

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۹۸  
دوره ۱۱، شماره ۴ ص: ۶۸۴ - ۶۶۵  
تاریخ دریافت: ۰۱ / ۰۶ / ۹۶  
تاریخ پذیرش: ۲۹ / ۱۱ / ۹۶

## تدوین الگوی ارتباطی منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

مصطفی سلطانی<sup>۱</sup> - غلامعلی کارگر<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رجا، قزوین، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تدوین الگوی ارتباطی منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بود. پژوهش حاضر، به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه نخبگان و کارشناسان آگاه در صنعت فوتبال بود. نمونه آماری پژوهش، ۱۰۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی و کارشناسان فوتبال بودند. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات، شامل پرسشنامه منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی بود. این پرسشنامه در دو بخش اصلی پرسشنامه منابع سازمانی شامل ۲۹ گویه و پرسشنامه درآمدزایی شامل ۲۰ گویه بود. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن با استفاده از روایی محتوا، همگرا و واگرا تأیید شد. از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS به منظور بررسی مدل پژوهش استفاده شد. نتایج نشان داد که منابع سازمانی بر میزان درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که به ترتیب متغیرهای منابع مالی، زیرساخت‌ها، منابع انسانی، دارایی معنوی و منابع ارتباطی و اطلاعاتی بیشترین تأثیر را بر درآمدزایی باشگاه‌ها دارند. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا باشگاه‌های فوتبال، با شناسایی و توسعه منابع مختلف سازمانی، در جهت رسیدن به درآمدزایی اقدام کنند.

### واژه‌های کلیدی

ایران، باشگاه حرفه‌ای، درآمدزایی، فوتبال، منابع سازمانی.

## مقدمه

امروزه ورزش و ابعاد گوناگون آن به‌عنوان مبحث مهمی در محافل مختلف مورد توجه است و به‌عنوان پدیده‌ای منحصربه‌فرد در جهت ایجاد جامعه‌ای پویا و شاداب و رفع بسیاری از بحران‌های اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی و سیاسی کاربردهای فراوان خود را نمایان ساخته است (۱). در عصر حاضر، ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به‌عنوان ابزاری کارآمد و قدرتمند، مورد توجه غالب کشورهای دنیا در جهت رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار گرفته است که به‌منظور بقا و رشد خود نیازمند توجه به مسائل متعددی در حیطه‌های گوناگون است که یکی از مهم‌ترین آنها، بازاریابی ورزشی است. در زمان حاضر رقابت در محیط‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته و موفقیت سازمان‌های ورزشی به مقدار زیادی به چگونگی استفاده مؤثر آنها از تکنیک‌ها و استراتژی‌های بازاریابی بستگی دارد. به‌کارگیری روش‌های مناسب بازاریابی، می‌تواند سازمان‌های ورزشی را با افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، حذف روش‌های زمان‌بر غیرضروری، افزایش درآمد و سرانجام کمک به آنها در رقابت مواجه سازد (۲). با توجه به این موارد، بسیاری از کشورهای دنیا، اهمیت بازاریابی علمی را در ورزش و سازمان‌های ورزشی خود درک کرده‌اند، به‌طوری‌که دانش بازاریابی ورزشی از اجزای بقای فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی به‌شمار می‌رود (۱).

از بین فعالیت‌های گوناگون ورزشی در سراسر دنیا، بی‌تردید فوتبال پرطرفدارترین، پربیننده‌ترین و پرمشارکت‌ترین فعالیت ورزشی است و گسترش روزافزون آن سبب شده که مرزهای جغرافیایی، نژادی، قومی، سیاسی و عقیدتی را درنوردد؛ تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج‌قاره، آن را در ردیف ورزش ملی خود به‌حساب می‌آورند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چندصد میلیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است (۳). با گذشت زمان تغییرات چشمگیری در فوتبال حرفه‌ای رخ داده و آن را از ورزش صرف به صنعت یا تجارت بین‌المللی تبدیل کرده است. در بیشتر کشورهای پیشرفته، به‌دلیل رشد روزافزون فوتبال، به‌خصوص در زمینه‌های اقتصادی و تجاری، از این ورزش به‌عنوان صنعت فوتبال نام برده می‌شود. دادوستد چندمیلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان بین باشگاه‌ها، وجود اسپانسرها با سرمایه‌های کلان، قراردادهای چندمیلیون دلاری سازمان‌های لیگ حرفه‌ای برای تبلیغات اطراف زمین و کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، همگی از جمله عواملی‌اند که فوتبال حرفه‌ای را از بازی ساده و ورزش بی‌پیرایه به تجارت یا صنعت بین‌المللی تبدیل ساخته است (۴).

باشگاه‌های فوتبال برای ادامه حیات خود و حضور در مسابقات، نیازمند کسب درآمد هستند. تکیه بر منابع و دارایی‌های باشگاه و مدیریت صحیح آن می‌تواند از مهم‌ترین راهکارهای درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال باشد و بدیهی است که رسیدن به این هدف، مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است (۵). در عصر حاضر، منابع سازمانی به محرکی بسیار حیاتی برای پایداری یک سیستم در محیط رقابتی تبدیل شده است. در عرصه رقابتی نوین که مبتنی بر اقتصاد است، منابع سازمان به‌عنوان یک مزیت شناخته می‌شوند و نیاز است که به این منابع توجه ویژه‌ای شود. منابع سازمان در واقع می‌توانند به‌عنوان چارچوبی معتبر در مدیریت استراتژیک و یک ابزار رقابتی برای سازمان‌ها محسوب شوند. مزیت رقابتی یک سازمان اغلب در پی مدیریت صحیح در منابع داخلی آن حاصل می‌شود (۶). از نظر استفان و هینترهوبر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) منابع سازمان عاملی مهم، در ایجاد مزیت رقابتی و درآمدزایی برای سازمان‌ها در آینده است (۷). چکراورتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) مدیریت و توسعه منابع سازمان و اهرمی کردن منابع را رمز موفقیت سازمان‌ها معرفی می‌کند (۸). منابع، دارایی‌های بهره‌ور تحت مالکیت شرکت هستند؛ تک‌تک منابع به مزیت رقابتی منجر نمی‌شوند، بلکه آنها باید برای ایجاد توانمندی‌های سازمانی با یکدیگر ترکیب شوند (۹). منابع، عوامل تولیدی هستند که بنگاه با به‌کارگیری آنها کالاها و خدمات باارزش را برای مشتریان خود تولید می‌کند. با توجه به تعریف بارنی (۱۹۹۹)، منابع بنگاه شامل تمامی دارایی‌ها، ظرفیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، اطلاعات، دانش و غیره است که بنگاه را قادر می‌سازد تا استراتژی‌هایی را به‌کار بگیرد که کارایی و بهره‌وری‌اش را افزایش دهد (۱۰). آدبایو، دی کاسترو و گیمینز<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، منابع سازمانی را به‌صورت منابع مالی (وجه نقد و دارایی‌ها در بازار مالی)، منابع فیزیکی (کارخانه، فروشگاه، مواد خام و تجهیزات)، منابع قانونی (مارک تجاری و مجوزهای رسمی)، منابع انسانی (مهارت و دانش کارکنان)، مهارت سازمانی (کنترل، فرهنگ سازمانی و شایستگی کارآفرینی)، منابع اطلاعاتی (دانش در مورد بخش‌های بازار، رقبا و فناوری) و منابع رابطه‌ای (روابط با رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان) شناسایی کرده‌اند (۱۱).

