

## طراحی و تبیین الگوی کاربردی مدیریت مالی در فدراسیون‌های ورزشی

مهدی گودرزی

دکتری مدیریت ورزشی، مربی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: (۹۴/۱۱/۱۶) تاریخ پذیرش: (۹۵/۱۱/۳)

### Design and determine functional model of financial management in sport Federations

M. Goudarzi

Ph.D. in Sport Management, Faculty Member at Payame Noor University

Received: (5 February 2016)

Accepted: (23 January 2017)

#### Abstract

The purpose of this study was to determine and design the applied model of financial management in sport Federations. This descriptive-analysis study was of exploratory type which was done as a field research. The statistical population included 407 people of financial experts, treasurers, auditors, accountants, professors with active role in the financial management of sport organizations and sport federations. To access the purposes of this study a researcher-made questionnaire with 25 questions were used which its content validity was confirmed by 15 experts of financial management and Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha = 0.94$ ) was estimated for validity of the questionnaire with 30. For data analysis, descriptive and inferential statistical methods such as exploratory and confirmatory factor analysis, KMO, Bartlett and Friedman, structural equation model making and structural equation model finding with SPSS and AMOS software were used. Research findings showed four independent factors: planning; budgeting, (related to paying attention to organization) accounting and evaluation (related to paying attention to beneficiaries) which are foundation of financial management in sport Federations. The collected information showed the situation of financial management in sport Federations with determining and differential factors of the model as well.

#### Keywords

Financial management, Federation, Functional model.

#### چکیده

هدف از انجام این تحقیق طراحی و تبیین مدل کاربردی مدیریت مالی در فدراسیون‌های ورزشی بود که برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسش‌نامه ۲۵ سؤالی محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۱۵ تن از متخصصین مدیریت مالی ایران رسید. پایایی آن نیز در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد و در اختیار ۴۰۷ نفر از کارشناسان مالی، خزانه داران، حسابرسان، حسابداران، اساتید دانشگاه که سابقه فعالیت در فدراسیون‌های ورزشی را داشته‌اند قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله تحلیل عاملی اکتشافی و تأیید ی، KMO، بارلت، مدل‌سازی معادلات ساختاری و مدل‌یابی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد. بر اساس یافته‌های تحقیق مدل کاربردی مدیریت مالی متأثر از ۴ عامل مستقل بوده است که عامل توجه به سازمان خود شامل برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و نیز عامل توجه به ذینفعان که شامل حسابداری و گزارش‌دهی می‌باشد و نیز عناصر مدل و متغیرهای تبیین کننده هر یک معرفی شده است.

#### واژگان کلیدی

مدیریت مالی، فدراسیون، الگوی کاربردی.

## مقدمه

در فرآیند مدیریت، نتیجه سازماندهی، تقسیم وظایف است. تقسیم وظایف در سطح کلان مدیریت موجب می‌گردد پست‌ها، وظایف و مسئولیت‌های تخصصی برای اجرای فرآیند مدیریت در سازمان تعریف گردد مانند پست‌های مدیریت تولید، مدیریت فروش، مدیریت تدارکات و پشتیبانی، مدیریت کیفیت، مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی. فعالیت‌های سازمانی نیازمند منابع مالی است، هر سازمانی برای اینکه بتواند خدمات یا کالاها را عرضه نماید ابتدا به منابع مالی و سرمایه نیازمند است تا منابع انسانی را استخدام، منابع تجهیزاتی و اطلاعاتی را تهیه نماید و هزینه‌های عملیات را پردازد به همین منظور مدیریت منابع مالی به عنوان شریان حیاتی یک سازمان محسوب می‌شود و منابع مالی به عنوان خونی است که در آن جریان دارد و اگر تحت کنترل نباشد سازمان نیز از کنترل خارج می‌شود و نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد. (نیکومرام، هاشم و همکاران، ۱۳۸۸)

مدیریت مالی عبارت است از وظایف و مسئولیت‌های سازمان در مورد نوع، مقدار و ترکیب منابع و مصارف مالی. مدیریت مالی مطلوب، مدیریت بر منابع و مصارف مالی است به گونه‌ای که وضعیت مالی سازمان قابل ارزیابی شود و راهبردها به منظور دستیابی به اهداف تأمین مالی گردد. (نوو، ۲۰۱۳)

مدیریت مالی همانند سایر جنبه‌های مدیریت، نیازمند درک و نگاه دقیق در زمینه محیط عملیاتی سازمان می‌باشد. برای شناخت عوامل محیطی اثرگذار حوزه مالی سازمان، پاسخ دادن به سوالات ذیل می‌تواند درک جامعی از محیط ایجاد نماید:

چگونه منابع مالی مورد نیاز را بدست می‌آوریم؟ چگونه منابع مالی را به جریان می‌اندازیم و از آن بهره‌برداری می‌کنیم؟ اصلی‌ترین منبع مالی کدام است و چه فرآیندی برای بدست آوردنش طی می‌کنیم؟ چگونه منابع مالی را هزینه می‌کنیم؟ با چه معیاری اولویت‌های هزینه‌ای سازمان را تعیین می‌کنیم؟ از چه مرجعی برای تعیین اولویت‌های هزینه‌ای سازمان استفاده می‌کنیم؟ جریان‌های مالی را چگونه کنترل و نظارت می‌کنیم؟ اثربخشی فعالیت‌های مالی را چگونه بررسی می‌کنیم؟ گزارش‌های مالی را چگونه تهیه و به چه مراجعی ارائه می‌کنیم؟

پاسخ به سوالات فوق وضعیت مالی سازمان را مشخص و نقاط قوت و ضعف مدیریت مالی را قابل استخراج می‌نماید (بلک و هیرث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). وقتی سازمانی طرح یا پروژه‌ای تعیین

می‌کند که یک دوره زمانی طولانی و یا برنامه‌های راهبردی سازمان را پوشش می‌دهد لازم است به سوالات مالی مهمی پاسخ دهد، مثلاً چه مقدار پول نیاز است، تا طرح اجرا شود؟ مدیریت مالی، فرآیند مدیریتی است که در حوزه وظایف مالی تحت عنوان مدیریت تأمین منابع و تخصیص بهینه منابع مالی تعریف می‌شود (راهنمای رودپشتی و همکاران، ۱۳۹۰) و از طریق آن سازمان فعالیت‌های مالی خود را طراحی، بودجه بندی و اجرا می‌کند و به طور منظم گزارش می‌دهد. در حوزه مدیریت مالی داشتن برنامه و نظارت برای تأمین منابع مالی و استفاده از برنامه و نظارت جهت مصارف مالی در سازمان اولویت اصلی می‌باشد. (جین و همکاران، ۲۰۱۴)

