchmarking strategies), and operational and guidance strategies (themes of executive strategies, managerial strategies).

The Shannon matrix indicates the frequency and relative importance of key identifiers recognized in this study from the perspective of the samples under investigation. Based on collected data, motivational and supportive strategies, with a coefficient of 58, held the highest importance. Subsequently, cultural development and awareness-raising strategies, with a coefficient of 55, and transparency and trust-building strategies, with a coefficient of 48, were highly prioritized according to participants' views. Furthermore, participatory strategies with a coefficient of 42, managerial strategies with 24, financial and investment strategies with 18, and finally, executive and benchmarking strategies with a coefficient of 8 had the lowest relative importance. This priority order may indicate the significance and special emphasis of research participants on motivational, cultural, and transparency strategies for engaging donors in sports infrastructure development.

## Discussion and Conclusion

Overall, based on the findings of this research, to optimally utilize donors' capacity in developing the country's sports infrastructure, a multifaceted and comprehensive approach should be adopted. This approach must encompass a set of participatory and interactive strategies, supportive strategies, cultural and promotional strategies, and operational and guidance strategies. Initially, involving donors in decision-making, considering their opinions, maintaining continuous interaction, and ensuring transparency of actions are of paramount importance. Subsequently, motivating donors through recognition and encouragement appears essential. Alongside these factors, cultural development and awareness-raising in society to promote donors' participation in sports, as well as benchmarking from others' experiences, should be taken into account. Finally, implementing operational and managerial strategies such as organizing sports events, presenting attractive projects, designing a donors' charter, capacity building, and permit exemptions are crucial for attracting and guiding donors' participation. In sum, by simultaneously and coordinately employing these strategies across various dimensions, the valuable capacity of donors can be harnessed towards developing the country's sports infrastructure, taking fundamental and effective steps in this direction. The findings of this study can serve as a roadmap for managers and policymakers in the sports domain for optimal utilization of donors' capacity.

## Acknowledgments

The research team extends its heartfelt gratitude to all the participants who generously devoted their valuable time and shared their knowledge and experiences.

## Keywords

Strategy, Financing, Development, Sports Infrastructure, Donors' Capacity.



## مقاله پژوهشی

# توسعه مدل راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور

حسین کردلو<sup>۱</sup>، عباس نقی زاده باقی<sup>۲</sup> ، فرزاد نوبخت<sup>۳</sup> و مهرداد محرم زاده<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

hkordlu@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

a.naghizadeh@uma.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

nobakht.farzad@yahoo.com

۴. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

mmoharramzadeh@yahoo.com

## چکیده

یکی از منابع مهم تأمین منابع مالی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش ظرفیت خیرین است؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور است. این پژوهش به روش کیفی انجام شد و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون استفاده شد که ماهیت اکتشافی دارد. نمونه آماری پژوهش حاضر شامل تعدادی از خیرین فعال در حوزه ورزش، مدیران ارشد ورزشی و اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر در این حوزه است. نمونه‌گیری به دو روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد و با ۲۳ مصاحبه به اشباع نظری رسید. به منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای سنجش روایی و پایایی از مقبولیت، قابلیت انتقال، تأییدپذیری و بازآزمون استفاده شد. از تجزیه و تحلیل داده‌ها ۲۶۲ مفهوم اولیه استخراج شد که در ۴۱ کد باز و ۸ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی قرار گرفتند. مضامین اصلی شناسایی شده شامل راهبردهای مشارکتی و تعامل، راهبردهای حمایتی، راهبردهای فرهنگی و ترویجی و راهبردهای عملیاتی و هدایتی هستند. شناسایی و به‌کارگیری راهبردها و سیاست‌های مناسب به منظور بیشترین بهره‌مندی از ظرفیت‌های خیرین می‌تواند نقشی مهم را در تأمین مالی و تسریع در اجرای پروژه‌های عمرانی ورزشی ایفا کند.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد، تأمین مالی، توسعه زیرساخت‌های ورزش.

## \*نویسنده مسئول

کردلو، ح.، نقی‌زاده باقی، ع.، نوبخت، ف.، و محرم زاده، م. (۱۴۰۳). توسعه مدل راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور. مطالعات وقف و امور خیریه، ۲(۲)، ۱۱۱-۱۳۲. <https://doi.org/10.22108/ecs.2024.141365.1107>



3115-7475© The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



<https://doi.org/10.22108/ecs.2024.141365.1107>

## ۱- مقدمه

ورزش به عنوان یک فعالیت بدنی و ذهنی، نقشی بسیار مهم در سلامتی و بهبود کیفیت زندگی انسان‌ها دارد. علاوه بر فواید فردی، ورزش دارای نقشی مهم در توانمندسازی جامعه است. ورزش به مثابه پناهگاهی در برابر فقر حرکتی ناشی از جوامع صنعتی به شمار می‌رود که افراد از ناملایمات زندگی به آن روی می‌آورند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا، یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین راهبردها برای کاهش خطر بعضی از بیماری‌ها سبک زندگی فعال و ارتقای فعالیت جسمانی است (کرمی‌دارنجانی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه اماکن و فضاهای ورزشی بستر اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی هستند و کمیت و کیفیت آن‌ها بر اجرای تمرینات، برگزاری مسابقات و رقابت‌های ورزشی و گسترش ورزش در میان اقشار مختلف جامعه تأثیر مستقیم دارد، گرایش افراد جامعه به ورزش نیازمند ساخت و تجهیز مداوم اماکن، تجهیزات و فضاهای ورزشی است (پدرام و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، توسعه زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی یکی از ملزومات اساسی برای دسترسی آحاد جامعه به ورزش و فعالیت بدنی و همچنین، تربیت و پرورش قهرمانان ورزشی محسوب می‌شود. توسعه زیرساخت‌های ورزش به منظور تأمین نیازهای ورزشی جامعه و ارائه فضاهای مناسب برای انجام فعالیت‌های ورزشی انجام می‌شود. زیرساخت‌های ورزش مناسب و با کیفیت زیاد تأثیری مستقیم بر بهره‌وری و عملکرد ورزشی دارند و افراد را به شرکت در فعالیت‌های ورزشی ترغیب می‌کنند (Agustin & Mu'is, 2023).

با توجه به اینکه بیشترین حمایت از ورزش کشور را دولت با تأمین منابع مالی دولتی انجام می‌دهد، دولت به دلیل کاهش سرمایه برای سرمایه‌گذاری در ورزش پاسخگوی نیاز ورزش کشور نیست (امیری‌پریان و همکاران، ۱۳۹۹)؛ بنابراین، فعالیت‌های بازاریابی مانند جذب حمایت مالی برای پیشبرد پروژه‌های ورزشی در شرایط فعلی صنعت ورزش ایران حیاتی هستند (افشاری و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از بهترین راه‌ها برای تأمین بودجه کافی برای فعالیت‌های ورزشی استفاده از حمایت‌های مالی است که از مهم‌ترین منابع درآمدی در ورزش امروزی به شمار می‌روند (Filo et al., 2020). از شیوه‌های باارزش در تأمین مالی مراکز و خدمات عمومی استفاده از فرهنگ وقف و جذب خیرین است که از موفق‌ترین روش‌های نشر ارزش‌های دینی، فرهنگی و ملی در محیط ورزش به حساب می‌آید (خادم، ۱۳۹۸). نقش مهم حامیان مالی و خیرین در کمک به توسعه بخش‌های مختلف کشور کاملاً آشکار است و خیرین و واقفین در این زمینه به جایگاهی ویژه دست یافته‌اند. استفاده از کمک‌های خیرین به راهی برای توسعه بخش‌های مختلف تبدیل شده است که دولت به‌تنهایی قادر به تأمین هزینه‌های آن‌ها نیست؛ از این رو، حوزه ورزش و احداث فضاهای ورزشی نیازمند ورود خیرین و کمک آن‌ها به دولت است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۹).

خیرین به افراد یا سازمان‌هایی گفته می‌شود که بخشی از دارایی یا ثروت خود را برای اهداف عام‌المنفعه و خیرخواهانه اهدا می‌کنند؛ این کمک‌ها ممکن است به صورت مالی یا غیرمالی مانند زمین، ساختمان و تجهیزات باشند (Milsten & Hitchens, 2024). در حوزه ورزش، حمایت خیرین می‌تواند نقشی مهم را در تأمین مالی باشگاه‌ها، برگزاری رویدادها و توسعه زیرساخت‌های ورزش ایفا کند. از جمله زمینه‌هایی که خیرین می‌توانند در آن‌ها مشارکت کنند احداث و بازسازی استادیوم‌ها، سالن‌های ورزشی، زمین‌های چمن مصنوعی و دیگر اماکن ورزشی هستند (Adelia et al., 2023). در واقع، می‌توان از ظرفیت خیرین و مشارکت‌های مردمی برای تکمیل منابع دولتی و تسریع در توسعه زیرساخت‌های ورزشی بهره گرفت (Palmer, 2019). خیرین می‌توانند منابع مالی جالب توجهی را برای ساخت، تجهیز و بهبود زیرساخت‌های ورزش در اختیار بگذارند. با استفاده از این منابع، امکان ساخت و تجهیز استادیوم‌ها، سالن‌های ورزشی، زمین‌های ورزشی و

تسهیلات دیگر فراهم می‌شود (Madhu & Keshava Murthy, 2023). از طریق ظرفیت خیرین، افراد و جامعه به طور کلی در فرآیند توسعه زیرساخت‌های ورزش شرکت می‌کنند. خیرین می‌توانند تحت عنوان همکاران و همراهان پروژه‌های ورزشی عمل کنند و با مشارکت خود در تأمین منابع مالی، توجه اجتماعی بیشتری برای پروژه‌های ورزشی ایجاد کنند (Ezue & Brisibe, 2023).

استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش نیازمند راهبردهای کارآمد و هماهنگی میان دولت و خیرین است. این راهبردها شامل همکاری، ارزیابی دقیق نیازها، تشویق و تقویت فرهنگ خیریه هستند. ایجاد هماهنگی و همکاری بین دولت و خیرین یکی از راهبردهای مؤثر است. این امر از طریق ایجاد سازوکارهای تعاونی، ارتباط مستقیم و تشکیل کمیته‌ها قابل دستیابی است (Kuss & Gerstenberg, 2023). ایجاد سیاست‌ها و قوانین مشخص در رابطه با مشارکت خیرین و استفاده از ظرفیت نیز می‌تواند سودمند باشد (Borter & Malik, 2023). راهبرد دیگر انجام ارزیابی دقیق نیازها و اولویت‌های زیرساخت‌های ورزش است. با تجزیه و تحلیل و بررسی این نیازها، دولت و سازمان‌های ذی‌ربط بهتر می‌توانند پروژه‌هایی را که به حمایت خیرین نیاز دارند، انتخاب و ارائه کنند. تشویق خیرین به مشارکت در مناطق با نیازهای اجتماعی بیشتر نیز می‌تواند در افزایش ظرفیت‌های آن‌ها مؤثر باشد (Hurt et al., 2022). راهبرد دیگر تشویق و تقویت فرهنگ خیریه در حوزه ورزش است. آگاهی‌بخشی، برگزاری برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که خیرین را به مشارکت در توسعه زیرساخت‌های ورزش ترغیب کنند، ممکن است تأثیری جالب توجه بر افزایش ظرفیت خیرین داشته باشد (Irtysheva, 2022). زیرساخت‌های ورزش به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه ورزش در هر کشور، نیازها و چالش‌های ویژه خود را دارند که تأمین آن‌ها نیازمند راهبردهای کارآمد و هماهنگی میان دولت و بخش خیریه است. در حال حاضر، در بسیاری از کشورها، زیرساخت‌های ورزش با مشکلاتی مواجه هستند که رفع آن‌ها نیازمند تأمین منابع مالی و فنی است (Hurt et al., 2022). طیفی وسیع از راهبردها برای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش یک کشور پیشنهاد شده‌اند. یک راهبرد مشارکت عمومی و خصوصی است که امکان سرمایه‌گذاری در تأسیسات ورزشی، پر کردن شکاف زیرساختی و ارائه پتانسیل سودآور برای مشاغل را فراهم می‌کند (Rossi & Jeanes, 2019). علاوه بر این، حمایت از توسعه معقول زیرساخت‌های ورزش کلان‌شهرها و حمایت بیشتر از ورزش ممکن است به انعطاف‌پذیری و اثربخشی بیشتر خدمات و همچنین، انعطاف‌پذیری هزینه‌های بودجه آتی منجر شود (Alam, 2017). هدف از این راهبردها رفع کمبود امکانات ورزشی، بهبود استاندارد زیرساخت‌های ورزش و ارتقای مشارکت و توسعه ورزش در کشور است. کیسی<sup>۱</sup> و همکاران (2009) بر نیاز به مشارکت و راهبردهای ظرفیت‌سازی، به ویژه در بخش سلامت، برای اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ورزشی و تفریحی تأکید می‌کنند. ادواردز<sup>۲</sup> (2015) بیشتر بر نقش ورزش در ظرفیت‌سازی جامعه تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌کند ورزش می‌تواند به طور مؤثر ابعاد ظرفیت جامعه را هنگامی که عمداً و به روش‌های فرهنگی مرتبط انجام شود، تسهیل کند. امیری‌پریان و همکاران (۱۳۹۹) دریافتند به منظور اعتمادسازی خیرین، شایسته است دستاوردهایی که قبلاً در حیطه ورزش به دست آمده‌اند به خیرین بازگو شوند و در زمان همکاری نیز به نحوی رفتار شود که خیرین از نتایج به‌دست‌آمده اطلاع کافی داشته باشند. این مطالعات در مجموع نشان می‌دهند رویکردی چندوجهی از جمله داشتن برنامه راهبردی، مشارکت‌ها و ظرفیت‌سازی برای به حداکثر رساندن استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش بسیار مهم است.

<sup>1</sup>. Casey

<sup>2</sup>. Edwards



حضور خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش می‌تواند با تأمین منابع مالی مورد نیاز بهبود و تسریع فرآیند توسعه را ممکن کند. خیرین معمولاً می‌توانند سرمایه‌گذاری‌های عمده ایجاد کنند و به عنوان حامیان مالی ورزشی در پروژه‌های ساخت و به‌سازی زیرساخت‌های ورزش عمل کنند. از سوی دیگر، خیرین ممکن است دارای تخصص و دانش در زمینه‌هایی مختلف باشند که در طراحی، ساخت و مدیریت زیرساخت‌های ورزش می‌توان از آن بهره‌برداری کرد. با جذب خیرین به عنوان مشاوران می‌توان از دانش و تجربیات آن‌ها در بهبود کیفیت ورزشگاه‌ها، سالن‌ها، استادیوم‌ها و سایر زیرساخت‌های ورزش بهره‌برداری کرد. با توجه به کمبود منابع مالی دولت، شناسایی راهکارهایی برای استفاده از ظرفیت خیرین امری ضروری برای تأمین بخشی جالب توجه از هزینه‌های سنگین احداث و به‌سازی اماکن ورزشی است. شناسایی راهبردهای مناسب برای جلب مشارکت خیرین زمینه‌ساز بسیج منابع مالی و مشارکت‌های مردمی گسترده‌تر خواهد بود. این امر ضامن پایداری طرح‌های توسعه زیرساخت‌های ورزش در آینده خواهد بود. از طرفی، باید توجه داشت توسعه زیرساخت‌های ورزش می‌تواند امکان دسترسی بیشتر مردم به فعالیت‌های ورزشی را فراهم کند. با توجه به محدودیت منابع مالی دولتی، جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و خیرین در این حوزه ضروری به نظر می‌رسد. با وجود نقش مهم خیرین در توسعه زیرساخت‌های عمومی، بهره‌گیری از این ظرفیت در حوزه ورزش بسیار محدود بوده است. شناسایی راهبردهای مناسب می‌تواند از اتلاف زمان، تلاش و منابع در روش‌های ناکارآمد پیشگیری کند؛ بنابراین، تدوین راهبردها و سیاست‌هایی برای بهره‌برداری هرچه بیشتر از ظرفیت خیرین گامی ضروری برای توسعه همه‌جانبه زیرساخت‌های ورزش در کشور است؛ از این رو، هدف از پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور (از جمله ساخت سالن‌های ورزشی، زمین فوتبال، استادیوم ورزشی، مجموعه ورزشی، استخر و ...) است.

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱ خیرین ورزش

خیرین ورزش نقشی بسیار مهم در پیشرفت و توسعه ورزش در هر جامعه‌ای ایفا می‌کنند. آن‌ها با هدایت منابع مالی سرشار خود به سمت حوزه ورزش زمینه‌های لازم برای رشد و شکوفایی استعدادها و ورزشکاران را فراهم می‌آورند (Pawar, 2023). یکی از مهم‌ترین اقدامات خیرین احداث اماکن ورزشی مانند سالن‌های چندمنظوره، استادیوم‌ها، زمین‌های چمن و غیره است. وجود چنین اماکنی امکان رشد و پرورش استعدادها را در سطوح مختلف از مبتدی تا قهرمانی فراهم می‌کند. علاوه بر این، خیرین با حمایت مالی از تیم‌های ورزشی و پرداخت هزینه‌های تمرینی، لباس، اردوها و مسابقات، به آن‌ها کمک می‌کنند تا عملکردی بهتر داشته باشند (Prudky, 2022). در کنار حمایت‌های مالی، خیرین ورزش گاهی با ارائه حمایت‌های معنوی و رسانه‌ای برای ورزشکاران و رویدادهای ورزشی نیز نقشی بسزا ایفا می‌کنند. آن‌ها با افزایش دیده شدن ورزشکاران باعث رونق گرفتن ورزش در جامعه می‌شوند. انگیزه‌های خیرین برای سرمایه‌گذاری در ورزش ممکن است متفاوت باشند. برخی صرفاً به دلیل علاقه شخصی به ورزش به چنین کمک‌هایی اقدام می‌کنند. برخی نیز با هدف کسب شهرت و اعتبار اجتماعی بیشتر این کار را انجام می‌دهند. گروهی از خیرین نیز بنا بر احساس مسئولیت اجتماعی خود و برای رفع نیازهای جامعه در این حوزه دست به چنین اقداماتی می‌زنند. هرچند خیرین ممکن است انگیزه‌هایی متفاوت داشته باشند، نقش آن‌ها در پیشرفت ورزش و کمک به شکوفایی استعدادهای جوانان بسیار حائز اهمیت است. بدون حضور و کمک‌های سخاوتمندانه آن‌ها، جوامع قادر به توسعه ورزش به طور کامل نخواهند بود (Anderson, 2022).



## ۲-۲ ظرفیت خیرین

منظور از ظرفیت خیرین مجموعه‌ای از منابع، داشته‌ها و توانمندی‌های گوناگون است که خیرین به صورت داوطلبانه و با انگیزه‌های مختلف حاضر هستند آن‌ها را در اختیار حوزه ورزش و توسعه زیرساخت‌های آن قرار دهند. این منابع ممکن است دارای ماهیت مالی، فیزیکی، انسانی یا حتی سازمانی و خدماتی باشند. هر یک از این دسته‌ها ظرفیت‌هایی ویژه را برای خیرین به همراه دارد که در صورت شناسایی و بهره‌برداری صحیح می‌توانند تأثیری شگرف بر تسريع روند توسعه زیرساخت‌های ورزش داشته باشند (Milsten & Hitchens, 2024). در زمینه منابع مالی، خیرین می‌توانند از طریق اهدای وجوه نقدی، سرمایه‌گذاری‌ها، اوراق بهادار، سهام شرکت‌ها، املاک و دارایی‌های مالی دیگر نقش تأمین‌کننده هزینه‌های ساخت و تجهیز پروژه‌های عمرانی ورزشی را ایفا کنند. آن‌ها حتی می‌توانند با کمک‌های سالانه و تخصیص بودجه‌های خیرین هزینه‌های نگهداری و بهره‌برداری از زیرساخت‌های ایجادشده را نیز تأمین کنند؛ اما دامنه ظرفیت‌های خیرین صرفاً به منابع مالی محدود نمی‌شود. آن‌ها می‌توانند با اهدای منابع فیزیکی مانند زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین‌آلات، مصالح و مواد اولیه هزینه‌های اولیه پروژه‌ها را کاهش دهند و موجبات افزایش سرعت اجرا را فراهم آورند (Ajmal et al., 2023). علاوه بر این، خیرین از منابع انسانی غنی نیز برخوردار هستند که می‌توانند آن را در اختیار توسعه زیرساخت‌های ورزش قرار دهند. استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران و کارشناسان خیرین در زمینه‌های طراحی، مشاوره فنی، مهندسی و نظارت عالی می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. حتی تأمین نیروی انسانی متخصص و کارگر برای اجرای عملیات اجرایی پروژه‌ها نیز از جمله ظرفیت‌های خیرین است (Kanyi & James, 2023). در نهایت، خیرین می‌توانند از طریق حمایت‌های سازمانی و خدماتی نیز در این مسیر گام بردارند. خیرین می‌توانند از طریق حمایت‌های سازمانی و خدماتی نیز در این مسیر گام بردارند. ارائه خدمات حقوقی و قضایی، مجوزها و تسهیلات اداری، برنامه‌ریزی و مدیریت و تأمین خدمات پشتیبانی از جمله زمینه‌ها و خدماتی هستند که خیرین می‌توانند از طریق سازمان‌ها و نهادها در اختیار حوزه ورزش قرار دهند (Pizzini & Sterin, 2023).