پژوهش‌های مختلفی به شناسایی منابع سازمانی و نقش آن در عملکرد سازمان پرداخته‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود. شریعتی، یزدانی و حقیقت (۱۳۸۴)، آموزش، وجود سیستم اطلاعاتی و

- 
1. Stephan & Hinterhuber
  2. Chakravorti
  3. Adebayo, De Castro & Gimenez

برنامه‌ریزی نیروی انسانی را از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها برشمردند (۱۲). طاهرپور، رهنمود و حاجی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود اشاره داشتند که منابع مالی از جمله منابع مهم سازمانی است که باید به صورت مناسب مدیریت شود (۱۳). بارلی، گللیلی و اسرائیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، مهارت‌های مدیریتی (تصمیمات استراتژیک، ارتباط قوی با رسانه، خلاقیت و نوآوری) را اصلی‌ترین عامل موفقیت باشگاه فوتبال بایرن مونیخ معرفی کردند (۱۴). اندرسون و بیرر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز مدیریت موفق، استادیوم، حمایت مالی کافی و برند را عوامل موفقیت تیم بسکتبال مردان دانشگاه گنزاگا معرفی کردند (۱۵). عثمان، ارشد، آریس و آریف<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، منابع سازمانی از جمله نیروهای انسانی ماهر و متعهد را عامل افزایش عملکرد سازمان‌ها معرفی کردند (۱۶). نیروتی و راگوسیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، به این نتیجه رسیدند که ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی سبب توسعه مهارت‌های منابع انسانی و سازمانی شرکت‌ها شده و در نتیجه موجب می‌شود عملکرد این شرکت‌ها به خوبی افزایش یابد (۱۷). فقری، کریمی و حیدری (۱۳۸۵) و گوناسکاران، سابرامنیان و پاپادپولس<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود اشاره داشتند که منابع ارتباطی و اطلاعاتی از جمله منابع مهم و اساسی در سازمان‌هاست (۱۸، ۱۹). در زمینه درآمدزایی سازمان‌های ورزشی نیز به برخی پژوهش‌های انجام‌گرفته، اشاره می‌شود. قیامی‌راد و محرم‌زاده (۱۳۸۶)، استفاده از تبلیغات، اسپانسرها، حق پخش و گردشگری ورزشی را به‌عنوان راهکارهای بازاریابی فدراسیون کاراته معرفی کردند (۲۰). ترابی، قربانی و باقری (۱۳۹۴)، تبلیغات و درآمد روز مسابقه را از جمله مسائل مهم در درآمدزایی و تأمین منابع مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران معرفی کردند (۲۱). کشاک<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که حامیان مالی نقش مهمی در درآمدزایی باشگاه‌ها دارند (۲۲). هادسون و بواتی<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی بر روی فوتبال آمریکا به این نتیجه رسیدند که تنها راه رشد و توسعه ورزش، استفاده از راهکارهای بازاریابی است و مهم‌ترین راهکار را نیز حمایت طرفداران و حق پخش رسانه‌ای دانستند (۲۳). براساس گزارش سایت دلویت<sup>۸</sup>، باشگاه‌های فوتبال در سراسر جهان از سه طریق زیر به کسب درآمد

1. Bar-Eli, Galily, & Israeli
2. Anderson & Birrer
3. Othman, Arshad, Aris & Arif,
4. Neirotti & Raguseo
5. Gunasekaran, Subramanian & Papadopoulos
6. Keshock
7. Hudson & Boewadtj
8. Deloitte

می‌پردازند: درآمد روز مسابقه، حق پخش رسانه<sup>۲</sup> و تجارت<sup>۳</sup> (۲۴). با این حال پژوهشی جامع که ارتباط منابع سازمانی را با درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی مطالعه کند، یافت نشد.

هادسون و بواتی (۲۰۰۳) بیان کردند که تنها ابزار توسعه رشته فوتبال در ایالات متحد و معرفی آن به‌عنوان یک رشته جذاب و تماشایی، استفاده از روش‌های علمی بازاریابی ورزشی است (۲۳). با اینکه اهمیت بازاریابی در جهت توسعه سازمان‌های مختلف به‌صورت عملی و تجربی همواره مورد تأکید است، این مسئله در فضای کسب‌وکارهای ورزشی ایران همواره مورد بی‌توجهی قرار گرفته است (۲). یکی از بزرگ‌ترین معضلات فوتبال ایران از ابتدای تأسیس تا به امروز، ن توانی باشگاه‌ها در زمینه درآمدزایی بوده است. فوتبال ایران در سال‌های اخیر شاهد اتفاقات تلخ بسیاری بوده که بیشتر آنها به‌دلیل رفتارهای غیرتخصصی بوده است. یکی از این اتفاقات تلخ عدم موفقیت باشگاه‌های فوتبال ایران در رقابت‌های بین‌المللی و باشگاه‌های آسیا در سال‌های گذشته و سقوط تیم‌های قدیمی و ریشه‌دار به دسته‌های پایین‌تر است که همواره به‌دلیل بی‌پولی و عدم توانایی نتوانسته‌اند بقای خود در لیگ برتر را حفظ کنند (۳).