تأمین منابع مالی لازم در سازمان‌ها از محل عرضه و فروش سهام، وام‌های بلندمدت، کمک‌های مردمی و دولتی و سود انباشته تأمین می‌شود (تقی زاده، ۱۳۸۹) ولی تصمیم‌گیری مدیران پیرامون ترکیب تأمین مالی تحت تأثیر عوامل گوناگونی همچون عوامل سیاسی، اقتصادی و مقررات قانونی قرار دارد؛ لذا تعیین استراتژی ترکیب تأمین مالی علاوه بر آنکه متأثر از برخی متغیرهای کلان اقتصادی همچون تورم، نرخ بهره، سیاست‌های اعطای تسهیلات در نظام بانکی و مالیات است، تحت تأثیر عواملی چون هزینه‌های تأمین مالی، ریسک مالی و تجاری شرکت‌ها، ترکیب دارایی‌ها به همراه محدودیت‌های قراردادی در جذب منابع از طریق ایجاد بدهی و بازنگری در قوانین بورس اوراق بهادار قرار دارد. (زنجیر دار، ۱۳۸۸)

تخصیص منابع مالی بر اساس اولویت‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های اثربخش سازمانی در جهت تحقق اهداف صورت می‌پذیرد. به همین منظور مدیریت مالی جریان مستمر تأمین و تخصیص منابع مالی در سازمان است. (تقی زاده، ۱۳۸۹)

تخصیص منابع مالی باید اولویت بندی شوند، سازمان‌ها باید مشخص کنند اول کدام فعالیت‌ها موجب کسب درآمدهای مالی می‌شود و بعد به ترتیب دیگر فعالیت‌ها را تعیین نمایند. در اغلب حالات فعالیت‌های جاری در ابتدای لیست تخصیص منابع مالی سازمان قرار می‌گیرد و طرح‌ها و فعالیت‌های جدید برای دریافت منابع، ماندگاری و پیشرفت باید رقابت نمایند. همراه کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری به عنوان اولویت مخفی با طرح‌های جدید، ممکن است مشکلات بسیاری برای سازمان ایجاد کند. به طور کلی وجود برنامه‌های جاری در محیطی که هزینه‌ها بسیار بالا و درآمدها به سختی ایجاد می‌شود، موجب می‌گردد نتوان به راحتی منابع مالی لازم برای طرح‌های جدید را تعیین و در نتیجه موقعیتی برتر ایجاد نمود. (نوو، ۱۳۹۲)

مدل های کنترل راهبردی نتایج عملیات را به طور مستمر مورد نظارت و ارزیابی قرار می دهد و ملاک ارزیابی مدیران صرفاً عملکرد سازمان قرار می گیرد. (راهنمای رودپشتی، ۱۳۸۳)

وظایف مدیران در محیط رقابتی با اهمیت تر و مؤثرتر تلقی می گردد و در این محیط مناسبات مالی، فرآیندها و شیوه های مدیریت مالی در سازمان ها پیچیده تر می شود. مدیریت مالی مطلوب، مؤثر و کارآمد به فرآیندهای اصولی و علمی اجرای آن در سازمان بستگی دارد که تبیین آن مستلزم درک صحیح حوزه های مطالعاتی و اجرایی و تحقیقات صورت گرفته در زمینه مدیریت مالی می باشد. (راهنمای رودپشتی، ۱۳۹۲)

در شرایط کنونی با تشدید پدیده هایی همچون جهانی شدن، تحرک سرمایه و سرمایه گذاران خارجی در ورزش، مدیریت مالی در سازمان های ورزشی نیز دستخوش تغییرات زیادی شده است تا بتوانند از منافع متنوع انواع روش های تأمین منابع مالی بهره مند شوند. (مرادی چالشتی و همکاران، ۱۳۹۲) امروزه بازار سرمایه یکی از مهم ترین راه های تأمین منابع مالی لازم و شناسایی سرمایه گذاران برای سازمان های ورزشی محسوب می شود. بازار سرمایه به دلیل جمع آوری وجوه اندک جهت اجرای طرح های بزرگ سرمایه گذاری از مهم ترین ارکان تأمین منابع مالی در اقتصاد هر کشوری به شمار می رود. (انوری و همکاران، ۱۳۸۵) بازار سرمایه در همه کشورها نقش اساسی و تعیین کننده در گردآوری و هدایت منابع به سمت فعالیت های مولد اقتصادی دارد. (زمردیان و همکاران، ۱۳۹۴) بازار سرمایه برای سازمان های ورزشی این امکان را فراهم می آورد که منابع مالی مورد نیاز خود را از طریقه مختلف تأمین نمایند. (خانی و همکاران، ۱۳۹۲) که این مهم از وظایف اصلی مدیریت مالی محسوب می شود.

از طرفی در بیشتر کشورهای دنیا، کمک های دولت یکی از منابع مالی عمده، برای برنامه های عمومی و اصلی ورزش و تفریحات محسوب می شود و سهم دولت ها در توسعه ورزش همگانی و ایجاد زیر ساخت های ورزشی بسیار مؤثر است. (زمانی و همکاران، ۱۳۹۱) بنا بر دیدگاه کیدان (۲۰۰۰) دولت اصلی ترین تأمین کننده منابع مالی ورزش در کشورهای توسعه نیافته محسوب می شود. از طرفی با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی کشور و خصوصی سازی شرکت ها و سازمان های دولتی، دولت موظف است سازمان های زیر پوشش خود را به بخش های خصوصی واگذار کند و تا حد ممکن تأمین منابع مالی آنها را به خودشان بسپارد و از سوی دیگر کاهش

محدودیت منابع مالی و گستردگی مصارف آنها و نیز ضرورت ارزیابی عملکرد و نظارت بر فعالیت ها، سازمان ها را می دارد برای رسیدن به اهداف برنامه ریزی کنند و مشخص نمایند که در دوره های معین و محدود چه کالاها و خدماتی، به چه مقدار، برای چه کسانی و با چه اولویت هایی باید تهیه کنند و منابع مالی آن را چگونه و به چه مقدار باید کسب کنند، این فرآیند، بودجه بندی سازمانی خوانده می شود. (توکلی، ۱۳۹۱)

برنامه بودجه ممکن است اولویت های سازمان را بازتاب دهد، البته اولین اولویت برای هر سازمان حفظ بقاء و ادامه حیات است.

تاریخچه بودجه به پیش بینی های هزینه ای و درآمدی که یک کشور در سال آتی پیش رو برای اداره امور، حفظ و توسعه کشور با آن روبرو می شود برمی گردد، به همین منظور تعریف بودجه برگرفته از نیازهای هزینه ای آتی برای فعالیت ها، طرح ها و پروژه ها و نیز پیش بینی های درآمدی در غالب ارقام پولی می باشد. بودجه بندی به عنوان نتیجه فرآیند برنامه ریزی و به عنوان ابزاری که مدیران به کمک آن هزینه منابع را نظارت می کنند کاربرد دارد لذا برای طرح ریزی و کنترل منابع مالی مفید است (فرج وند، ۱۳۸۷).