## ۲-۳ زیرساخت‌های ورزش

زیرساخت‌های ورزش شامل تمامی امکانات فیزیکی، تأسیسات و تجهیزات لازم برای انجام فعالیت‌های ورزشی در تمامی سطوح شامل قهرمانی، حرفه‌ای، نیمه‌حرفه‌ای، آموزشی، همگانی و تفریحی می‌شوند. داشتن زیرساخت‌های مناسب و باکیفیت یکی از ارکان اصلی و تعیین‌کننده در توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشوری محسوب می‌شود. این زیرساخت‌ها باید بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی طراحی و با رویکردهایی همچون کارآمدی، دسترس‌پذیری گسترده برای همه گروه‌های سنی و اقشار و ایمنی کافی ساخته شوند (Madhu & Keshava Murthy, 2023). در این میان، استادیوم‌ها و سالن‌های سرپوشیده چندمنظوره از مهم‌ترین تأسیساتی به شمار می‌آیند که برای برگزاری مسابقات، رویدادها و رقابت‌های ورزشی در سطوح مختلف استفاده می‌شوند. این اماکن باید از ظرفیت و گنجایش مناسب، امکانات رفاهی و خدماتی لازم، دسترسی مطلوب، سیستم‌های ایمنی پیشرفته و استانداردهای لازم بهره‌مند باشند تا شرایط میزبانی حرفه‌ای را فراهم آورند. در کنار آن‌ها، زمین‌های ورزشی روباز و سرپوشیده از جمله زمین‌های چمن مصنوعی، فضاهای بازی کودکان و نوجوانان و پیست‌های دوومیدانی نیز بسیار حائز اهمیت هستند (Aslam et al., 2023). علاوه بر این، باید به وجود اماکن و فضاهای تخصصی تمرینی، آمادگی جسمانی و آموزشی هم توجه داشت. اردوگاه‌های ورزشی متمرکز و استاندارد برای تمرین‌های تیمی و انفرادی، باشگاه‌ها و سالن‌های بدن‌سازی و تناسب‌اندام، کلاس‌های آموزشی نظری، آزمایشگاه‌های تخصصی ارزیابی آمادگی و عملکرد ورزشکاران و نیز امکانات جانبی مانند رختکن، سرویس‌های بهداشتی و پارکینگ‌های مناسب همگی از اجزای

ضروری زیرساختی محسوب می‌شوند که باید در بستری جامع، کارآمد و هماهنگ تأمین شوند (Ezue & Brisibe, 2023). گفتنی است، علاوه بر ایجاد زیرساخت‌های جدید، نگهداری و بازسازی مستمر تأسیسات موجود نیز باید مورد توجه ویژه قرار گیرد تا از افت کیفیت و کاهش طول عمر مفید آن‌ها جلوگیری شود. به‌کارگیری فناوری‌های نوین در ساخت و به‌سازی زیرساخت‌ها هم می‌تواند به بهبود کارایی و عملکرد این سازه‌ها کمک بسیار کند (Ilmi et al., 2023).

#### ۲-۴ پیشینه پژوهش

##### • پیشینه داخلی

دلداده مهربان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی پارادایمی نگهداری خیرین ورزشی با تأکید بر ساخت اماکن ورزشی به این نتیجه رسیدند که ده مقوله اصلی ایجادشده شامل کمبود زیرساخت‌های ورزش، توسعه ورزش، عوامل مدیریتی، عوامل اجتماعی فرهنگی، عوامل اقتصادی، اعتمادسازی، تعامل سازنده با خیرین، هم‌افزایی دولت و خیرین، فرهنگ‌سازی و آموزش، تأثیرات اجتماعی و زیرساخت‌ها هستند. در ادامه و در طی فرایند کدگذاری محوری و انتخابی، مقوله‌های شناسایی‌شده در الگوی پارادایمی قرار گرفتند و روابط بین آن‌ها تعیین شد؛ به این ترتیب، الگوی نگهداری خیرین ورزش با تأکید بر ساخت اماکن ورزشی تدوین شد.

امیری پریان و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی عوامل مؤثر بر گسترش وقف و ورود خیرین به ورزش با رویکرد توسعه عدالت ورزشی و ارتقای سلامت جامعه دریافتند ورود خیرین به ورزش می‌تواند نوعی جذب سرمایه مناسب باشد تا در نتیجه آن فضاهای ورزشی استاندارد در همه نقاط کشور ساخته شوند و همه آحاد جامعه به صورت مساوی از این اماکن استفاده کنند. این امر با هدف توسعه ابعاد مختلف آن نیازمند پیوند با نهادهای دیگر از جمله اقتصاد، بهداشت و سلامت، نظام تربیتی در سطح حاکمیت و سیاست‌گذاری است تا با یادگیری سیاست‌های ورزشی بتوان الگوهای کاربردی و متناسب را به کار گرفت.

یعقوبی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان طراحی مدل کیفی عوامل مؤثر بر جذب خیرین ورزش دانشجویی کشور را انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد در قالب مدل پارادایمی، شرایط علی شامل باورهای دینی، وظیفه اجتماعی، نگرش خیرین، نوع دوستی و فرهنگ خیریه در ورزش دانشگاهی، شرایط زمینه‌ای شامل نیازهای اجتماعی، هموار بودن مسیر و حس اعتماد، شرایط مداخله‌گر شامل جذابیت و کسب منافع، مقوله محوری شامل رفتار خیرخواهانه در ورزش دانشجویی، راهبردها شامل سازمان‌دهی، فعالیت رسانه‌ای، فعالیت بازاریابی، تدوین راهبرد عملیاتی و رویدادهای خیریه و پیامدها شامل کمک به دولت، سلامت و تندرستی دانشجویان، تأثیر ورزش دانشجویی بر کشور و توسعه پایداری در ورزش دانشجویی هستند.

##### • پیشینه خارجی

عبادیا نودی<sup>۱</sup> و همکاران (2021) در پژوهشی دلایل شرکت در رویدادهای ورزشی خیریه را مطالعه کردند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد مهم‌ترین انگیزه‌های شرکت در این رویدادها به منافع شخصی مربوط می‌شوند: لذت، رفاه جسمی و روانی و میل به معاشرت. انگیزه‌های نوع دوستی کمترین امتیاز را کسب کردند: ایجاد تفاوت و احساس تعهد. نتایج همچنین نشان داد شرکت‌کنندگان به طرز جالب توجه به اطلاعات مربوط به علت ارائه‌شده قبل از رویداد نسبت به مسئولیت‌پذیری

<sup>1</sup>. Abadia-Naudí



بیشتر اهمیت می‌دهند.

فیلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی حمایت مالی خیرین از شرکت‌کنندگان در رویداد ورزشی خیریه: بررسی عواملی که باعث کمک‌های مالی می‌شوند مبادرت کردند. در این مطالعه دریافتند که جمع‌آوری کمک مالی برای رویداد ورزشی خیریه جنبه مهم و چالش‌برانگیزی از تجربه رویداد به شمار می‌رود. شرکت‌کنندگان در رویدادهای ورزشی خیریه باید با شبکه دوستان، خانواده و همکاران خود (خیرین رویدادهای ورزشی خیریه) برای درخواست کمک‌های مالی همکاری کنند. در نتیجه به چهار موضوع پدیدار شد: عامل احساس خوب، اثربخشی درک شده از کمک‌های مالی، الهام‌گرفته از جوانی و علاقه به شرکت‌کننده. با در نظر گرفتن این مضامین، مدیران رویدادهای ورزشی خیریه ممکن است برای دستیابی به نتایج مثبت تأمین مالی، برنامه‌های توسعه مدرسه و توصیفات خیرین را اجرا نمایند.