در هر باشگاه فوتبال به‌عنوان یک شرکت که دارای سود و زیان است، می‌بایست سیاست‌گذاری‌ها به‌نحوی تنظیم شوند که درآمدهای حاصله بیشتر از هزینه‌های آن باشگاه در یک سال (یک فصل) شود. به همین منظور، باشگاه‌ها باید با انتخاب راهکارهای لازم، درآمدهای خود را شکل دهند. با وجود بحران‌های مالی که گریبان‌گیر بیشتر کشورهای جهان است، باشگاه‌های بزرگ فوتبال، همچنان سودآور و دارای تراز مالی بالا هستند. این در حالی است که باشگاه‌های فوتبال در ایران هنوز درگیر مشکلات مالی شدیدند و نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های فوتبال کشورمان بهره‌گیرند و از صنعت فوتبال دور مانده‌اند. با مقایسه‌ای کوتاه بین فوتبال ایران و فوتبال روز دنیا متوجه می‌شویم که فوتبال کشورمان از صنعت فوتبال دنیا بسیار عقب مانده، که تهدیدی بزرگ برای فوتبال باشگاهی است. این در حالی است که هزینه‌های نگهداری باشگاه‌ها روز به روز در حال افزایش است، به‌طوری‌که سهامداران و حتی دولت نیز فائق آمدن بر این هزینه‌ها را سخت می‌بینند، به همین سبب به‌منظور تأمین هزینه‌های باشگاه خود سراغ منابع دیگر می‌روند. با وجود اهمیت زیاد منابع و دارایی‌های سازمانی و نقش آنها در درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال، مدیران باشگاه‌های فوتبال ایران، یا ارزش این منابع را نمی‌دانند یا قادر به شناسایی آنها نیستند

1. Match day
2. Broadcasting
3. Commercial

و از این رو در مدیریت منابع با چالش مواجه‌اند. با وجود پژوهش‌های فراوان انجام گرفته در حوزه منابع سازمانی و درآمدزایی، پژوهش جامعی در زمینه شناسایی منابع سازمانی و بررسی ارتباط آن با درآمدزایی سازمان به‌ویژه سازمان‌های ورزشی، یافت نشد. با توجه به مطالب مطرح شده، ضروری است تا باشگاه‌های فوتبال در پی تأمین هزینه‌ها و کسب درآمد از تمامی منابع و پتانسیل‌های خود باشند. از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که: ۱. مهم‌ترین منابع و دارایی‌های باشگاه‌های فوتبال کدام‌اند؟ و ۲. نقش این منابع در درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال چگونه است؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد منابع سازمانی و درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) بود که پس از تأیید روایی محتوای آن، توسط هشت تن از استادان خبره مدیریت ورزشی مسلط در حوزه فوتبال، مقدار آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> برای پرسشنامه منابع سازمانی به ترتیب برابر ۰/۹۲ و ۰/۹۴ و برای پرسشنامه درآمدزایی برابر ۰/۹۱ و ۰/۹۳ محاسبه شد که بیانگر پایایی بالای پرسشنامه‌ها بود. همچنین روایی همگرا و واگرای پرسشنامه‌ها نیز از طریق نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، تأیید شد. این پرسشنامه شامل ۴۹ سؤال با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (از یک = بسیار کم تا پنج = بسیار زیاد)، در دو بخش اصلی پرسشنامه منابع سازمانی شامل ۲۹ گویه در ۵ مؤلفه منابع انسانی (۷ سؤال)، منابع مالی (۵ سؤال)، زیرساخت‌ها (۵ سؤال)، منابع اطلاعاتی و ارتباطاتی (۷ سؤال) و دارایی‌های معنوی (۵ سؤال) و پرسشنامه درآمدزایی شامل ۲۰ گویه در ۶ مؤلفه رسانه (۳ سؤال)، تبلیغات (۳ سؤال)، حامیان مالی (۲ سؤال)، تجارت (۷ سؤال)، هواداران (۳ سؤال) و درآمد روز مسابقه (۲ سؤال) بود (۲۵). جامعه آماری پژوهش، شامل نخبگان آگاه در صنعت فوتبال بود. به دلیل محدود و نامشخص بودن جامعه آماری و با توجه به اینکه اندازه نمونه مطلوب برای حداکثر احتمال تخمین صحیح، حداقل ۱۰۰ نمونه است (۲۶)، ۱۲۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی و کارشناسان فوتبال، براساس ملاک‌ها و شاخص‌هایی مانند پژوهش در حوزه بازاریابی ورزشی یا داشتن فعالیت اجرایی در باشگاه‌های لیگ برتر یا فدراسیون فوتبال، به‌عنوان نمونه آماری پژوهش به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. سپس از طریق تلفن و ایمیل از

1. Cronbach's Alpha Coefficient

2. Composite Reliability

آنان برای مشارکت و همکاری در پژوهش دعوت به عمل آمد که ۱۰۰ نفر پاسخ مثبت برای همکاری دادند. از این تعداد، ۸۵ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شده و تحلیل شد. از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> به منظور بررسی مدل پژوهش استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در قالب نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم افزار رگرسیون حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> انجام گرفت.

## یافته‌ها

نتایج توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها، در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. وضعیت مربوط به جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه فعالیت و سطح تحصیلات نمونه‌ها

متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۸	۹۱/۸
	زن	۷	۸/۲
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۷۲	۸۴/۷
	غیر تربیت بدنی	۱۳	۱۵/۳
سابقه فعالیت	تا ۵ سال	۱۲	۱۴/۱
	۶ تا ۱۰ سال	۲۴	۲۸/۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۴	۱۶/۴
	بالای ۱۶ سال	۳۵	۴۱/۲
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۶	۱۸/۸
	دانشجوی دکتری	۲۸	۳۳/۰
	دکتری	۴۱	۴۸/۲

در ادامه به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها، از تفسیر چولگی و کشیدگی استفاده شد. آماره چولگی و کشیدگی به ترتیب برای متغیرهای منابع سازمانی ۰/۱۹۴ و ۰/۰۱۶- و درآمدزایی ۰/۸۸۳ و ۰/۹۰۵ به دست آمد که تمامی آنها در بازه ۲ و ۲- قرار دارد، بنابراین می‌توان گفت که توزیع از تقارن و کشیدگی نرمال برخوردار است. پس از اطمینان از نرمال بودن چولگی و کشیدگی، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شد.

1. Structural Equation Model
2. Statistical Package Of Social Sciences
3. Partial Least Squares

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	آماره کولموگروف - اسمیرنوف	فراوانی	سطح معناداری
منابع سازمانی	۳/۷۸	۰/۵۳	۱/۲۸۹	۸۵	۰/۰۷۲
درآمدزایی	۳/۷۱	۰/۵۴	۰/۸۴۲	۸۵	۰/۴۷۸

با توجه به نتایج جدول ۲، چون سطح معناداری برای هر دو متغیر، بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نمونه‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.