اگر سازمانی با مشکلی مواجه است لزوماً نباید ریشه آن را در مشکلات مالی دنبال نمود، چراکه خود مشکلات مالی ممکن است نشانه هایی از مشکلات حاکمیتی یا فلسفه سازمانی باشند. مدیریت مالی همچون دیگر حوزه های عملکردهای مدیریت دارای چرخه مداوم از فرآیندهاست و شامل برنامه ها و فعالیت هایی می باشد که می بایست با تغییرات محیطی همسو شود و خود را وفق دهد. به همین منظور مدیران باید برنامه های مالی را با برنامه های فراهم سازی و بهره برداری در نظر گرفته شده برای سایر منابع سازمان، یکپارچه کنند. (هیبتی، فرشاد و همکاران، ۱۳۸۶) شناسایی و تعریف فرآیندهای صحیح راهبردی، منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف هماهنگ می سازد و نبود فرآیندهای راهبردی باعث می شود منابع سازمان در جهات مختلفی که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان نمی شود، صرف شوند. لذا ضروریست که سازمان ها این چرخه حیاتی را به طور صحیح تدوین نمایند و از عملکرد مؤثرتر اطمینان حاصل کنند (زنده دل و همکاران، ۱۳۸۸) و همین امر است که همواره سازمان های پیشرفته تمایل دارند از مدل های کنترل مالی به سمت مدل های برنامه ریزی راهبردی حرکت نمایند که موجب ترویج مدل های کنترل راهبردی در بین سازمان های پیش رو شده است،

بصورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش طبق مراجعه حضوری و پیگیری سوابق خزانه داران، مدیران مالی، حسابرسان، اساتید دانشگاه و کارشناسان مالی شامل ۴۰۷ نفر بود که سابقه فعالیت در فدراسیون ها، باشگاه‌های ورزشی لیگ برتری، ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و شهرستان‌ها را داشته اند، که نمونه جهت شناسایی و تبیین تمامی گویه‌ها و عوامل مؤثر در مدیریت مالی مطلوب در ورزش ایران به صورت کل شمار انتخاب گردید. برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسش نامه ۲۸ سؤالی محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۱۵ تن از متخصصین مدیریت ورزشی و مالی ایران رسید. پایایی آن نیز در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد. روایی سازه آن نیز در تحلیل عاملی تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله تحلیل عاملی اکتشافی، KMO و بارتلت با کمک نرم افزار SPSS نسخه شماره ۲۰ استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

با توجه به اهمیت شناسایی مدل مدیریت مالی کاربردی فدراسیون‌های ورزشی، عامل‌ها و مؤلفه‌های تشکیل دهنده هر عامل، بار عاملی و میزان نقش آفرینی، چیدمان و اثربخشی هر یک در مدل شناسایی و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل نظری مدیریت مالی کاربردی فدراسیون‌های ورزشی ارائه شد. بر اساس یافته‌های تحقیق این مدل متأثر از ۴ عامل مستقل بوده است که عامل توجه به سازمان خود شامل برنامه ریزی و بودجه بندی و نیز عامل توجه به ذینفعان که شامل حسابداری و گزارش دهی می‌باشد و نیز عناصر مدل و متغیرهای تبیین کننده ی هریک معرفی شده است. لازم به ذکر است که متغیرهای تبیین کننده این عامل‌ها به ترتیب قدر مطلق بارعاملی قرار گرفته اند.

این مورد تحلیل عاملی در یک فرآیند دو مرحله‌ای انجام شد به این صورت که در مرحله اول تحلیل یک ساختار دو عاملی برای ۲۵ سوال موجود در این پرسش نامه به ترتیبی که در ادامه ارائه می‌شود حاصل شد، سپس در مرحله دوم برای سؤالات مربوط به هریک از عامل‌های استخراجی در مرحله اول یک تحلیل عاملی ( یعنی دو تحلیل عاملی به ازاء هریک از عامل‌های مرحله اول ) انجام شد. متناسب با این تحلیل عاملی دو مرحله‌ای، یک تحلیل عاملی تأیید ی مرتبه دوم انجام شد تا دو مرحله‌ای بودن این مدل را پوشش دهد.

درآمدهای دولت باعث کسری منابع مالی سازمان‌های وابسته از جمله فدراسیون‌های ورزشی می‌شود که در این خصوص سلطان حسینی (۱۳۹۱) راه‌های جایگزین تأمین منابع مالی برای فدراسیون‌های ورزشی را مورد پژوهش قرار داده است. به همین منظور نقش مدیران مالی در سازمان‌های ورزشی جهت تعیین ترکیب منابع مالی بسیار حیاتی تعیین می‌شود.

از سوی دیگر تأمین مالی فدراسیون‌های ورزشی همچون شرکت‌های دانش بنیان به جهت عدم انطباق با الگوهای رایج تأمین مالی در سیستم بانکی و نیز عدم اطمینان موجود در وضعیت آتی سرمایه گذاری، چالش بسیاری همچون سودآوری، مدیریت کسب و کار، نظارت بر مصرف تسهیلات و نیز بکارگیری عقود اسلامی به همراه داشته است. (پورزندی و همکاران، ۱۳۹۴) با این حال باتلر و همکاران (۲۰۱۱) در تصمیمات تأمین مالی برای سازمان‌ها به تأمین مالی برون سازمانی تأکید می‌نماید و براندر و همکاران (۲۰۱۲) با مطالعه ارتباط اثرگذاری عملکرد مؤسسات سرمایه پذیر و محل تأمین سرمایه آنها در خلال سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸ دریافتند که تأمین منابع مالی از سوی دولت نقش اثرگذاری در عملکرد این مؤسسات داشته است به گونه‌ای که مؤسساتی با محل تأمین منابع مختلط دولتی و غیر دولتی عملکرد بالاتری نسبت به مؤسساتی که تنها حمایت بخش دولتی و یا تنها حمایت بخش غیردولتی را دارا هستند، داشته است که البته این امر را می‌توان به میزان منابع در دسترس بالاتر ایشان نسبت داد. در مجموع مطالب ارائه شده بازگو کننده این امر است که مدیریت مالی در سازمان‌های ورزشی بسیار ویژه و حیاتی است، که تشخیص الگوی صحیح آن در تبیین فرآیندها و وظایف مدیریت مالی، گامی بزرگ در دستیابی سازمان به اهداف و موفقیت‌های تضمین شده است.

به همین منظور هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی اصولی و علمی از ارتباط مفهومی و کاربردی مدیریت مالی است تا فدراسیون‌ها از طریق آن به وظایف و مسئولیت‌های حوزه مالی بپردازد و نگاهی کاربردی و متفاوت از آنچه هم اکنون در حوزه مدیریت مالی در فدراسیون‌های ورزشی وجود دارد را ارائه نماید. در این راستا ابتدا فرآیندهای مالی ارائه می‌شود تا در بستر آن بتوان مدل مدیریت مالی کاربردی را تبیین نمود و در ادامه با تحلیل اجرای مدیریت مالی در سازمان موقعیت مالی سازمان را از نظر مطلوبیت تعیین نمود.