فیلو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی عوامل مهم و تأثیرگذار در جذب خیرین ورزش را عوامل اجتماعی، تبلیغات، قدردانی، وجهه شخصیتی، جوایز متنوع و انگیزه دادن بیان کردند. با به‌کارگیری این عوامل، مدیران رویدادهای ورزشی می‌توانند در جذب خیریه و کمک‌های مالی موفق باشند.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور انجام شد. پژوهش حاضر کیفی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. با توجه به ماهیت اکتشافی و کیفی پژوهش حاضر که به دنبال شناسایی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش بود، روش تحلیل مضمون بهترین روش برای تحلیل داده‌های مصاحبه بود. تحلیل مضمون روشی انعطاف‌پذیر، اما در عین حال، قدرتمند برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها یا مضامین موجود در داده‌های کیفی است. نمونه آماری پژوهش حاضر را تعدادی از خیرین فعال در حوزه ورزش، مدیران ارشد ورزشی که دارای تجربه همکاری با خیرین ورزشی بودند و همچنین، اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر در این حوزه که تجربه پژوهش در حوزه خیرین را داشتند، تشکیل می‌دادند. نمونه‌گیری به دو روش نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد و با ۲۳ مصاحبه به اشباع نظری رسید. به منظور ثبت اطلاعات، علاوه بر نکته‌برداری، صدا نیز ضبط شد. به دلیل رعایت اصول اخلاقی، قبل از شروع هر مصاحبه، برای ضبط مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان اجازه گرفته شد. بیان این نکته حائز اهمیت است که فهرستی مقدماتی حاوی پرسش‌های مصاحبه و ابزار اولیه گردآوری داده‌ها تنظیم شد و سپس، به عنوان راهنمای مصاحبه، قبل از مصاحبه کردن با هر یک از صاحب‌نظران برای آنان ارسال شد. پرسش‌های اولیه مصاحبه با توجه به پیشینه پژوهش و اهداف مدنظر تدوین شدند و بسته به شرایط مصاحبه، پرسش‌هایی دیگر نیز اضافه شدند. مصاحبه با توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان شروع شد و سپس، پرسش‌های اصلی پژوهش ارائه شدند. در پایان نیز با پرسیدن پرسشی باز از مصاحبه‌شوندگان مانند «فکر می‌کنید مطلبی هست که درباره آن پرسش نشده است؟» مصاحبه پایان یافت. مدت زمان مصاحبه بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه بود. پس از اجرای مصاحبه‌ها، به شیوه تحلیل مضمون، راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور استخراج شدند. به طور کلی، تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین و مفاهیم موجود در مصاحبه است و شبکه مضامین که در پایان ساخته می‌شود، به ساختار دادن به این مضامین منجر می‌شود. در این راستا، تحلیل

<sup>1</sup>. Filo

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله انجام شد: مرحله اول: تجزیه و توصیف مصاحبه‌ها (مکتوب کردن مصاحبه‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، جست‌وجو و شناخت مضامین)، مرحله دوم: تشریح و تفسیر متن (ترسیم شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین) و مرحله سوم: ترکیب و ادغام متن (تدوین گزارش) (Creswell, 2014).

به منظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۱</sup> (1985) به عنوان چارچوبی برای سنجش کیفیت پژوهش کیفی استفاده شد. این معیارها شامل اعتبار، قابلیت تعمیم و قابلیت اعتماد هستند که مشابه مفاهیم متداول در پژوهش کمی با عناوین روایی داخلی، روایی بیرونی و پایایی یا قابلیت اطمینان هستند. به منظور بررسی قابلیت اعتبار، مصاحبه‌ها به صورت استاندارد با پرسش‌های باز و یکسان برای تمامی مشارکت‌کنندگان انجام شدند. همچنین، اعتبار یافته‌ها با استفاده از منابع مختلف و بررسی چندگانه و دقیق ارتقاء پیدا کرد و با بررسی مجدد رونوشت مصاحبه‌ها، انسجام پاسخ‌های شرکت‌کنندگان ارزیابی شد. در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد. برای این منظور، دو نفر به عنوان کدگذار (ارزیاب) انتخاب شدند که یکی از آن‌ها دانشجوی دکتری آمار بود. آموزش‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به این دو کدگذار ارائه شد. در هر مصاحبه، کدهایی که توسط دو کدگذار به طور مشابه تعیین می‌شدند، به عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه به عنوان «عدم توافق» علامت‌گذاری می‌شدند. سپس، پژوهشگر به همراه همکار پژوهش سه مصاحبه را کدگذاری و با استفاده از فرمول زیر، درصد توافق درون‌موضوعی را به عنوان شاخص پایایی تحلیل محاسبه کردند. نتایج پایایی در جدول ۱ ارائه شده است.

$$100 \times (\text{تعداد کل کدها} / 2 \times \text{تعداد توافقات}) = \text{درصد پایایی}$$

جدول ۱. نتایج پایایی بین دو کدگذار

Table 1. Inter-rater reliability results

| شماره مصاحبه | کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------|---------------|-------------------|-------------|
| سه           | ۱۴      | ۶             | ۳                 | ۸۵/۷۱       |
| یازده        | ۱۲      | ۵             | ۳                 | ۷۱/۱۴       |
| هفده         | ۱۶      | ۷             | ۲                 | ۸۷/۵۰       |
| کل           | ۴۲      | ۱۸            | ۸                 | ۸۱/۴۵       |

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۴۲، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۸ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۸ بود. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، با استفاده از فرمول بیان‌شده، بیش از ۸۱ صدم بود. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم است (استملر<sup>۲</sup>، 2001)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و قابل قبول است. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. این نرم‌افزار ابزاری قدرتمند برای کدگذاری، مدیریت و تجزیه و تحلیل انواع داده‌های کیفی است. پژوهشگران با استفاده از MAXQDA می‌توانند داده‌ها را سازمان‌دهی کنند، کدها و مضامین را شناسایی و دسته‌بندی کنند و ارتباطات بین مضامین و کدها را مشخص کنند. این نرم‌افزار فرایند تحلیل مضمون را تسهیل می‌کند و باعث افزایش دقت و اعتبار نتایج تحلیل می‌شود.

<sup>1</sup>. Lincoln & Guba

<sup>2</sup>. Stemler



## ۴- یافته‌های پژوهش

در جدول زیر، توصیفی مختصر از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش در قالب سن، جنس و نوع مشارکت‌کننده آنان ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

Table 2. Participants' Characteristics

| نوع مشارکت‌کننده | سن | جنسیت | کد مصاحبه‌شونده |
|------------------|----|-------|-----------------|
| خیر              | ۶۰ | مرد   | ۱               |
| هیئت علمی        | ۳۸ | زن    | ۲               |
| مدیر             | ۳۹ | مرد   | ۳               |
| خیر              | ۴۷ | زن    | ۴               |
| هیئت علمی        | ۳۷ | مرد   | ۵               |
| مدیر             | ۴۵ | مرد   | ۶               |
| هیئت علمی        | ۵۰ | زن    | ۷               |
| هیئت علمی        | ۴۲ | مرد   | ۸               |
| خیر              | ۶۲ | مرد   | ۹               |
| مدیر             | ۴۳ | مرد   | ۱۰              |
| مدیر             | ۵۶ | مرد   | ۱۱              |
| مدیر             | ۵۵ | مرد   | ۱۲              |
| هیئت علمی        | ۴۸ | مرد   | ۱۳              |
| هیئت علمی        | ۵۹ | مرد   | ۱۴              |
| مدیر             | ۴۹ | مرد   | ۱۵              |
| خیر              | ۵۲ | مرد   | ۱۶              |
| خیر              | ۷۱ | مرد   | ۱۷              |
| خیر              | ۵۸ | مرد   | ۱۸              |
| خیر              | ۶۲ | مرد   | ۱۹              |
| خیر              | ۵۹ | مرد   | ۲۰              |
| هیئت علمی        | ۴۱ | مرد   | ۲۱              |
| هیئت علمی        | ۵۸ | مرد   | ۲۲              |
| خیر              | ۶۵ | مرد   | ۲۳              |

بعد از انجام کدگذاری بر اساس روش تحلیل مضمون، ۴۱ زیرمضمون استخراج شدند که در ۸ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی شامل راهبردهای مشارکتی و تعامل، راهبردهای حمایتی، راهبردهای فرهنگی و ترویجی و راهبردهای عملیاتی و هدایتی دسته‌بندی شدند. گفتنی است، مضمون‌های فرعی پس از مطالعه و بررسی چندباره مصاحبه‌ها استخراج شدند و سپس، با توجه به آن‌ها، مضمون‌های اصلی شکل گرفتند.

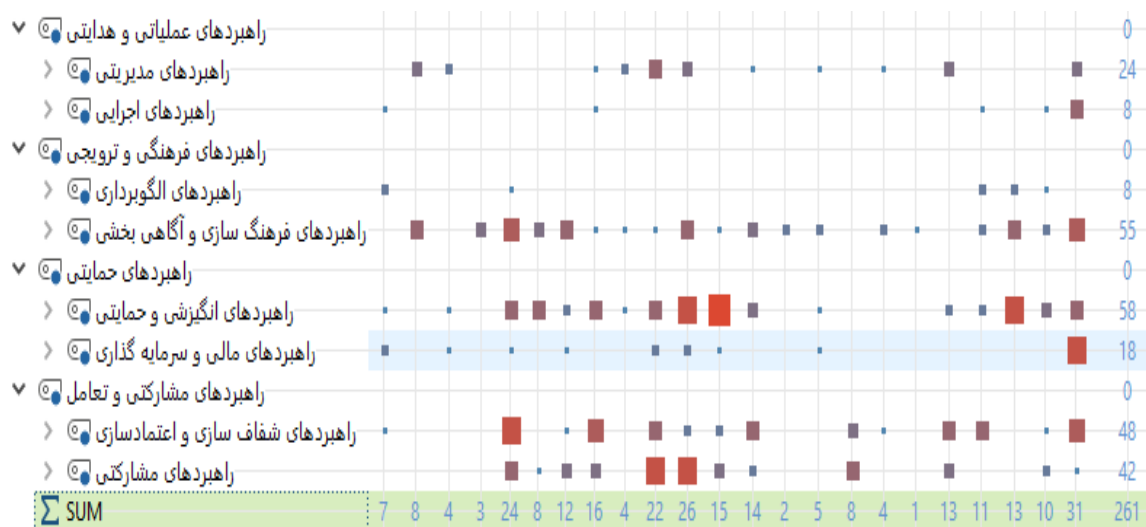
## جدول ۳. کدهای باز، مضامین فرعی و مضامین اصلی