برای برآزش مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که ضرایب بارهای عاملی تمام گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بود که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است (جدول ۳). همچنین، برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری، از سه نوع روایی استفاده شد؛ روایی محتوا، روایی همگرا (AVE)<sup>۱</sup> و روایی واگرا. روایی محتوا با نظرسنجی از خبرگان و روایی همگرا و واگرا از طریق تحلیل عاملی، تأیید شد. در جدول ۴، نتایج ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا آورده شده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های منابع سازمانی و درآمدزایی

مؤلفه اصلی	گویه	کد	بار عاملی
منابع اطلاعاتی	بانک اطلاعاتی	۱A	۰/۷۷
	و استفاده از فناوری در حوزه‌های مختلف مانند IT	۲A	۰/۷۶
	آنالیز بازی و استعدادیابی		
	اسناد و قراردادها	۳A	۰/۶۵
	امکانات رسانه‌ای مانند وبسایت رسمی	۴A	۰/۷۹
	شبکه‌های ارتباطی اجتماعی (مانند توئیتر)	۵A	۰/۷۲
	باشگاه هواداران	۶A	۰/۵۴
	بیلبوردها و امکانات تبلیغاتی	۷A	۰/۷۷

1. Average Variance Extracted

2. Divergent Validity



## ادامه جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های منابع سازمانی و درآمدزایی

بار عاملی	کد	گویه	مؤلفه اصلی
۰/۵۱	۸ A	پول و وجوه نقد موجود	منابع مالی
۰/۵۵	۹ A	بودجه‌های پیش‌بینی شده (مخصوص بیشتر باشگاه‌های دولتی و وابسته به صنایع)	
۰/۷۶	۱۰ A	وام و تسهیلات	
۰/۷۸	۱۱ A	دارایی کلکسیونی باشگاه (مانند تمبر و جام)	
۰/۷۷	۱۲ A	ارزش سهام باشگاه در بازار سرمایه یا بورس	
۰/۸۱	۱۳ A	استادیوم و زمین مسابقه	
۰/۸۲	۱۴ A	زمین تمرین و سالن سرپوشیده	
۰/۷۲	۱۵ A	تجهیزات مورد نیاز مانند دستگاه‌های مختلف بدنسازی، توپ و ....	
۰/۶۴	۱۶ A	امکانات جانبی مانند سالن کنفرانس	
۰/۶۲	۱۷ A	مدارس و آکادمی فوتبال	
۰/۷۳	۱۸ A	عوامل مدیریتی (مجمع، هیات مدیره و مدیر عامل)	منابع انسانی
۰/۷۳	۱۹ A	عوامل اجرایی (مدیر بازاریابی، مدیر روابط عمومی و مدیر حقوقی)	
۰/۵۰	۲۰ A	عوامل فنی (سرمربی، مربیان و مدیر فنی)	
۰/۷۸	۲۱ A	عوامل تخصصی (مربی روان‌شناس، متخصص تغذیه، پزشک و مربی بدنسازی)	
۰/۶۸	۲۲ A	عوامل تدارکات و پشتیبان	
۰/۷۷	۲۳ A	بازیکنان	
۰/۵۵	۲۴ A	تیم‌های پایه	
۰/۸۲	۲۵ A	برند و نام تجاری	
۰/۸۱	۲۶ A	کپی‌رایت	
۰/۸۵	۲۷ A	حق رشد	
۰/۷۱	۲۸ A	تاریخچه، قدمت و سابقه قهرمانی باشگاه	رسانه
۰/۷۳	۲۹ A	جایگاه و رتبه بین‌المللی باشگاه	
۰/۸۵	۱ C	حق پخش تلویزیونی	
۰/۹۱	۲ C	حق پخش اینترنتی و رادیویی	
۰/۸۶	۳ C	موبایل رایت	
۰/۸۰	۴ C	تبلیغات دور زمین مسابقه و تمرین	
۰/۷۹	۵ C	تبلیغات روی البسه	
۰/۸۱	۶ C	حق تبلیغ چهره‌های تیم (صحه‌گذاری)	
۰/۹۰	۷ C	حامیان مالی اصلی	حامیان
۰/۹۱	۸ C	حامی لباس و تجهیزات	
۰/۷۳	۹ C	فروش لوازم مهمور به آرم باشگاه	تجارت
۰/۴۳	۱۰ C	پرورش بازیکن و فروش آنها	
۰/۷۱	۱۱ C	حق نام‌گذاری باشگاه (بازاریابی مشارکتی)	
۰/۶۳	۱۲ C	نقل و انتقال بازیکن	
۰/۷۳	۱۳ C	احداث فروشگاه، رستوران و هتل به نام باشگاه	
۰/۸۴	۱۴ C	راه‌اندازی تورهای گردشگری	
۰/۷۸	۱۵ C	اجاره دادن استادیوم یا بخش‌های مختلف آن	

## ادامه جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های منابع سازمانی و درآمدزایی

مؤلفه اصلی	گویه	کد	بار عاملی
هواداران	حق عضویت هواداران	۱۶C	۰/۸۵
	خرید محصولات باشگاه توسط هواداران	۱۷C	۰/۸۴
	هدایا و کمک‌های بلاعوض هواداران	۱۸C	۰/۸۰
درآمد روز مسابقه	بلیت‌فروشی	۱۹C	۰/۸۷
	درآمد جنبی استادیوم (مانند بوفه، فروش لوازم باشگاه)	۲۰C	۰/۸۹

## جدول ۴. ضرایب پایایی و روایی همگرا

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
منابع سازمانی	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۷۶
منابع اطلاعاتی و ارتباطاتی	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۵۶
منابع مالی	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۵۸
زیرساخت‌ها	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۶۳
منابع انسانی	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۶۱
دارایی معنوی	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۱
درآمدزایی	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۵۴
رسانه	۰/۸۴	۰/۹۰	۰/۷۶
تبلیغات	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۴
حامیان مالی	۰/۷۷	۰/۹۰	۰/۸۱
تجارت	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۸
هواداران	۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۶۹
درآمد روز مسابقه	۰/۷۲	۰/۸۸	۰/۷۸