### روشن شناسی پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی- تحلیلی و از نوع اکتشافی بوده که

نتایج بارهای عاملی اختصاصی هریک از عاملها (مرتب اول) در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی فدراسیون های ورزشی در این قسمت نتایج بارهای عاملی اختصاصی هریک از عاملها در مدل ۴ عاملی ارائه شده است، به عبارت دیگر هر بار عاملی مشخص می کند که هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته است، نتایج مورد نظر در جدول ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳. نتایج بارهای عاملی اختصاصی هریک از عاملها در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

توجه به ذینفعان	توجه به سازمان	گویهها
	۰/۷۹۳	تعیین مأموریت، چشم انداز، اهداف، راهبرد و برنامه عملیاتی سازمان
	۰/۷۶۴	شناسایی نیازهای مالی، اهداف تعیین شده مالی و وضعیت مالی سازمان
	۰/۷۲۴	برنامه ریزی برای روش های تأمین و ترکیب منابع مالی، دارایی ها و سرمایه گذاری ها
	۰/۷۱۹	برنامه ریزی وجوه نقد و نقدینگی
	۰/۷۰۸	برنامه ریزی درآمد
	۰/۶۸۵	تعیین مرجع و معیار برای اولویت های هزینه ای سازمان
	۰/۶۸۰	سنجش و ارزیابی فعالیت های سازمان بر اساس معیار تعیین شده
	۰/۶۴۰	اولویت بندی برنامه های سازمان بر اساس معیارهای تعیین شده
	۰/۵۹۷	اولویت تخصیص منابع مالی به فعالیت های درآمدی
	۰/۵۹۲	اولویت تخصیص منابع مالی به فعالیت های حیاتی سازمان
	۰/۵۸۶	تعیین منابع مورد نظر برنامه ها و فعالیت های سازمان
	۰/۵۷۴	تعیین نیازهای هزینه ای فعالیت ها، طرح ها و پروژه ها در غالب ارقام پولی
	۰/۵۳۲	پیش بینی های درآمدی در غالب ارقام پولی
	۰/۵۱۸	طبقه بندی بودجه ای برنامه ها و پروژه ها در قالب عملیاتی و سرمایه ای
	۰/۵۰۲	شکل دهی چارچوب و ردیف های ساختاری بودجه (درآمدی و هزینه ای)

نتایج تحلیل عامل اکتشافی (مرتب اول) برای ساختار مدل ۴ عاملی مدیریت مالی مطلوب فدراسیون های ورزشی جهت ارزیابی کفایت مدل

در این قسمت برای تأیید کفایت مدل ۴ عاملی اکتشافی پرسش نامه مدیریت مالی، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ خلاصه شده است:

جدول ۱. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت برای ساختار مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

شاخص اندازه گیری کایزر-میلر الکین جهت کفایت تعداد نمونه ها	۰/۹۶۶
آزمون بارتلت	۸۶۴۵/۴۷۹
	۳۰۰
	۰/۰۰۰

جدول فوق مقدار آماره KMO و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت برای مدل را نشان می دهد براساس یافته های پژوهش (  $KMO = 0.966$  و برای آزمون بارتلت  $P < 0.05$  ) کفایت مدل تأیید می شود.

نتایج بررسی سهم واریانس هریک از عاملها (مرتب اول) در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی مطلوب فدراسیون های ورزشی

در این قسمت برای ارائه پیشنهاد های مدیریتی، نتایج سهم واریانس هریک از عاملها در مدل ۴ عاملی پرسش نامه مدیریت مالی محاسبه و در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. سهم واریانس هریک از عاملها در مدل ۴ عاملی پرسش نامه مدیریت مالی

مجموع مربعات بارهای استخراج شده			
عامل	واریانس کل	درصد واریانس	درصد فراوانی تجمعی
توجه به سازمان	۱۴/۰۴۳	۵۶/۱۷۱	۵۶/۱۷۱
توجه به ذینفعان	۱/۲۰۶	۴/۸۲۶	۶۰/۹۹۷

جدول فوق مقادیر ویژه واریانس عاملها و سهم تجمعی آنها را نشان می دهد. توان پیش گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عاملها برابر ۶۰/۹۹۷ درصد است.

### نتایج EFA برای ساختار مدل ۴ عاملی مدیریت مالی مطلوب فدراسیون‌های ورزشی (مرتب دوم - فاکتور اول) جهت ارزیابی کیفیت مدل

از آن جایی که در مدل مفهومی، ساختاری دو عاملی پیشنهاد شده که در هر عامل، دو عامل دیگر وجود داشته است، لازم است تا ابتدا ساختار دو عاملی فاکتور اول، سپس ساختار دو عاملی فاکتور دوم مورد بررسی و تحلیل عاملی اکتشافی قرار گیرد.

### نتایج برای شاخص KMO و آزمون کرویت بارتل فاکتور اول

در این قسمت برای تأیید کیفیت مدل ۴ عاملی اکتشافی پرسش‌نامه مدیریت مالی کاربردی، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارتل استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ خلاصه شده است.

#### جدول ۵. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارتل برای

ساختار مدل ۴ عاملی (مرتب دوم - فاکتور اول) پرسش‌نامه مدیریت مالی

شاخص اندازه گیری کایزر- میبلر الکین	جهت کیفیت تعداد نمونه ها	۰/۹۵۷
۳۳۹۳/۹۶۵	خی دو	آزمون بارتل
۶۶	df	
۰/۰۰۰	Sig/	

جدول فوق مقدار آماره KMO و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتل برای مدل را نشان می‌دهد براساس یافته‌های پژوهش ( $KMO = 0/957$  و برای آزمون بارتل  $P < 0/05$ ) کیفیت مدل تأیید می‌شود.

### نتایج بررسی سهم واریانس هریک از عامل‌ها (مرتب دوم - فاکتور اول) در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی مطلوب فدراسیون‌های ورزشی

در این قسمت برای ارائه پیشنهادها مدیریت، نتایج سهم واریانس هریک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه مدیریت مالی محاسبه و در جدول ۶ خلاصه شده است.

جدول فوق مقادیر ویژه واریانس عامل‌ها و سهم جمعی آنها را نشان می‌دهد. توان پیش‌گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عامل‌ها برابر ۶۱/۶۶۴ درصد است.

گویه‌ها	توجه به سازمان	توجه به ذینفعان
ایجاد واحد مالی یا خزانه داری	۰/۷۵۵	
ایجاد فرآیندهای حسابرسی داخلی	۰/۷۲۴	
پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های مالی	۰/۷۱۰	
مدیریت مخاطرات از طریق اسناد قانونی	۰/۷۰۶	
شفاف سازی فعالیت‌های مالی با استفاده از مستندات قانونی (فاکتورها، قراردادهای)	۰/۶۸۶	
ثبت و نگهداری کلیه فعالیت‌های مالی	۰/۶۷۹	
ارزیابی کمی و کیفی فعالیت‌های سازمان	۰/۶۱۸	
ارائه گزارشات مالی به هیأت رییسه و مجامع عمومی ذینفعان	۰/۶۱۴	
اجرای حسابرسی مستقل	۰/۶۱۰	
اجرای اقدامات اصلاحی	۰/۵۹۴	

جدول فوق بارهای مربوط به عامل‌های دوران یافته را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۲۵ عامل استخراج شده است. بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می‌دهد، در نتیجه برای این حوزه یک ساختار ۲ عاملی (با سوالات تعریف شده در جدول فوق برای هر عامل) حاصل شد.