Table 3. Open Codes, Sub-themes, and Main Themes

| مضمون اصلی                    | مضمون فرعی                        | کد باز                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| مضمون اصلی                    | راهبردهای مشارکتی                 | مشارکت خیرین در تصمیم‌گیری‌ها                                       |
|                               |                                   | توجه به نظرات خیرین                                                 |
|                               |                                   | ایجاد اتاق فکر برای هم‌فکری با خیرین                                |
|                               |                                   | تعامل با خیرین                                                      |
| راهبردهای تعاملی              | راهبردهای شفاف‌سازی و اعتمادسازی  | شفافیت و پاسخگویی در حوزه مالی                                      |
|                               |                                   | برقراری ارتباط با خیرین                                             |
|                               |                                   | اطلاع‌رسانی عملکرد خیرین                                            |
|                               |                                   | جلب اعتماد خیرین                                                    |
| راهبردهای حمایتی              | راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری     | انضباط مالی خیرین                                                   |
|                               |                                   | هدف‌گذاری درست برای خیرین                                           |
|                               |                                   | انطباق پروژه با توانایی خیرین                                       |
|                               |                                   | نام‌گذاری بنای ورزشی به نام خیرین                                   |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای انگیزشی و حمایتی        | پوشش رسانه‌ای فعالیت‌های خیرین در حوزه ورزش                         |
|                               |                                   | برقراری ارتباط مستمر و قدردانی از خیرین                             |
|                               |                                   | نیاز به شفاف‌سازی و نمایش نتایج به‌دست‌آمده به خیرین                |
|                               |                                   | حفظ و نگهداشت خیرین در حوزه ورزش                                    |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی | دعوت از خیرین برای شرکت در برنامه‌های ورزشی                         |
|                               |                                   | توجه به عواملی که موجب انگیزش در خیرین می‌شود و به‌کارگیری آن عوامل |
|                               |                                   | جذب و تشویق خیرین برای حمایت از ورزش                                |
|                               |                                   | استفاده از ظرفیت فضای مجازی در جذب خیرین                            |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی | ضرورت شناساندن سودمندی‌های ورزش به افراد جامعه                      |
|                               |                                   | ارتقای فرهنگ و نگرش مثبت نسبت به ورزش در جامعه                      |
|                               |                                   | آموزش و ترویج فواید روحی، روانی و سلامتی ورزش                       |
|                               |                                   | بسترسازی و تسهیل‌گری برای مشارکت خیرین در حوزه ورزش                 |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی | ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ وقف در حوزه ورزش                         |
|                               |                                   | آگاهی‌بخشی درباره اهمیت ورزش برای جذب حمایت خیرین                   |
|                               |                                   | ترویج فرهنگ ورزش                                                    |
|                               |                                   | توانمندسازی خیرین                                                   |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای الگوبرداری              | ارتقای نگرش خیرین به ورزش                                           |
|                               |                                   | انجام تبلیغات به منظور سوق دادن خیرین به سمت ورزش                   |
|                               |                                   | انجام پژوهش در زمینه وقف در ورزش                                    |
|                               |                                   | الگو قرار دادن خیرین ورزشی                                          |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای اجرای                   | معرفی و تجلیل از خیرین برتر ورزشی در برنامه‌های مختلف               |
|                               |                                   | برگزاری مسابقات ورزشی از طریق خیرین                                 |
|                               |                                   | برگزاری مسابقات یادواره خیرین                                       |
|                               |                                   | ارائه پروژه‌های جذاب به خیرین                                       |
| راهبردهای فرهنگی و آگاهی‌بخشی | راهبردهای مدیریتی                 | طراحی منشور خیرین                                                   |
|                               |                                   | ظرفیت‌سازی برای خیرین                                               |
|                               |                                   | معافیت مجوز صدور پروانه                                             |
|                               |                                   | انتفاع خیرین از کار خیر                                             |

بهره‌برداری مناسب از اماکن ورزشی احداث شده توسط خیرین

همان‌طور که در جدول ۳ نیز مشاهده می‌شود، نتایج در ۴ مقوله راهبردهای مشارکتی و تعامل (مضامین راهبردهای مشارکتی، راهبردهای شفاف‌سازی و اعتمادسازی)، راهبردهای حمایتی (مضمون راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری، راهبردهای انگیزشی و حمایتی)، راهبردهای فرهنگی و ترویجی (مضمون راهبردهای فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی، راهبردهای الگوبرداری) و راهبردهای عملیاتی و هدایتی (مضامین راهبردهای اجرایی، راهبردهای مدیریتی) دسته‌بندی شدند. شکل زیر ماتریس شنون<sup>۱</sup> یکی از خروجی‌های نرم‌افزار MAXQDA را نشان می‌دهد. این ماتریس فراوانی شناسه‌های کشف شده و ضریب اهمیت هر یک از شناسه‌ها را از دیدگاه نمونه‌های پژوهش نشان می‌دهد.

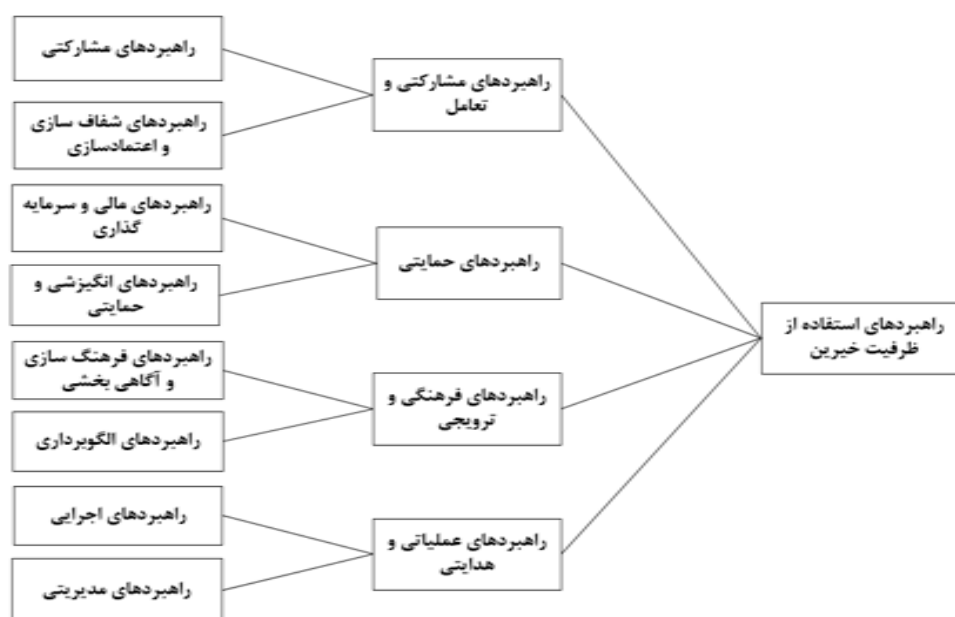


شکل ۱. ماتریس شنون راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور

Figure 1. Shannon Matrix of Strategies for Utilizing Donors' Capacity in Developing the Country's Sports Infrastructure

ماتریس شنون نشان‌دهنده فراوانی و اهمیت نسبی شناسه‌های کلیدی شناسایی شده در این پژوهش از دیدگاه نمونه‌های مورد مطالعه است. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، راهبردهای انگیزشی و حمایتی با ضریب ۵۸ از بیشترین اهمیت برخوردار بوده‌اند. پس از آن، راهبردهای فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی با ضریب ۵۵ و راهبردهای شفاف‌سازی و اعتمادسازی با ضریب ۴۸ از اولویت بالا بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان برخوردار بوده‌اند. در ادامه، راهبردهای مشارکتی با ضریب ۴۲، راهبردهای مدیریتی با ۲۴، راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری با ضریب ۱۸ و در نهایت، راهبردهای اجرایی و الگوبرداری با ضریب ۸ کمترین اهمیت نسبی را دارا بوده‌اند. این ترتیب اولویت می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت و تأکید ویژه مشارکت‌کنندگان پژوهش بر راهبردهای انگیزشی، فرهنگی و شفاف‌سازی برای جلب مشارکت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش باشد. مدل پارادایمی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور در شکل ۲ نشان داده شده است.

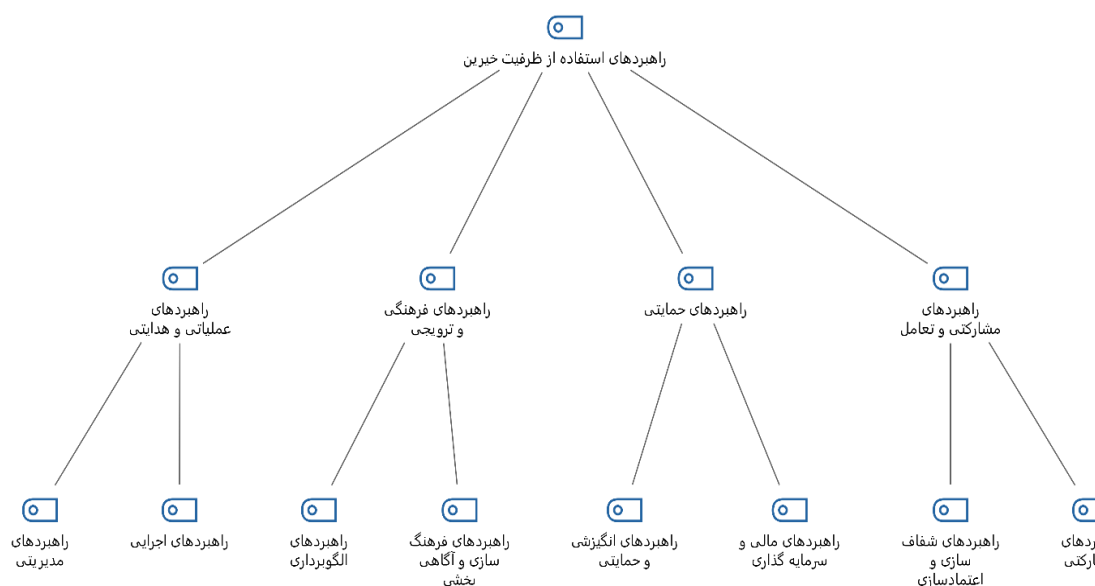
<sup>1</sup>. Shannon Matrix



شکل ۲. مدل مفهومی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور

Figure 2. Conceptual Model of Strategies for Utilizing Donors' Capacity in Developing the Country's Sports Infrastructure

شکل بالا مدل مفهومی را ارائه می‌دهد که راهبردهای مختلف برای به کارگیری ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور را دسته‌بندی می‌کند. این مدل ساختاریافته به سازمان‌دهی راهبردهای مختلف در قالب چارچوبی منظم و منسجم کمک و درک ارتباطات و زیرمجموعه‌های آن‌ها را تسهیل می‌کند. شکل زیر نیز خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل مفهومی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور

Figure 3. Conceptual Model of Strategies for Utilizing Donors' Capacity in Developing the Country's Sports Infrastructure

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور بود.

نتایج در ۴ مقوله راهبردهای مشارکتی و تعامل (مضامین راهبردهای مشارکتی، راهبردهای شفاف‌سازی و اعتمادسازی)، راهبردهای حمایتی (مضمون راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری، راهبردهای انگیزشی و حمایتی)، راهبردهای فرهنگی و ترویجی (مضمون راهبردهای فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی، راهبردهای الگوبرداری) و راهبردهای عملیاتی و هدایتی (مضامین راهبردهای اجرایی، راهبردهای مدیریتی) دسته‌بندی شدند.