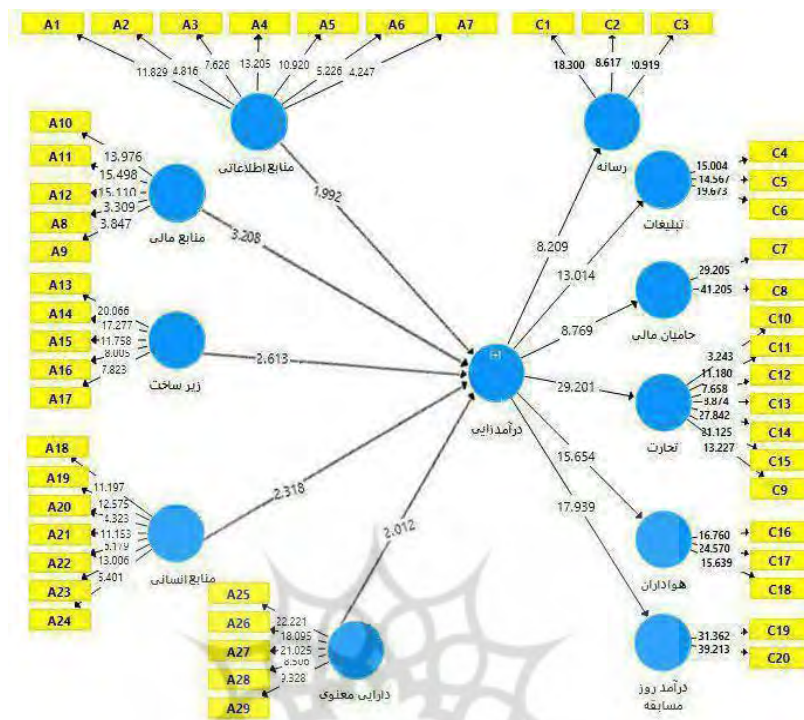
مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برابر ۰/۷ و برای روایی همگرا برابر ۰/۵ است (۲۷). با توجه به جدول ۴، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمام متغیرها، بیشتر از ۰/۷ و مقدار روایی همگرا نیز بیشتر از ۰/۵، به دست آمد. از این رو مناسب بودن پایایی و روایی همگرای تمام متغیرها، تأیید شد. همچنین نتایج مربوط به روایی واگرایی عوامل مربوط به متغیرهای اصلی، نشان داد که عوامل مربوط به هر متغیر نسبت به خود آن متغیر، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با متغیرهای دیگر؛ به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

برای بررسی برازش کلی مدل از سه شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ )<sup>۱</sup>، نیکویی برازش (GOF)<sup>۲</sup> و اعداد معناداری تی<sup>۳</sup> استفاده شد. چین<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین معرفی می‌کند (28). از آنجا که ضریب تعیین متغیرهای مستقل برابر صفر است، در اینجا یک متغیر وابسته (درآمدزایی) داریم که مقدار ضریب تعیین برای آن برابر ۰/۵۱۳ به‌دست آمد که بیانگر مناسب بودن آن است. مقدار ( $R^2 = 0/513$ )، نشان می‌دهد که حدود ۵۱ درصد از کل تغییرات متغیر درآمدزایی وابسته به ۵ متغیر مستقل ذکرشده در این مدل است. به‌عبارتی دیگر، مجموعه متغیرهای مستقل، نزدیک به نیمی از واریانس متغیر درآمدزایی را برآورد می‌کنند. به باور تنن‌هاوس، وینچنزو، چاتلین و لائرو<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، شاخص نیکویی برازش در مدل PLS راه‌حلی عملی برای بررسی برازش کلی مدل است و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های کوواریانس محور عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار باکیفیت مدل PLS، به‌صورت کلی استفاده کرد. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد که مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است (۲۹). مقدار عددی شاخص نیکویی برازش کلی مدل، با توجه به فرمول زیر، برابر ۰/۵۳ است که بیشتر از مقدار قوی ۰/۳۶ است؛ بنابراین ساختار مدل، تناسب خوبی با داده‌ها دارد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalites} * R^2} = \sqrt{0.54 * 0.513} = 0.53$$

یکی دیگر از معیارهای مهم برای سنجش رابطه بین متغیرها در بخش ساختاری مدل، اعداد معناداری تی است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصدی دارد. نتایج مربوط به آماره تی متغیرها، در شکل ۱ آورده شده است.

1. R Square
2. Goodness of Fit
3. T-Value
4. Chin
5. Tenenhaus, Vincenzo, Chatelin & Lauro



شکل ۱. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب معناداری تی)

همچنین، در جدول ۵، نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها، به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	ضریب مسیر	تی	فرضیه
تأیید فرضیه	۰/۱۵۴	۱/۹۹۲	اثر منابع ارتباطاتی و اطلاعاتی بر درآمدزایی
تأیید فرضیه	۰/۲۴۲	۳/۲۰۸	اثر منابع مالی بر درآمدزایی
تأیید فرضیه	۰/۲۱۲	۲/۶۱۳	اثر زیرساخت‌ها بر درآمدزایی
تأیید فرضیه	۰/۲۰۱	۲/۳۱۸	اثر منابع انسانی بر درآمدزایی
تأیید فرضیه	۰/۱۸۰	۲/۰۱۲	اثر دارایی‌های معنوی بر درآمدزایی

با توجه به شکل ۱ و جدول ۵، مقدار تی برای تمام فرضیه‌ها، بالاتر از ۱/۹۶، به دست آمد که نشان می‌دهد فرضیه‌های پژوهش با سطح اطمینان ۹۵ درصدی، تأیید شده‌اند. نتایج نشان داد که به ترتیب

متغیرهای منابع مالی، زیرساخت‌ها، منابع انسانی، دارایی معنوی و منابع ارتباطی و اطلاعاتی بیشترین تأثیر را بر درآمدزایی باشگاه‌ها دارند.