### نتایج ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل‌های استخراجی مدیریت مالی کاربردی فدراسیون‌های ورزشی (مرتب اول) با استفاده از آلفای کرونباخ

نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل‌های استخراجی در جدول ۴ ارائه شده است.

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول ۴، پایایی همه عامل‌های موجود در این حوزه تأیید شد.

#### جدول ۴. نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل‌های استخراجی برای مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

عامل‌ها	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان آیتم‌ها	وضعیت پایایی
توجه به سازمان	۰/۹۴۳	۰/۵۷۶	عالی
توجه به ذینفعان	۰/۹۵۰	۰/۶۰۱	عالی

**جدول ۷.** نتایج بارهای عاملی اختصاصی هریک از عامل ها در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

توجه به سازمان		گویه ها
بودجه بندی	برنامه ریزی	
	۰/۷۹۳	تعیین مأموریت، چشم انداز، اهداف، راهبرد و برنامه عملیاتی سازمان
	۰/۷۶۴	شناسایی نیازهای مالی، اهداف تعیین شده مالی و وضعیت مالی سازمان
	۰/۷۳۴	برنامه ریزی برای روش های تأمین و ترکیب منابع مالی، دارایی ها و سرمایه گذاری ها
	۰/۷۱۹	برنامه ریزی وجوه نقد و نقدینگی
	۰/۷۰۸	برنامه ریزی درآمد
۰/۶۸۵		تعیین مرجع و معیار برای اولویت های هزینه ای سازمان
۰/۶۸۰		سنجش و ارزیابی فعالیت های سازمان بر اساس معیار تعیین شده
۰/۶۴۰		اولویت بندی برنامه های سازمان بر اساس معیارهای تعیین شده
۰/۵۹۷		اولویت تخصیص منابع مالی به فعالیت های درآمدی
۰/۵۹۲		اولویت تخصیص منابع مالی به فعالیت های حیاتی سازمان
۰/۵۸۶		تعیین منابع مورد نظر برنامه ها و فعالیت های سازمان
۰/۵۷۴		تعیین نیازهای هزینه ای فعالیت ها، طرح ها و پروژه ها در غالب ارقام پولی
۰/۵۳۲		پیش بینی های درآمدی در غالب ارقام پولی
۰/۵۱۸		طبقه بندی بودجه ای برنامه ها و پروژه ها در قالب عملیاتی و سرمایه ای
۰/۵۰۲		شکل دهی چارچوب و ردیف های ساختاری بودجه (درآمدی و هزینه ای)

**جدول ۶.** سهم واریانس هریک از عامل ها (مرتبه دوم- فاکتور اول) در مدل ۴ عاملی پرسش نامه مدیریت مالی

مجموع مربعات بارهای استخراج شده			
عامل	واریانس کل	درصد واریانس	درصد فراوانی تجمعی
برنامه ریزی	۷/۰۳۵	۵۸/۶۲۶	۵۸/۶۲۶
بودجه بندی	۰/۳۴۱	۲/۸۳۸	۶۱/۶۶۴

### نتایج بارهای عاملی اختصاصی هریک از عامل ها (مرتبه دوم- فاکتور اول) در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی کاربردی فدراسیون های ورزشی

در این قسمت نتایج بارهای عاملی اختصاصی هریک از عامل ها در مدل ۴ عاملی ارائه شده است، به عبارت دیگر هر بار عاملی مشخص می کند که هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته است، نتایج مورد نظر در جدول ۷ خلاصه شده است.

جدول فوق بارهای مربوط به عامل های دوران یافته را نشان می دهد. همان طور که ملاحظه می شود ۲ عامل استخراج شده است. بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می دهد، در نتیجه برای این حوزه یک ساختار ۲ عاملی (با سؤالات تعریف شده در جدول فوق برای هر عامل) حاصل شد.

### نتایج ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل های استخراجی مدیریت مالی کاربردی فدراسیون های ورزشی (مرتبه اول) با استفاده از آلفای کرونباخ

نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل های استخراجی در جدول ۸ ارائه شده است. با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول ۸، پایایی همه عامل های موجود در این حوزه تأیید شد.

### نتایج EFA برای ساختار مدل ۴ عاملی مدیریت مالی کاربردی فدراسیون های ورزشی (مرتبه دوم- فاکتور دوم) جهت ارزیابی کفایت مدل

در این قسمت برای تأیید کفایت مدل ۴ عاملی اکتشافی پرسش نامه مدیریت مالی، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۹ خلاصه شده است.

جدول فوق مقادیر ویژه واریانس عامل‌ها و سهم تجمعی آنها را نشان می‌دهد. توان پیش‌گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عامل‌ها برابر ۶۷/۹۴۱ درصد است.

نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتبه دوم - فاکتور دوم) در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی کاربردی فدراسیون‌های ورزشی

در این قسمت نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی ارائه شده است، به عبارت دیگر هر بار عاملی مشخص می‌کند که هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته است، نتایج مورد نظر در جدول ۱۱ خلاصه شده است.

جدول فوق بارهای مربوط به عامل‌های دوران یافته را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۲ عامل استخراج شده است. بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می‌دهد، در نتیجه برای این حوزه یک ساختار ۲ عاملی (با سؤالات تعریف شده در جدول فوق برای هر عامل) حاصل شد.

جدول ۱۱. نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

توجه به ذینفعان		گویه‌ها
ارزیابی و گزارش دهی	اجرا و حسابداری	
	۰/۷۵۵	ایجاد واحد مالی یا خزانه داری
	۰/۷۲۴	ایجاد فرآیندهای حسابداری داخلی
	۰/۷۱۰	پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های مالی
	۰/۷۰۶	مدیریت مخاطرات از طریق اسناد قانونی
	۰/۶۸۶	شفاف‌سازی فعالیت‌های مالی با استفاده از مستندات قانونی (فاکتورها، قراردادهای)
	۰/۶۷۹	ثبت و نگهداری کلیه فعالیت‌های مالی
۰/۶۱۸		ارزیابی کمی و کیفی فعالیت‌های سازمان
۰/۶۱۴		ارائه گزارشات مالی به هیأت ریسه و مجامع عمومی ذینفعان
۰/۶۱۰		اجرای حسابرسی مستقل
۰/۵۹۴		اجرای اقدامات اصلاحی

جدول ۸. نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل‌های استخراجی برای مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

عامل‌ها	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان آیت‌ها	وضعیت پایایی
برنامه‌ریزی	۰/۸۷۸	۰/۵۴۰	عالی
بودجه‌بندی	۰/۹۰۹	۰/۶۶۸	عالی

جدول ۹. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت برای ساختار مدل ۴ عاملی (مرتبه دوم - فاکتور دوم) پرسش‌نامه مدیریت مالی

شاخص اندازه گیری کایزر - میلر الکین جهت کفایت تعداد نمونه‌ها		۰/۹۴۴
آزمون بارتلت	خی دو	۴۳۱۶/۷۳۴
	df	۷۸
	Sig/	۰/۰۰۰

جدول فوق مقدار آماره KMO و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت برای مدل را نشان می‌دهد براساس یافته‌های پژوهش ( $KMO = 0/944$  و برای آزمون بارتلت  $P < 0/05$ ) کفایت مدل تأیید می‌شود.

نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها (مرتبه دوم - فاکتور دوم) در مدل ۴ عاملی مدیریت مالی کاربردی فدراسیون‌های ورزشی

در این قسمت برای ارائه پیشنهادها مدیریتی، نتایج سهم واریانس هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه مدیریت مالی مطلوب محاسبه و در جدول ۱۰ خلاصه شده است.

جدول ۱۰. سهم واریانس هر یک از عامل‌ها (مرتبه دوم - فاکتور دوم) در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه مدیریت مالی

مجموع مربعات بارهای استخراج شده			
عامل	واریانس کل	درصد واریانس	درصد فراوانی تجمعی
اجرا و حسابداری	۷/۹۳۲	۶۱/۰۱۸	۶۱/۰۱۸
ارزیابی و گزارش دهی	۰/۹۰۰	۶/۹۲۳	۶۷/۹۴۱



مشخص شود که فدراسیون های ورزشی در مجموع به لحاظ عوامل سازمان محور در چه موقعیتی می باشند در این ماتریس، گویه های برنامه ریزی راهبردی و بودجه بندی در ستون اول و سپس، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر گویه، با مقایسه سایر گویه ها در سازمان با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک به آن تعلق می گیرد؛ تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل سازمان محور بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به بسیار مطلوب بودن یا مطلوب بودن گویه ها به ترتیب رتبه ۴ و ۳ و نیز نامطلوب بودن یا بسیار نامطلوب بودن رتبه ۲ یا ۱ به گویه ها اختصاص می یابد. تخصیص رتبه ها بدین صورت است که اگر گویه مورد نظر در سازمان وجود دارد و در حد بسیار مطلوب اجرا می شود رتبه ۴، و چنانچه گویه وجود دارد ولی مطلوبیت اجرای آن چندان مؤثر نباشد رتبه ۳ می گیرند؛ و اگر گویه وجود دارد ولی مورد استفاده در سازمان قرار نمی گیرد و در حد نامطلوب باشد رتبه ۲ و چنانچه گویه وجود ندارد و بسیار نامطلوب در سازمان تلقی می شود رتبه ۱ دریافت می کنند. بنابراین، روند رتبه دهی به گونه ایست که هر قدر از بسیار مطلوب به سمت بسیار نامطلوب پیش می رویم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز آن عامل (سازمان محور) مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی موقعیت مدیریت مالی سازمان در عوامل سازمان محور تعیین می شود.

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده، موقعیت مدیریت مالی سازمان در عوامل سازمان محور مطلوب می باشد و چنانچه امتیاز نهایی در این ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده، موقعیت مدیریت مالی سازمان در عوامل سازمان محور نامطلوب می باشد.

برای ارزیابی عوامل ذینفع محور (توجه به ذینفعان) مدیریت مالی مطلوب از ماتریس ارزیابی ذینفع محور استفاده شد. در این ماتریس، اجرا-حسابداری و ارزیابی-گزارش دهی در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی شدند تا مشخص شود که فدراسیون های

**نتایج ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل های استخراجی با استفاده از آلفای کرونباخ**  
نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل های استخراجی در جدول ۱۲ ارائه شده است.

**جدول ۱۲.** نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل های استخراجی برای مدل ۴ عاملی مدیریت مالی

عامل ها	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان آیتم ها	وضعیت پایایی
اجرا و حسابداری	۰/۹۵۲	۰/۶۴۶	عالی
ارزیابی و گزارش دهی	۰/۸۹۸	۰/۸۱۷	خوب

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول ۱۲، پایایی همه عامل های موجود در این حوزه تأیید شد.

#### نتایج حاصل از پیگیری تحلیل عاملی اکتشافی مدل ۴ عاملی مدیریت مالی مطلوب فدراسیون های ورزشی

با توجه به این که دسته بندی های موجود در جداول ۱ تا ۱۲ طی یک فرآیند دو مرحله ای بر اساس مبانی نظری تأیید شد، روایی سازه ای این حوزه در قالب یک ساختار ۴ عاملی (۲ عاملی و برای هر عامل یک ساختار ۲ عاملی) تأیید می شود.

پس از تأیید روایی سازه ای مدل می توان از گویه ها به عنوان اجزای مدیریت مالی مطلوب در قالب عوامل دسته بندی شده استفاده نمود و به همین منظور با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان مدیریت مالی و مطالعه مبانی نظری ماتریس عوامل سازمان محور (توجه به سازمان) و ذینفع محور (توجه به ذینفعان) موقعیت مالی سازمان، جهت تعیین جایگاه و وضعیت مدیریت مالی سازمان استفاده شد. (استونر، جیمز ۱۳۸۲)

برای ارزیابی عوامل سازمان محور (توجه به سازمان) مدیریت مالی مطلوب از ماتریس ارزیابی سازمان محور استفاده شد. در این ماتریس، گویه های برنامه ریزی راهبردی و بودجه بندی در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیازبندی شدند تا

جدول ۱۳. ماتریس عوامل سازمان محور مدیریت مالی فدراسیون‌های ورزشی

عوامل سازمان محور	گویه‌ها	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
برنامه ریزی	تعیین مأموریت، چشم انداز، اهداف، راهبرد و برنامه عملیاتی سازمان			
	شناسایی نیازهای مالی، اهداف تعیین شده مالی و وضعیت مالی سازمان			
	برنامه‌ریزی برای روش‌های تأمین و ترکیب منابع مالی، دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها			
	برنامه‌ریزی وجوه نقد و نقدینگی			
	برنامه‌ریزی درآمد			
بودجه بندی	تعیین مرجع و معیار برای اولویت‌های هزینه‌ای سازمان			
	سنجش و ارزیابی فعالیت‌های سازمان بر اساس معیار تعیین شده			
	اولویت بندی برنامه‌های سازمان بر اساس معیارهای تعیین شده			
	اولویت تخصیص منابع مالی به فعالیت‌های درآمدی			
	اولویت تخصیص منابع مالی به فعالیت‌های حیاتی سازمان			
	تعیین منابع مورد نظر برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان			
	تعیین نیازهای هزینه‌ای فعالیت‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها در غالب ارقام پولی			
	پیش‌بینی‌های درآمدی در غالب ارقام پولی			
مجموع ضرایب اهمیت عوامل سازمان محور	طبقه‌بندی بودجه‌ای برنامه‌ها و پروژه‌ها در قالب عملیاتی و سرمایه‌ای			
	شکل‌دهی چارچوب و ردیف‌های ساختاری بودجه (درآمدی و هزینه‌ای)			
		$\sum=1$		$1 \leq \sum \leq 4$

ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز آن عامل (ذینفعان محور) مشخص شود. در انتهای این ستون از جمع امتیازات به دست آمده امتیاز نهایی موقعیت مدیریت مالی سازمان در عوامل ذینفع محور تعیین می‌شود.