اولین مضمون اصلی شناسایی‌شده در ارتباط با راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور راهبردهای مشارکتی و تعاملی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای مشارکتی و تعاملی از جمله مهم‌ترین راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور هستند. در این راستا، مشارکت خیرین در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به نظرات آن‌ها، ایجاد اتاق فکر و تعامل مستمر با خیرین از یک سو و شفاف‌سازی اقدامات، اطلاع‌رسانی عملکرد، جلب اعتماد، ایجاد حس اعتماد و احترام به خیرین از سوی دیگر نقش‌های کلیدی را ایفا می‌کنند. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات موجود در مدیریت مشارکتی مطابقت دارد و بر اهمیت تعامل و شفافیت در مشارکت بخش خصوصی و بخش دولتی تأکید می‌کند. در همین ارتباط، یافته‌های بریزی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) از نظریه‌های سرمایه اجتماعی حمایت می‌کند و نقش حیاتی اعتماد متقابل را در تقویت مشارکت‌های اجتماعی برجسته می‌کند. پلاسنس<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نیز باور دارد مشارکت ذینفعان از جمله خیرین در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تعهد و حمایت از پروژه‌ها را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، شرودر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) اعتقاد دارند برای جلب مشارکت بیشتر ذینفعان، سازمان‌ها می‌توانند کمیته‌های مشورتی را ایجاد کنند و شفافیت و اعتمادسازی را در اولویت قرار دهند. علاوه بر این، چل<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۴) تأکید کردند راهبردهایی مانند گزارش عملکرد منظم، اطلاعات تخصیص شفاف منابع و جلسات گفت‌وگو با خیرین برای تقویت حمایت خیرین بسیار مهم هستند. در حالی که شفافیت و اعتماد حیاتی هستند، عوامل داخلی مانند ارزش‌های شخصی نیز نقشی مهم را در تصمیم‌گیری خیرین بازی می‌کنند و ماهیت چندوجهی جذب حمایت خیرین در سازمان‌های خیریه را برجسته می‌کنند. دلیل اصلی اهمیت راهبردهای مشارکتی و تعاملی در استفاده از ظرفیت خیرین ماهیت ویژه فعالیت‌های خیریه و نیاز به انگیزه و رضایت خیرین است؛ زیرا خیرین به صورت داوطلبانه و بر اساس انگیزه‌های درونی اقدام به کمک می‌کنند؛ بنابراین، مشارکت، تعامل، شفافیت و اعتمادسازی نقشی مهم را در حفظ و تقویت این انگیزه ایفا می‌کنند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت برای استفاده مؤثر از ظرفیت مهم و غنی خیرین در توسعه ورزش، باید به طور جدی به راهبردهای مشارکتی و تعاملی توجه شود؛ از این رو، ضروری است مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش کشور به ایجاد سازوکارهای مناسب برای مشارکت خیرین در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مرتبط با حوزه ورزش از جمله تشکیل کمیته‌های مشورتی متشکل از خیرین اقدام کنند، برگزاری نشست‌ها و رویدادهای مشترک با خیرین به منظور تعامل بیشتر، شنیدن نظرات و پیشنهادها و افزایش انگیزه مشارکت خیرین را مدنظر قرار دهند، سامانه‌ها و کانال‌های ارتباطی شفاف و دوطرفه را به منظور اطلاع‌رسانی مستمر عملکرد و دستاوردها به خیرین و دریافت بازخورد از آنان راه‌اندازی کنند و اجرای برنامه‌های جامع برای معرفی فعالیت‌های خیرین و قدردانی از آن‌ها به منظور تقویت حس اعتماد و احترام متقابل را تدوین کنند.

دومین مضمون اصلی شناسایی‌شده راهبردهای حمایتی است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد راهبردهای حمایتی

1. Bizri

2. Plaisance

3. Schröder

4. Chell



شامل راهبردهای مالی و سرمایه‌گذاری از یک سو و راهبردهای انگیزشی و حمایتی از سوی دیگر از اهمیتی ویژه در استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور برخوردار هستند. انضباط مالی، هدف‌گذاری مناسب، استفاده از ظرفیت حامیان مالی و قرض‌الحسنه، همراه با راهبردهایی مانند نام‌گذاری بناها، پوشش رسانه‌ای، تقدیر و حفظ خیرین ممکن است انگیزه و مشارکت آن‌ها را تقویت کنند. برخی از پژوهش‌های پیشین با یافته‌های این مطالعه هم‌سو هستند. در همین ارتباط، توردرسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بر اهمیت راهبردهای مالی مانند انضباط مالی و هدف‌گذاری درست برای خیرین تأکید کرده است. به علاوه، پژوهش‌های ویگنس لیندال<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) و پیزینی و استرین<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) بر موضوعی مشترک در حوزه‌های مختلف به دلیل ماهیت کلی فعالیت‌های خیریه و نیازهای مشترک خیرین برای شناخت، تحقق معنوی و ارزش، بر اهمیت رسیدگی به نیازهای انگیزشی و روانی خیرین تأکید می‌کنند. علت اهمیت راهبردهای حمایتی در استفاده از ظرفیت خیرین این است که اساساً فعالیت‌های خیریه به انگیزه‌های مالی و معنوی متکی هستند. از یک سو، خیرین نیازمند حمایت هستند و از سوی دیگر، نیازهای انگیزشی و روحی آن‌ها باید تأمین شوند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت برای استفاده مؤثر از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور باید ترکیبی از راهبردهای حمایتی مالی و سرمایه‌گذاری از یک طرف و راهبردهای انگیزشی و روانی از طرف دیگر به کار گرفته شود. مدیران باید با کاربست چنین رویکردی زمینه مشارکت پایدار خیرین را فراهم آورند؛ از این رو، ضروری است مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش کشور به ایجاد سازوکارهای مالی مناسب مانند تسهیل قوانین مالیاتی، فراهم کردن تسهیلات اعتباری و معافیت‌های مالی به منظور تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خیرین در زیرساخت‌های ورزش اقدام کنند. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دقیق متناسب با توانایی‌های مالی خیرین مختلف به گونه‌ای باشد که امکان مشارکت و سرمایه‌گذاری برای طیفی گسترده از خیرین فراهم شود. معرفی و نام‌گذاری بناها و امکانات ورزشی به نام خیرین برجسته به منظور قدردانی، تشویق و ایجاد انگیزه در سایر خیرین انجام شود. باید پوشش رسانه‌ای گسترده‌ای از فعالیت‌های خیرین در حوزه ورزش انجام شود و دستاوردها و آثار این مشارکت‌ها به موقع اطلاع‌رسانی شوند. مراسم تقدیر و تجلیل از خیرین فعال در زمینه ورزش به صورت منظم برگزار شود و فرصتی برای دیدن نتایج کار و تلاش‌های آنان فراهم شود. مدیران با اتخاذ این رویکرد جامع و تلفیقی از راهبردهای حمایتی می‌توانند انگیزه، اعتماد و مشارکت پایدار خیرین را در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور جلب کنند.

سومین مضمون اصلی شناسایی شده راهبردهای فرهنگی و ترویجی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای فرهنگی و ترویجی نقش کلیدی در جذب و استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور دارند. فرهنگ‌سازی، آگاهی‌بخشی و ارتقای نگرش جامعه و خیرین نسبت به اهمیت ورزش از یک طرف و الگوبرداری از تجربیات موفق مشارکت خیرین از طرف دیگر می‌توانند زمینه را برای مشارکت بیشتر خیرین در این حوزه فراهم آورند. برخی از مطالعات پیشین با یافته‌های این پژوهش در رابطه با نقش فرهنگ‌سازی، آگاهی‌بخشی و الگوبرداری در جلب مشارکت مردمی و خیرین هم‌خوانی دارند. در همین ارتباط، یافته‌های پژوهش ژو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۳) بر اهمیت آموزش و آگاهی در حوزه‌های اجتماعی مانند ورزش تأکید می‌کند. علاوه بر این، لی<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) معتقد است ماهیت فراگیر و کلی راهبردهای

1. Thordarson

2. Wiggins-Lyndall

3. Pizzini &amp; Sterin

4. Zhou et al

5. Lee



فرهنگی و ترویجی به این هم‌خوانی کمک می‌کند و اهمیت فرهنگ‌سازی و افزایش آگاهی در جلب مشارکت را برجسته می‌کند. با توجه به اینکه مشارکت در باورها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد ریشه دارد، این اصول، از جمله تزکیه، آگاهی و الگوسازی، در زمینه‌های مختلف برای افزایش مشارکت عمومی قابل اجرا هستند (Simran et al., 2023). بنابراین، برای افزایش مشارکت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش لازم است ابتدا جایگاه و اهمیت فرهنگی ورزش در جامعه ارتقاء یابد و الگوهای موفق نیز کپی‌برداری شوند. به طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت جذب و استفاده مؤثر از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش نیازمند یک رویکرد فراگیر فرهنگی و ترویجی است. مدیران و سیاست‌گذاران باید از طریق فرهنگ‌سازی، آگاهی‌بخشی و الگوبرداری از تجربیات موفق زمینه مناسب فرهنگی را برای افزایش این مشارکت‌ها فراهم آورند؛ از این رو، ضروری است کمپین‌های فرهنگی و آگاهی‌بخشی در رابطه با اهمیت و نقش مشارکت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش برای جامعه راه‌اندازی شوند، خیرین نمونه و الگوهای موفق در این زمینه به منظور ترغیب و انگیزه‌بخشی به سایر افراد جامعه معرفی شوند و از آن‌ها تقدیر شود، بسترها و فرایندهای مناسب فرهنگی و اجتماعی برای تسهیل و تشویق مشارکت خیرین ایجاد شوند، از ظرفیت رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی برای ترویج فرهنگ مشارکت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش بهره گرفته شود و برنامه‌های آموزشی و ترویجی ویژه برای مدیران و سیاست‌گذاران ورزش در زمینه جذب و مدیریت مشارکت خیرین تدوین شوند. اتخاذ این رویکرد فراگیر فرهنگی و ترویجی می‌تواند زمینه را برای استفاده بهینه از ظرفیت و توان خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور فراهم آورد.