### بحث و نتیجه گیری

تحلیل داده‌های پژوهش حاضر نشان داد که منابع سازمانی بر میزان درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران نقش تأثیرگذاری دارد. نتایج پژوهش نشان داد که در میان منابع مختلف سازمانی باشگاه‌های فوتبال، منابع مالی بیشترین تأثیر را در درآمدزایی باشگاه‌ها دارد. سینر و کاراپولاتجی (۲۰۱۵) با مطالعه در ۵۰ باشگاه فوتبال اروپا نشان دادند باشگاه‌هایی که از منابع مالی قوی برخوردارند و توسط مالکان ثروتمند اداره می‌شوند، در مقایسه با باشگاه‌هایی که از منابع مالی ضعیف‌تری برخوردارند، عملکرد بالاتری دارند و از استراتژی تهاجمی استفاده می‌کنند (۳۰). طاهرپور و همکاران (۱۳۹۰) نیز منابع مالی را از جمله منابع مهم سازمانی معرفی کردند که در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (۸). نتیجه پژوهش حاضر در این حوزه با نتایج پژوهش سینر و کاراپولاتجی (۲۰۱۷)، طاهرپور و همکاران (۱۳۹۰) و اندرسون و بیرر (۲۰۱۱) همسوست. در تبیین این مسئله می‌توان گفت منابع مالی می‌تواند سایر منابع باشگاه را تحت تأثیر قرار دهد و به درآمدزایی بیشتر باشگاه کمک کند. برای مثال، منابع مالی قوی و پول بیشتر، سبب می‌شود تا باشگاه قادر باشد مربیان و بازیکنان شاخص و ستاره را خریداری و جذب کند؛ زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات باشگاه را توسعه دهد که این مسئله زمینه انجام فعالیت‌های تجاری باشگاه و همچنین کسب درآمدهای مختلف از طریق هواداران و شرکت‌های خصوصی را فراهم می‌سازد. بنابراین لازم است تا باشگاه‌های فوتبال با جذب و استخدام مشاوران بازاریابی توانمند و آشنا با روش‌های نوین بازاریابی ورزشی، بتوانند از منابع مختلف سازمان به‌منظور درآمدزایی بیشتر و تأمین نیازهای مالی، بهره‌گیرند.

زیرساخت‌ها به‌عنوان دومین منبع سازمانی مؤثر بر درآمدزایی باشگاه‌ها شناخته شد. از مهم‌ترین این موارد می‌توان به استادیوم، مدرسه فوتبال و فروشگاه اشاره کرد. اصلی‌ترین منبع درآمدی که در پی فزاینده‌تری تخصصی یک استادیوم فوتبال ایجاد می‌شود، به اصطلاح «درآمدهای روز مسابقه» است که امروزه منبع درآمدی بسیار مهم و اجتناب‌ناپذیری برای باشگاه حرفه‌ای محسوب می‌شود (۳۱). درآمد

حاصل از فروش بلیت و درآمدهای جنبی استادیوم در روز مسابقه مانند بوفه، فروش پیراهن و پرچم، فروش غذا و نوشیدنی، بخش مهمی از درآمد روز مسابقه بیشتر باشگاه‌های معتبر دنیا را تشکیل می‌دهد (۵). بیشتر باشگاه‌های ایران ورزشگاه اختصاصی ندارند و فروش بلیت در انحصار سازمان لیگ است. دولت و شهرداری‌ها می‌توانند استادیوم‌ها را به صورت اجاره به شرط تملیک در اختیار باشگاه‌ها قرار دهند تا باشگاه بتواند از این روش برای درآمدزایی استفاده کند؛ همانند استادیوم میلان که به صورت اجاره به شرط تملیک در اختیار دو باشگاه بزرگ این شهر (آث میلان و اینترمیلان) قرار دارد (۳۲). اندرسون و بیر (۲۰۱۱) استادیوم و امکانات کافی را از عوامل موفقیت تیم بسکتبال مردان دانشگاه گنزاگا معرفی کردند (۱۵). گودرزی، خبیری و ناظمی (۱۳۹۲)، عامل دسترسی به استادیوم، تخصیص فضا و راحتی صندلی‌ها، ویک‌فیلد، بلوجت و اسلوئن<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، دسترسی، زیبایی و طراحی استادیوم و آمینودین و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) تسهیلات و امکانات ورزشگاه را پیش‌بینی‌کننده قوی برای رضایت تماشاگران و حضور مجدد آنها در ورزشگاه‌ها شناسایی می‌کنند (۳۵ - ۳۳). مدارس فوتبال نیز در بیشتر باشگاه‌های معتبر، منبع مهم درآمدزایی هستند. برای نمونه، مدرسه فوتبال اختصاصی بارسلونا معروف به لاماسیا افراد مستعد بالای ۷ سال را پرورش می‌دهد تا بعدها از آنان در تیم اصلی استفاده کند یا با قیمتی بالا بفروشد. ستارگان بزرگی چون مسی، ژاوی، اینستا، گواردیولا و فابریگاس محصول این مدرسه فوتبال هستند. باشگاه بوکاجونیورز نیز بیش از ۳۵۰ بازیکن در یک دهه اخیر به باشگاه‌های معتبر ترنسفر کرده است (۳۲). با توجه به مطالب مذکور، باشگاه‌های ایران می‌توانند با ایجاد امکانات مناسب و الگوبرداری از باشگاه‌های موفق در این حوزه، درآمدزایی کسب کنند. همچنین توصیه می‌شود در ساخت استادیوم به محیط فیزیکی و موقعیت جغرافیایی آن، توجه جدی شود تا درآمدزایی از این طریق به حداکثر برسد.

با توجه به نتایج پژوهش، منابع انسانی به‌عنوان سومین منبع سازمانی مؤثر باشگاه‌های فوتبال در درآمدزایی شناخته شد. از مهم‌ترین منابع انسانی در یک باشگاه فوتبال می‌توان به مدیریت، تیم مربی‌گری، بازیکنان و تیم‌های پایه اشاره کرد که هر یک می‌توانند نقش مهمی در درآمدزایی باشگاه داشته باشند. تیم‌های پایه نقش مهمی در کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد باشگاه بازی دارند. باشگاه‌های بزرگ فوتبال، کودکان مستعد را شناسایی می‌کنند و پرورش می‌دهند تا بعدها از آنان در تیم اصلی استفاده کنند یا با قیمتی بالا آنها را به سایر باشگاه‌ها بفروشند. بازیکنان و مربیان شاخص و ستاره، می‌توانند از طریق جذب