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، موقعیت مدیریت مالی سازمان در عوامل ذینفع محور مطلوب می‌باشد و چنانچه امتیاز نهایی در این ماتریس کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، موقعیت مدیریت مالی سازمان در عوامل ذینفع محور نامطلوب می‌باشد.

در مجموع، نتایج جداول ۱۳ و ۱۴ که شامل ماتریس عوامل سازمان محور و ذی‌نفع محور می‌باشد حاکی از وضعیت مدیریت مالی سازمان از لحاظ مطلوبیت است؛ به این ترتیب که می‌توان با قرار دادن نمره نهایی ماتریس عوامل سازمان محور در بعد عمودی پنجره موقعیت مالی سازمان و نیز نمره نهایی ماتریس ذینفع محور در بعد افقی، مختصات جایگاه و وضعیت مدیریت مالی سازمان را تعیین نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی مطلوب (۲/۵ تا ۴) و نامطلوب (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند.

ورزشی در مجموع به لحاظ عوامل ذینفع محور در چه موقعیتی می‌باشد در این ماتریس، گویه‌های اجرا-حسابداری و ارزیابی-گزارش دهی در ستون اول و سپس، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر گویه، با مقایسه سایر گویه‌ها در سازمان با یکدیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک با آن تعلق می‌گیرد؛ تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل ذینفع محور بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به بسیار مطلوب بودن یا مطلوب بودن گویه‌ها به ترتیب رتبه ۴ و ۳ و نیز نامطلوب بودن یا بسیار نامطلوب بودن رتبه ۲ یا ۱ به گویه‌ها اختصاص می‌یابد. تخصیص رتبه‌ها به بدین صورت است که اگر گویه مورد نظر در سازمان وجود دارد و در حد بسیار مطلوب اجرا می‌شود رتبه ۴، و چنانچه گویه وجود دارد ولی مطلوبیت اجرا آن چندان موثر نباشد رتبه ۳ می‌گیرند؛ و اگر گویه وجود دارد ولی مورد استفاده در سازمان قرار نمی‌گیرد و در حد نامطلوب باشد رتبه ۲ و چنانچه گویه وجود ندارد و بسیار نامطلوب در سازمان تلقی می‌شود رتبه ۱ دریافت می‌کنند. بنابراین، روند رتبه دهی به گونه ایست که هر قدر از بسیار مطلوب به سمت بسیار نامطلوب پیش می‌رویم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد. در ستون چهارم، ضرایب

جدول ۱۴. ماتریس عوامل ذینفع محور مدیریت مالی فدراسیون های ورزشی

عوامل ذینفع محور	گویه ها	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
اجرا و حسابداری	ایجاد واحد مالی یا خزانه داری			
	ایجاد فرآیندهای حسابداری داخلی			
	پیاده سازی و اجرای برنامه های مالی			
	مدیریت مخاطرات از طریق اسناد قانونی			
	شفاف سازی فعالیت های مالی با استفاده از مستندات قانونی (فاکتورها، قراردادهای)			
ارزیابی و گزارش دهی	ثبت و نگهداری کلیه فعالیت های مالی			
	ارزیابی کمی و کیفی فعالیت های سازمان			
	ارائه گزارشات مالی به هیأت ریسه و مجامع عمومی ذینفعان			
	اجرای حسابداری مستقل			
	اجرای اقدامات اصلاحی			
مجموع ضرایب اهمیت عوامل ذینفع محور		$\sum=1$		$1 \leq \sum \leq 4$

**بحث و نتیجه گیری**

داخل کشور نمی توان یافت نمود که خود مبین غفلت صورت گرفته در این حوزه است. از طرفی، با وجود تعیین واحد های درسی مدیریت اداری و مالی در سرفصل رشته مدیریت ورزشی که زمینه ساز آشنایی دانشجویان تحصیلات تکمیلی با این

حوزه مدیریت مالی از جمله بخش های است که کمتر مورد توجه محققان و اندیشمندان مدیریت ورزشی قرار گرفته است و شاید بتوان به قطعیت اعلام نمود تحقیقاتی در این خصوص در

عوامل سازمان محور	مطلوب	<p>② سازمان موفق ذینفع سر در گم</p>	<p>④ سازمان پیشرو ذینفع راضی</p>
	نامطلوب	<p>① سازمان بلاتکلیف ذینفع ناراضی</p>	<p>③ سازمان بی فروغ ذینفع مطلع</p>
	۴	۲/۵	۱

عوامل ذینفع محور

شکل ۱. پنجره وضعیت مدیریت مالی سازمان

بخش حیاتی در اداره سازمان‌های ورزشی است، با این حال، مشاهده می‌شود محتوای تدریس شده در اکثر دانشگاه‌های مجری این رشته مطابق با نیاز اصلی در محیط عملیاتی نیست به طوری که کتب تعیین شده یا تنها به مباحث بودجه‌بندی که خاص سازمان‌های وابسته به دولت است اختصاص یافته است که نتایج پژوهش زمانی (۱۳۹۱) و کیدان (۲۰۰۰) هم مبین این امر می‌باشد و یا در پارهای از موارد به مدیریت مالی سازمان‌های تجاری پرداخته است که در مجموع هیچ کدام بر ارزش لازم برای مدیریت مالی فدراسیون‌های ورزشی نخواهد داشت. همچنین یکی از چالش‌های پیش روی مدیریت مالی فدراسیون‌های ورزشی استفاده از مدیران دولتی در پست‌های مالی و ریاستی می‌باشد به طوری که نگرش‌ها و رفتارهای نهادینه شده این مدیران نگاه دولتی را به چرخه مالی فدراسیون‌ها جاری می‌کند و به جای ترکیب هر دو نقش تأمین و تخصیص مالی، تنها به وظیفه تخصیص متمرکز می‌شوند که نظر براندر (۲۰۱۲) موکد این موضوع می‌باشد و تأمین را به دولت و منابع آن اطلاق می‌کنند که این امر با اساس فدراسیون‌های ورزشی به عنوان سازمان‌های غیر انتفاعی و غیر دولتی در تناقض است که در این راستا پژوهش پورزندی (۱۳۹۴) مبین همین مهم می‌باشد.