آخرین مضمون اصلی شناسایی شده در ارتباط با راهبردهای استفاده از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور راهبردهای عملیاتی و هدایتی است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد راهبردهای عملیاتی و هدایتی، از جمله راهبردهای اجرایی و مدیریتی، نقشی مهم را در استفاده مؤثر از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور ایفا می‌کنند. برگزاری رویدادهای ورزشی، ارائه پروژه‌های جذاب و راهکارهای نوآورانه از یک سو و طراحی ساختارهای مدیریتی مناسب، ظرفیت‌سازی و حمایت‌های قانونی از سوی دیگر می‌توانند مشارکت خیرین را تسهیل و هدایت کنند. نتایج برخی از مطالعات پیشین در رابطه با اهمیت راهبردهای اجرایی و مدیریتی در جذب مشارکت بخش خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد با یافته‌های این پژوهش در یک راستا قرار دارند. در همین ارتباط، پژوهش اومویی و گیتاهی<sup>۱</sup> (2023) بر نیاز به ساختارهای مدیریتی مناسب و بسترهای پشتیبانی برای تسهیل این مشارکت تأکید می‌کند. علاوه بر این، فیتری<sup>۲</sup> (2023) بر اهمیت راهبردهایی مانند ارائه پروژه‌های جذاب و فرصت‌های مشارکت برای جلب و به‌کارگیری ظرفیت خیرین تأکید کرد. این هم‌سویی بر ضرورت یکپارچه‌سازی راهبردها در سطوح مختلف مدیریتی برای جلب مشارکت موفق تأکید می‌کند. گال و مورانده<sup>۳</sup> (2023) معتقد هستند صرف داشتن برنامه‌های اجرایی خوب کافی نیست. از سوی دیگر، سیمینوف<sup>۴</sup> (2022) باور دارد لازم است ساختارهای حمایتی و چارچوب‌های مدیریتی برای تعامل مؤثر با سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی وجود داشته باشند. علت اهمیت راهبردهای عملیاتی و هدایتی این است که فعالیت‌های خیریه در حوزه ورزش نیازمند یک چارچوب کاری هدفمند و منظم هستند. بدون وجود راهبردهای اجرایی جذاب و فرصت‌های مشارکتی مناسب و همچنین، ساختارها و حمایت‌های مدیریتی لازم، جذب و هدایت صحیح ظرفیت خیرین امکان‌پذیر نخواهد بود. در مجموع، می‌توان

1. Umubyeyi & Gitahi

2. Fitri

3. Gul & Morande

4. Simeonov



نتیجه گرفت برای استفاده کارآمد و اثربخش از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش نیازمند رویکردی یکپارچه از راهبردهای عملیاتی و هدایتی در سطوح مختلف هستیم. این راهبردها باید شامل برنامه‌های اجرایی جذاب و انگیزاننده و نیز ساختارهای مدیریتی پشتیبان و حمایت‌گر باشند؛ از این رو، ضروری است مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش کشور برنامه‌های عملیاتی جذاب و انگیزاننده برای مشارکت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش، از جمله برگزاری رویدادهای ورزشی ویژه خیرین، مسابقات یادواره خیرین، ارائه کارت‌های حمایت از ورزشکاران توسط خیرین و معرفی پروژه‌های جدید و چالش‌برانگیز برای حمایت خیرین را طراحی و اجرا کنند، منشور یا آیین‌نامه‌ای بدون برای خیرین حوزه ورزش تدوین کنند که در آن حقوق، وظایف، فرآیندها و انتظارات از خیرین به روشنی تعریف شده باشند، سازوکارها و ساختارهای سازمانی لازم برای ظرفیت‌سازی و تسهیل فعالیت‌های خیرین در این حوزه، از جمله تشکیل اداره یا معاونت ویژه خیرین در وزارت ورزش را ایجاد کنند، دوره‌های آموزشی و انتقال دانش فنی لازم به خیرین در زمینه‌های مختلف توسعه زیرساخت‌های ورزش به منظور افزایش کارآمدی مشارکت آن‌ها را برگزار کنند، قوانین و مقررات مرتبط با فعالیت‌های خیریه در حوزه ورزش، از جمله معافیت‌ها و تسهیلات لازم برای صدور مجوزها و پروانه‌های فعالیت خیرین را بازنگری و اصلاح کنند و سازوکارهای لازم برای بهره‌مندی خیرین از منافع و آثار مشارکت آن‌ها در توسعه ورزش را پیش‌بینی کنند. با اتخاذ رویکردهای یکپارچه و هماهنگ از برنامه‌های اجرایی و ساختارهای مدیریتی لازم می‌توان بسترهای لازم برای مشارکت حداکثری و اثربخش خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش را در کشور فراهم آورد.

به طور کلی، بر اساس یافته‌های این پژوهش، برای بهره‌گیری مطلوب از ظرفیت خیرین در توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور باید رویکردی چندوجهی و همه‌جانبه را در پیش گرفت. این رویکرد باید شامل مجموعه‌ای از راهبردهای مشارکتی و تعاملی، راهبردهای حمایتی، راهبردهای فرهنگی و ترویجی و راهبردهای عملیاتی و هدایتی باشد. در ابتدا، مشارکت دادن خیرین در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به نظرات آنان، تعامل مستمر و شفاف‌سازی اقدامات از اهمیتی ویژه برخوردار است. سپس، انگیزش خیرین از طریق تقدیر و تشویق ضروری می‌نماید. در کنار این موارد، فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی در جامعه به منظور ترویج مشارکت خیرین در ورزش و الگوبرداری از تجربیات دیگران باید مورد توجه قرار گیرد. در نهایت، اتخاذ راهبردهای عملیاتی و مدیریتی مانند برگزاری رویدادهای ورزشی، ارائه پروژه‌های جذاب، طراحی منشور خیرین، ظرفیت‌سازی و معافیت مجوزها برای جلب و هدایت مشارکت خیرین ضروری است. در مجموع، با به‌کارگیری هم‌زمان و هماهنگ این راهبردها در ابعاد گوناگون می‌توان از ظرفیت ارزشمند خیرین در راستای توسعه زیرساخت‌های ورزش کشور استفاده کرد و گام‌هایی اساسی و مؤثر در این مسیر برداشت. یافته‌های این پژوهش می‌تواند نقشه راهی برای مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش در استفاده بهینه از ظرفیت خیرین محسوب شود.

## منابع فارسی

افشاری، م.، فتاح پور مرنندی، م.، میرصفیان، ح.ر.، و محمدحسن، ف. (۱۳۹۷). حمایت مالی: رویکردی در جهت جذب سرمایه پروژه‌های ورزشی استان آذربایجان غربی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰ (۴۷)، ۸۴-

<https://doi.org/10.22089/smrj.2018.3465.1679>

امیری پریان، س.، دورودیان، ع.، هنری، ح.، و صفانیا، ع.م. (۱۳۹۹). طراحی مدل جامع جذب خیرین در ورزش با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *جامعه‌پژوهی فرهنگی*، ۱۱ (۴)، ۵۷-۲۹. <https://doi.org/10.30465/scs.2020.30885.2204>

امیری پریان، س.، دورودیان، ع.، هنری، ح.، و صفانیا، ع.م. (۱۴۰۱). تدوین الگوی عوامل مؤثر بر گسترش وقف و ورود



<https://doi.org/10.22108/ecs.2024.141365.1107>

- خیرین به ورزش با رویکرد توسعه عدالت ورزشی و ارتقای سلامت جامعه. *مجله پژوهش در دین و سلامت*، ۸(۲)، ۲۰-۵۰.  
<https://doi.org/10.22037/jrrh.v8i2.33967>
- پدرام، ح.ر.، ترکفر، ا.، و میرحسینی، سید م.ع. (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر بهره‌وری اماکن ورزشی مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان فارس. *دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۳(۱)، ۱۳۸-۱۲۴.  
<https://doi.org/10.30495/jedu.2022.24969.4978>
- خادم، ا.ر. (۱۳۹۸). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر جذب منابع خیریه و وقف به ورزش زنان. *فصلنامه مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان*، ۱۸(۴۳)، ۳۱۹-۳۰۳.
- دل‌داده مهربان، ا.، فلاح، ز.، بهلکه، ط.، و عسکری، ا. (۱۴۰۱). طراحی الگوی پارادایمی نگهداری خیرین ورزشی با تأکید بر ساخت اماکن ورزشی. *فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان*.  
<https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2350.2685>
- رضایی، ص.، فراهانی، ا.، دورودیان، ع.ا.، و صفانیا، ع.م. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه فضای ورزشی شهر تهران با رویکرد اقتصاد مقاومتی. *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۹(۳)، ۵۷-۶۸.  
<https://doi.org/10.30473/arism.2021.7385>
- کریمی‌دارنجانی، ص.، یزدان‌پناه، ع.، و خوارزمی، ع. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر برنامه آموزش سلامت مبتنی بر الگوی فرانظری بر ارتقای فعالیت بدنی فرزندان بیماران مبتلا به پرفشاری خون و دیابت. *سلامت و بهداشت*، ۸(۴)، ۴۰۷-۳۹۴.  
<http://healthjournal.arums.ac.ir/article-1-1310-en.html>
- یعقوبی، ع.، پورکیانی، م.، امامی، ف.، و علوی، سید ح. (۱۳۹۹). ارائه مدل کیفی عوامل مؤثر بر جذب خیرین ورزش دانشجویی کشور (مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد). *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۸(۲۱)، ۵۹-۸۴.  
<https://doi.org/10.22089/res.2020.9084.1909>

## References

- Abadia-Naudí, S., Cabedo-Sanromà, J., Sánchez-Martín, R., Moragas-Rovira, M., Medina, F. X., & Morejon-Torne, S. (2021). Reasons for participating in charity sport events. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y Del Deporte*, 21(84).  
<https://doi.org/10.15366/rimcafd2021.84.007>
- Adelia, M., Aisah, S. R., Usiono, U., Kurniawan, D., & Rahmadhani, A. D. (2023). Analisis Persepsi Masyarakat tentang Kegiatan Palang Merah Indonesia Mengenai Donor Darah. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(5), 2897-2910. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i5.2571>
- Afshari, M., Fattahpur Marandi, M., Mirsafian, H., & Mohammad Hasan, F. (2018). Financial Support: An Approach to Get Fund of Sports Projects in Western Azerbaijan Province. *Sport Management Studies*, 10(47), 67-84. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.3465.1679> [In Persian]
- Agustin, N. N., & Mu'is, A. (2023). Management of Infrastructure Facilities in Increasing Student Learning Motivation. *EDUTEC: Journal of Education and Technology*, 6(4), 578-585.  
<https://doi.org/10.29062/edu.v6i4.630>
- Ajmal, S., Muzammil, M. B., Shoaib, M., & Mehmood, M. H. (2023, March). Empowering Donors: How Blockchain Technology Can Help Ensure Their Contributions Reach the Right Recipients. In *2023 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)* (pp. 1-6). IEEE.
- Alam, S. (2017). A comparative study of relative strength between men and women elite junior national weightlifters, *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 4(2), 42-45.