- 
1. Wakefield, Blodgett & Sloane
  2. Aminuddin & Lee

هوادر بیشتر و جذب حامیان مالی، نقش مهمی در درآمدزایی باشگاه بازی کنند (۲۳). بسیاری از افراد، به جای باشگاه، هوادر بازیکن یا مربی خاصی هستند و هواداری از یک باشگاه را منوط به حضور آن فرد خاص در باشگاه می‌دانند. هواداران از طریق حق عضویت، خرید محصولات باشگاه، هدایا و کمک‌ها و خرید بلیت به درآمدزایی باشگاه کمک می‌کنند. در چنین شرایطی توجه بنگاه‌های اقتصادی و تجاری نیز جلب خواهد شد و باشگاه‌ها می‌توانند درآمد مالی بیشتری به دست آورند (۳۶). یک کمپانی برای تبلیغ محصول یا خدماتش، ترجیح می‌دهد با تیمی قرارداد ببندد که هوادار بیشتری دارد و بالطبع تعداد زیادی بازی‌های آن تیم و تبلیغات روی پیراهنش را نگاه می‌کنند (۳۷). بارنی (۱۹۹۹) استعداد‌های مدیریتی، کارکنان ماهر و متخصص، عثمان و همکاران (۲۰۱۵) نیروهای انسانی ماهر و متعهد و ما<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) قابلیت‌های فنی مانند خلاقیت، کارایی و انعطاف‌پذیری کارکنان را عوامل مهم در موفقیت سازمان معرفی کردند (۳۸، ۱۶، ۱۰). بارلی و همکاران (۲۰۰۸) و اندرسون و بیرر (۲۰۱۱) مهارت‌های مدیریتی را اصلی‌ترین عامل موفقیت باشگاه‌های ورزشی معرفی کردند (۱۵، ۱۴). بنابراین نتایج پژوهش حاضر در این حوزه با نتایج پژوهش عثمان و همکاران (۲۰۱۵)، روسکا (۲۰۱۴)، بارلی و همکاران (۲۰۰۸) و اندرسون و بیرر (۲۰۱۱) همسوست. توانایی ایجاد، بازسازی، ارتقای دانش و فرایندهای نیروی انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر موفقیت قرار دهد (۳۹). باشگاه‌های فوتبال از طریق داشتن برنامه استراتژیک در بازاریابی، آموزش نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف، ایجاد استانداردهای لازم در توسعه منابع انسانی، استعدادیابی و جذب نیرو بر مبنای شایستگی می‌توانند در جهت درآمدزایی باشگاه اقدام کنند.

با توجه به نتایج پژوهش، دارایی‌های معنوی به‌عنوان چهارمین منبع سازمانی مؤثر در درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال شناخته شد. از دارایی‌های معنوی باشگاه می‌توان به برند و نام تجاری، کپی‌رایت، حق رشد و قدمت باشگاه اشاره کرد. درآمد از طریق برند و فعالیت‌های تجاری در رأس منابع درآمدزایی باشگاه‌های معتبر جهان قرار دارد. برای مثال، باشگاه‌های منچستر یونایتد، بایرن مونیخ و پاری سن ژرمن به‌عنوان سه باشگاه پردرآمد دنیا در سال ۲۰۱۶، بیشترین درآمد را از این محل در بین تمام باشگاه‌های دنیا، به ترتیب معادل ۳۶۳، ۳۴۲ و ۳۰۵ میلیون دلار کسب کردند (۲۴). امنزوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) استفاده از نام تجاری و کپی‌رایت، در فعالیت‌های تجاری باشگاه‌ها را از مهم‌ترین منابع تأمین‌کننده مسائل مالی در باشگاه‌های فوتبال انگلستان معرفی می‌کند (۴۰). می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش

---

1. Ma  
2. Mnzava

امنزا (۲۰۱۲) و گزارش دلویت (۲۰۱۷) همسو است. سامانگیو و ادواردو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در بررسی رابطه بین تجارت و فدراسیون‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که فدراسیون‌های ورزشی برای موفقیت باید مانند شرکت‌های تجاری فعالیت کنند (۴۱). ویلیام، ویکتوریا و آلیسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که مدیران برای محافظت از دارایی‌های سازمان، باید به‌طور مرتب عواملی مانند طراحی محصول، کپی‌رایت، برند و نشان تجاری را مورد توجه قرار دهند (۴۲). از نظر مورگان (۲۰۰۷)، نام تجاری و شهرت بنگاه شاخص مهمی در موفقیت استراتژی سازمان به حساب می‌آیند (۶). از این‌رو باشگاه‌ها می‌توانند از برند خود به‌منظور درآمدزایی در ارتباط با شرکای تجاری خود، از جمله اسپانسر، تأمین‌کننده البسه ورزشی و همچنین تولیدکنندگان اقلام تجاری ممبر به نام و نشان باشگاه برای هواداران، استفاده کنند. یکی از بهترین شیوه‌ها در این راه، می‌تواند بازاریابی مشارکتی باشد. هرچند، در ایران متأسفانه فروش اقلام تجاری مانند پیراهن ورزشی و کالاهای هواداری، سهمی در درآمدهای باشگاه‌های فوتبال ندارد و همواره ضعف در قوانین مربوط به کپی‌رایت در ایران، دلیل اصلی محرومیت باشگاه‌ها از این منبع درآمدی مهم عنوان می‌شود (۵). با این حال، باشگاه‌ها می‌توانند با ثبت نام تجاری باشگاه، پشتکار و پیگیری حقوقی، از حقوق خود در برابر جعل‌کنندگان دفاع کنند. ضمن آنکه، علاوه بر آن با مدیریت درست بازاریابی می‌توان علی‌رغم شرایط موجود، درآمد کسب کرد. برای مثال، باشگاه‌ها می‌توانند با احداث و راه‌اندازی فروشگاه در نقاط مختلف کشور، از طریق فروش مستقیم یا فروش اینترنتی و آنلاین محصولات، تا حدودی بر این مشکل فائق آیند.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که منابع اطلاعاتی و ارتباطاتی یکی دیگر از منابع مؤثر بر درآمدزایی باشگاه‌هاست. در پژوهش‌های مختلف به اهمیت این منبع سازمانی تأکید شده است. برای نمونه فقری و همکاران (۱۳۸۵) و گوناسکاران و همکاران (۲۰۱۷)، منابع ارتباطاتی و اطلاعاتی را از جمله منابع مهم و اساسی در سازمان معرفی کردند (۱۹، ۱۸). امروزه آی. تی نقش مهمی در تبلیغات دور زمین مسابقه، اقدامات بازاریابی و استعدادیابی در ورزش بازی می‌کند و توجه به این منبع، برای باشگاه اثربخش خواهد بود. استقرار فناوری اطلاعاتی و سیستم‌های ارتباطی درون یک چارچوب استراتژیک، ایجاد بانک اطلاعاتی، اهمیت دادن به فناوری روز فوتبال، ایجاد امکانات رسانه‌ای و شبکه‌های ارتباطی اجتماعی، در کنار سایر

1. Samagaio & Eduardo
2. William, Victoria & Allison
3. Cooperative Marketing
4. Fan Articles



منابع سازمانی، فرصت تعامل بیشتر با ذی‌نفعان مانند هواداران و حامیان مالی را فراهم می‌سازد و می‌تواند برای باشگاه یک مزیت ایجاد کند.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص اهمیت منابع سازمانی و نقش آنها در درآمدزایی و تأمین مالی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، لازم است تا باشگاه‌های فوتبال، در زمینه نیازسنجی منابع خود اقدام کرده و با ایجاد تیم تخصصی و بهبود و تقویت منابع سازمانی، در جهت کسب درآمد بیشتر از طریق منابع سازمانی اقدام کنند. همچنین، با توجه به اهمیت فراوان منابع مالی، باشگاه‌های ایران می‌توانند با الگوبرداری از باشگاه‌های موفق و اهتمام به پیاده‌سازی شرایط ممکن و با تکیه بر منابع داخلی، به‌منظور تأمین نیازهای مالی خود اقدام کنند.