وظیفه تأمین منابع مالی و سرمایه مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌های تدوین شده در مدیریت مالی دولتی استفاده از خزانه دولتی با توجه به ردیف‌های مصوب شده و فرآیند بودجه بندی می‌باشد که سازمان‌های دولتی به دلیل قوانین و مقررات موجود محدودیت‌های زیادی جهت حضور در بازار سرمایه و استفاده از سرمایه گذارهای موجود در بازار را دارند با این حال با توجه به شرایط اقتصادی حاکم طبق نظر سلطان حسینی (۱۳۹۱) اتکا به منابع دولتی جهت تأمین نیازهای مالی فدراسیون‌ها، کاهش شدید برنامه‌ها و عدم توفیق لازم در دستیابی به اهداف را به همراه خواهد داشت به همین دلیل استفاده از بازار سرمایه جهت تأمین بخش دیگری از نیازهای مالی فدراسیون‌ها راه کار مناسب و مطلوبی طبق این پژوهش می‌باشد. همانطور که زمردیان (۱۳۹۴)، خانی (۱۳۹۲)، مرادی (۱۳۹۲)، ابونوری (۱۳۸۵)، براندر (۲۰۱۲) و باتلر (۲۰۱۱) به این امر اشاره نموده‌اند.

در مجموع فرآیند ارائه شده در پژوهش حاضر بخش‌های مورد نیاز چرخه مدیریت مالی در فدراسیون‌ها را مشخص می‌نماید و دانش کاربردی هر حوزه را با توجه به ماهیت اصلی فدراسیون‌ها مشخص می‌نماید تا با تشخیص صحیح در این حوزه، چرخه مالی نه به مدیریت دولتی شبیه شود و نه به مدیریت بازرگانی، بلکه تنها مختص مدیریت ورزشی گردد که پژوهش مرادی چالش‌تری (۱۳۹۲)، نیز این موضوع را تأیید می‌نماید.

## منابع

- ابونوری، اسماعیل؛ مشرفی، گلاره (۱۳۸۵). «اثر شاخص اقتصاد کلان بر شاخص قیمت سهام صنعت پتروشیمی ایران»، نشریه پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۲۱، ص ص ۲۰۹-۲۲۸
- استونر، جیمز (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک؛ ترجمه محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورزندی، محمد ابراهیم؛ شهریاری، مجید (۱۳۹۴). «طراحی مدل جامع سرمایه گذاری خطر پذیر»، نشریه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار. شماره ۲۴، ص ص ۶۳-۷۱
- تقی زاده، سعیده (۱۳۸۹). «مدیریت مالی در سازمان‌های آرشیوی با تاکید بر آرشیوهای ملی ایران و کانادا»، نشریه گنجینه اسناد، سال بیستم، دفتر اول، صفحات ۱۴۶ تا ۱۶۶
- توکلی، احمد (۱۳۹۱). مالیه عمومی، چاپ هفدهم تهران، انتشارات سمت
- جین، کیمی؛ لی، رابینسون (۱۳۹۳). «مدیریت سازمان‌های ورزشی المپیک»، ترجمه مهدی قدمی، نغمه کریمی نژاد، چاپ اول تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران
- خانی، عبدالله؛ افشاری، حمیده؛ حسینی کندلجی؛ میر هادی، (۱۳۹۲). «بررسی تصمیمات تأمین مالی»، نشریه مدیریت دارایی و تأمین مالی، سال اول، شماره ۱، ص ص ۱۰۹-۱۲۲
- راهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۳). «نقش بازاریابی مالی در توسعه اقتصادی کشور»، ماهنامه تخصصی تدبیر، شماره ۱۲۵
- راهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۹۲). «مبانی بازاریابی مالی: جایگاه اهمیت و ضرورت شناخت آن در مدیریت مالی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی»، نشریه دانش سرمایه گذاری، شماره ششم
- راهنمای رودپشتی، فریدون؛ نیکومرام، هاشم؛ شاهوردیانی، شادی (۱۳۹۰). مدیریت مالی راهبردی (ارزش آفرینی)، انتشارات حکیم باشی
- زمانی، مطهره؛ حسینی، سید عماد؛ رجایی، هادی (۱۳۹۱). «اثر مخارج ورزشی در تولید ناخالص ایران»، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۵، ص ص ۱۴۳-۱۵۶
- زمردیان، غلامرضا؛ شعبان زاده، مهدی؛ نجفی شریعت زاده، ایرج (۱۳۹۴). «بررسی اثرپذیری بازار سرمایه ایران از عدم اطمینان سیاست پولی و مالی»، نشریه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار. شماره ۲۵، ص ص ۸۱-۱۰۶
- زنجیردار، مجید؛ ابراهیمی راد، سجاد (۱۳۸۸). «رابطه بین شیوه‌های تأمین مالی و بازده سرمایه»، نشریه مطالعات مالی شماره ۲، ص ص ۱۵۷-۱۷۲
- زنده دل، بابک؛ زاهدی قاسمیان، باسر (۱۳۸۸). «فرآیندهای استراتژیک در سازمان‌های هولدینگ»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۲
- سلطان حسینی، محمد؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ رجبی، مالک (۱۳۹۱). «بررسی موانع اقتصادی

- اثر گذار بر جذب سرمایه گذاری خارجی در صنعت فوتبال ایران»، نشریه مدیریت ورزشی، بهار ۱۳۹۱، شماره ۱۲، ص ص ۳۶-۲۳
- فرج وند، اسفندیار (۱۳۸۷)، «اصول تهیه و تنظیم و کنترل بودجه»، چاپ دهم، تهران، انتشارات سمت.
- مرادی چالستری، جواد؛ مرادی، محمد رضا؛ نوروزیان قهفرخی، سهیلا؛ جعفری، اکرم (۱۳۹۲). «بررسی موانع اقتصادی اثر گذار بر جذب سرمایه گذاری خارجی در صنعت فوتبال ایران»، نشریه مدیریت ورزشی، تابستان ۱۳۹۲، شماره ۱۷، ص ص ۱۴۷-۱۲۹
- نوو، ریموند پی (۱۳۹۲). مدیریت مالی، جلد اول، ترجمه علی جهانخانی، علی پارسائیان، چاپ نوزدهم تهران، انتشارات سمت
- نیکومرام، هاشم؛ راهنمای رودپشتی، فریدون؛ هیبتی، فرشاد (۱۳۸۸). مبانی مدیریت مالی، جلد اول انتشارات ترمه، چاپ چهارم
- هیبتی، فرشاد؛ نیکومرام، هاشم؛ راهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۶). بازرها و نهادهای مالی، انتشارات واحد علوم و تحقیقات
- Black & Hirth (2000). "Foundation of Financial" McGraw-Hill, 9th edition - 2000.
- Brander, J. Du, Q. Helmann, T (2012). *The effects of government-sponsored venture capital: international evidence*. Unpublished working paper.
- Butler, A. Cornaggia, J. Grullon, G. Weston, J (2012). "Corporate financing managerial market timing and real investment". *Journal of Financial Economics*. Pp. 666-683
- Kidane, F (2000). "Sport in development countries\_ Why is in charge"? *Play the game*. PP:12-16
- Cohn.J. *Statistical Power analysis for the behavioral sciences* (2thed). Hillsdale. NJ: Erlbaum: 1998. P.185-9.
- Tinsley HEA, Brown SD. *Hand book of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*. London. Academic Press: P. 350-390