- Amiri Paryan, S., Doroudian, A. A., Honari, H., & Safania, A. M. (2022). Developing a Model of the Factors Affecting the Expansion of Endowments and the Entry of Donors into Sports Based on Developing Justice in Sports and Promoting Community Health. *Journal of Pizhūhish Dar dīn Va Salāmat (i.e., Research on Religion & Health)*, 8(2), 20–35. <https://doi.org/10.22037/jrrh.v8i2.33967> [In Persian]
- Amiri Parian, S., Doroudian, A. A., Honari, H., & Safania, A. (2021). Designing a comprehensive model for attracting donors in sports with the foundation s data theory approach. *Sociological Cultural Studies*, 11(4), 29-57. <https://doi.org/10.30465/scs.2020.30885.2204> [In Persian]
- Anderson, E. (2022). *Helmets Off: An Exploratory Investigation Into the Philanthropic Activity of Black NFL Players*. Dissertation, University of San Diego. <https://doi.org/10.22371/05.2022.014>
- Aslam, M., Khan, S. A., & Asad, N. (2023). Impact of Domestic Infrastructure upon Athlete’s Interest, Motivation and Participation in Sport: A Case Study of Domestic Cricket Balochistan. *Global Social Sciences Review*, VIII (II), 1-17. [https://doi.org/10.31703/gssr.2023 \(VIII-II\).01](https://doi.org/10.31703/gssr.2023 (VIII-II).01)
- Bizri, J. E., Karttunen, E., & Lintukangas, K. (2023). Exploring the role of social capital in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 23(2), 221-244. <https://doi.org/10.1108/JOPP-09-2022-0044>
- Borter, D. K., & Malik, N. (2023). Aid Effectiveness and Perspectives and Practices of Donors. *African Experience in the Application of the Development Aid Effectiveness Principles: The Case of Kenya*, 181-222. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8368-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8368-9_5)
- Casey, M. M., Payne, W. R., & Eime, R. M. (2009). Partnership and capacity-building strategies in community sports and recreation programs. *Managing Leisure*, 14(3), 167-176. <https://doi.org/10.1080/13606710902944938>
- Chell, K., Mortimer, G., Dang, T., & Russell-Bennett, R. (2024). Understanding contextual determinants of likely online advocacy by millennial donors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(2), 321-347. <https://doi.org/10.1177/08997640231165913>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deldadeh Mehraban, E., Fallah, Z., bahlake, T., & Askari, A. (2022). Designing a paradigm model of keeping sports donors with the structure of sports venues. *Strategic Studies on Youth and Sports*. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2350.2685> [In Persian]
- Edwards, M. B. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. *Sport Management Review*, 18(1), 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008>
- Ezue, O., & Brisibe, W. G. (2023). Structural Systems in Enveloping a Sport Complex. *International Journal of Technology and Systems*, 8(1), 14-27. <https://doi.org/10.47604/ijts.1830>
- Filo, K., Fechner, D., & Inoue, Y. (2019). The donors supporting charity sport event participants: An exploration of the factors driving donations, *Journal of Sport Management*, 34(5), 1-12. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0253>
- Filo, K., Fechner, D., & Inoue, Y. (2020). The donors supporting charity sport event participants: An exploration of the factors driving donations. *Journal of Sport Management*, 34(5), 488-499. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0253>
- Fitri, A. Z. (2023). Implementasi Manajemen Strategis Dalam Organisasi Non Profit (ONP). Dirasah: *Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 81-92. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v6i1.708>
- Gul, K., & Morande, S. (2023). Factors Influencing Sustainability of Non-Governmental Organizations in the developing world. *SEISENSE Business Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.33215/sbr.v3i1.885>



- Hurt, J., Yang, L., Sorger, J., Lampoltshammer, T. J., Pulda, N., Rosenbichler, U. ... & Klimek, P. (2022). Evidence-based policy-making in sports funding using a data-driven optimization approach. *ArXiv preprint arXiv*.
- Ilmi, I., Erihadiana, M., & Wanayati, S. (2023). Facilities and Infrastructure Management. *EDUTEC: Journal of Education and Technology*, 6(3), 626-642. <https://doi.org/10.29062/edu.v6i3.475>
- Irtysheva, I., Kramarenko, I., & Romanenko, S. (2022). Systematic approaches to ensuring the strategic development of the sports and recreation sector. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(4), 90-95. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-90-95>
- Kanyi, J. K., & James, R. (2023). Capacity Building and Performance of Donor-Funded Projects in Nairobi City County Kenya. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p61>
- Karami Daranjani, S., Yazdan Panah, A., & Kharazmi, E. (2017). The Effect of Health Education Program Based on Trans Theoretical Model on Promotion of Physical Activity among Children of Patients with Hypertension and Diabetes. *j.health*, 8(4), 394-407. <http://healthjournal.arums.ac.ir/article-1-1310-en.html> [In Persian]
- Khadem, A. R. (2019). Identifying and Modeling Factors Affecting the Attraction of Charity Resources and Endowed with Women's Sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(43), 303-319. [In Persian]
- Kuss, M. K., & Gerstenberg, A. (2023). The role of elected politicians in donor-led social protection: Insights from Zambia. *Social Policy & Administration*, 57(6), 919-931. <https://doi.org/10.1111/spol.12922>
- Lee, B. Y. (2022). Facilitating Civic Awareness and Social Participation as a Product: A Case Study of Formosa Salon. *International Journal of Taiwan Studies*, 6(1), 33-59. <https://doi.org/10.1163/24688800-20221213>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Madhu, G. R., & Keshava Murthy T. (2023). A study on the relationship between sports infrastructure facilities and levels of participation in inter-collegiate competition. *Int J Phys Educ Sports Health*, 10(3):10-13. <https://doi.org/10.22271/kheljournal.2023.v10.i3a.2917>
- Milsten, A., & Hitchens, J. (2024). *Volunteers and donations*. In Ciottoni's Disaster Medicine (pp. 313-322). Elsevier.
- Palmer, C. (2021). Charity, social justice and sporting celebrity foundations. *Celebrity Studies*, 12(4), 565-580. <https://doi.org/10.1080/19392397.2019.1691029>
- Pawar, B. (2023). Role of sports sponsorship in revenue generation. *International journal of social science and economic research*, 8(4), 731-736. <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2023.v08i04.013>
- Pedram, H., Torkfar, A., & Mirhosseini, M. A. (2022). Factors affecting the productivity of sports venues in higher education centers and universities in Fars province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(1), 138-124. <https://doi.org/10.30495/jedu.2022.24969.4978> [In Persian]
- Pizzini, M., & Sterin, M. (2023). The relation between cash reserves, governance, and donations in nonprofit organizations. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. <https://doi.org/10.1177/0148558X221142953>
- Plaisance, G. (2023). Towards a relational governance of internal stakeholders in non-profit organisations (NPOs): When commitment is not enough. *Management international*, 27(1), 86-102. <https://doi.org/10.7202/1098924ar>
- Prudky, I. (2022). The Social and Economic Importance of Sports. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 68(3), 61-71. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0018>
- Rezaei, S., Farahani, A., Doroudian, A. A., & Safania, A. M. (2021). Designing a Model of Tehran



- Sport Space Development with Resistance Economics Approach. *Applied Research in Sport Management*, 9(3), 57-68. <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7385> [In Persian]
- Rossi, T., & Jeanes, R. (2019). Is sport for development already an anachronism in the age of austerity or can it be a space of hope. In *Sport Policy and Politics in an Era of Austerity* (pp. 180-196). Rutledge. <https://doi.org/10.4324/9780429057625-12>
- Schröder, J. M., Merz, E. M., Suanet, B., & Wiepking, P. (2023). Did you donate? Talking about donations predicts compliance with solicitations for donations. *PLoS One*, 18(2), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281214>
- Simeonov, S. (2022). Partnerships between non-governmental organizations and businesses in the context of sustainability. *Economic Thought journal*, (3), 354-398.
- Simran, R., Muhammed, S., Liba, S. (2023). A Study on the Awareness and Attitudes towards Organ Donation in a Tertiary Care Hospital. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(1), 1-8. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i01.1540>
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. Practical Assessment. *Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.
- Thordarson, T. B. (2014). *Use of funds in a nonprofit organization as predictor of organizational effectiveness and efficiency*. Andrews University. <https://dx.doi.org/10.32597/dissertations/730/>
- Umubyeyi, S. P. & Gitahi, N. (2023). Factors Affecting Implementation of Projects in International Non-Governmental Organizations in Rwanda. A Case of Adventist Development and Relief Agency. *Journal of Entrepreneurship & Project management*, 7(5), 93-106. <https://doi.org/10.53819/81018102t3087>
- Wiggins-Lyndall, J. (2022). *Contemporary Findings on Individual Donations and Fundraising Strategies*. Oxford Handbooks, 545-574. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197621615.013.32>
- Yaghobi, A., Pourkiani, M., Emami, F., & Alavi, S. H. (2021). Providing a Qualitative Model of Factors Affecting the Attraction of the Country's Student Sports Donors (Based on foundation data theorizing). *Research on Educational Sport*, 8(21), 59-84. <https://doi.org/10.22089/res.2020.9084.1909> [In Persian]
- Zhou, T., Zang, T., Jiang, J., Yang, X., & Ikebe, K. (2023). Analysis of the Influencing Factors of Social Participation Awareness on Urban Heritage Conservation: The Example of Suzhou, China. *Sustainability*, 15(3), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su15032713>