### منابع و مآخذ

1. Salimi, M., Soltan Hosseini, M., & Nadarian Jahromi, M. (2015). "Evaluating Barriers to the Development of Sport Marketing in Iran". *Sport Management Studies*, 29, pp: 13 - 36. [in persian].
2. gg hazadeh, ,, Seeey, M., & Mohammad,, A. 11999.. "Investigating the intra-oggnaaaiona basssssof aaannnppo nrttttuss". aa aaka oounra,, sssue 36, pp 129-150. [in persian].
3. Eidy, H., & Yousefi, B. (2014). "Investigating the Income Resources of World Football and comparing it with club football in Iran". *Iranian Journal of Marketing*, 5, pp: 1-17. [in persian].
4. Elahi, A; Sajjadi, N; Khabiri, M;& Abrishami, H. (2009). "Barriers to the Development of Attracting Financial Support Income in the Football Industry of the Islamic Republic of Iran". *Journal of Sport Management*, 1, pp: 189-202. [in persian].
5. Naghdi, Y., Kaghazian S., & Afsharpi, A.(2013). "Analysis of Economic Factors Affecting of Football uuubnnnoome". *Developmen oonomsss and Paanning uu ayyyyyl*, pp 21-43. [in persian].
6. Morgan, S. (2007). "Effect of Marketing-Manufacturing Integration on New Product Development Time and Competitive". *Journal of Operations Management*, 25, p: 203-217.
7. Stephan M. L.,& Hinterhuber, A (2013). "Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance". *journal of Management Decision*, Vol. 51, p: 154 – 167.
8. Chakravorti, B. (2010). "Finding competitive advantage in adversity". *Harvard Business Review*, november, p: 102-108.
9. Grant, R. M. (2005). "The Resource-Based View of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation". *California Management Journal*, 33, p: 114-134.

10. Barney, J. B. (1999). "Gaining and sustaining Competitive Advantage". Adison-Wesley, Reading, MA, p: 21-27.
11. Adebayo, A., De Castro, R., & Gimenez, G. (2012). "Measuring Competitive Factors: A perspective of Spanish manufacturing firms". 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, July 18-20, P: 348- 355.
12. Shariati, A.H., Yazdani, B., & Haghghat, F. (2005). "The Effect of Human Resource Management on Profitability in Isfahan Hotels". *Tourism Management Studies*, Volume 3, 10, pp: 79 - 104. [in persian].
13. Taherpour, H., Rahnemood, F., & Haji, M. (2011). "Identifying Effective Factors on Successful Implementation of Organization Resource Planning System in Government agencies". *Development Management Process*, 76, pp 5 - 22. [in persian].
14. Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008). "Gaining and sustaining competitive advantage on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern Munchen". *European journal for sport and society*, 5 (1), p: 73 – 94.
15. Anderson, K.S., & Birrer, G. E. (2011). "Creating sustainable competitive advantage: A resource – based analysis of Gonzaga University men's basketball program". *Journal of Sport Administration & Supervision*, 3 (1), p: 10 – 21.
16. Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). "Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170, p: 120-127.
17. Neirrotti, P., & Raguseo, E. (2017). "On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence". *Information & Management*, 54(2), p: 139-153.
18. Faghri, J., Karimi, M., & Heydari, S. (2006). "Hospital Information Management and Organizational Resource Design". *Health Information Management*, 2, pp: 113-123. [in persian].
19. Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Papadopoulos, T. (2017). "Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 99, p: 14-33.
20. Ghiyami Rad, A., & Moharramzadeh, M. (2007). "A Comparative Comparison of Karate Federation of Iran and Japan in Monetization Methods". *Research in Sport Science*, Issue 17, pp: 89-100. [in persian].
21. Torabi, T; Ghorbani, M; & Bagheri, M. (2015). "New Methods of Financing Football Clubs in Developed Countries and their Comparative Study with Developing Countries". *Journal of Investment Knowledge*, Fourth Year, 13, pp: 217-231. [in persian].
22. Keshock, M.(2004). "The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and small college communities". doctoral degree dissertation, department of sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University, P: 82 - 86.
23. Hudson, W., & Boewadtj, M (2003). "Sport and adventure tourism". Binghamton, NY: the howrth press, New York, 7, p: 103-150.

24. Deloitte analysis (2017). "Football money league, Sport Business Group". Planet football, [www.deloitte.com/drt/Press-release](http://www.deloitte.com/drt/Press-release). P: 1 – 25.
25. Soltani, M., Kargar, Gh., Keshkar, S., & Ghafouri, F.(2017). "Explanatory Model of the Effect of Organizational Resources and Competitive Advantage on Profitability of Iranian Professional Football Clubs". Doctoral dissertation on sport management, Allameh Tabatabai University, pp: 180-186. [in persian].
26. Marsh, H. W (1988). "Goodness of fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size". Psychological Bullerin, 103, p: 391-410.
27. Habibpour, K; & Safari Shali, R. (2012). "Comprehensive Guide to Using SPSS in Survey Research". Tehran, Loyeh Publishing, Fifth Edition, p: 401. [in persian].
28. Chin, W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling". Modern methods for business research, 2, p: 295 – 336.
29. Tenenhaus, M., Vincenzo, E., Chatelin, Y, M., & Lauro, C. (2005). "PLS path modeling". Computational Statistics & Data analysis, 48, p: 159 – 205.
30. Şene, ..., & .. aapogggg, A. A. 2015.. "uu sss of hle Game Seeeeeey nnFoobball nrduyyy". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, p: 10-19.
31. Dima, T. (2015). "The Business Model of European Football Club Competitions". Procedia Economics and Finance, 23, p: 1245-1252.
32. Ghafari, M., Sarokhanian, A., & Imam Saffari, K. (2012). "Football Perspective", Official Journal of the Iranian Premier League Organization, 2(18), pp: 270 - 282. [in persian].
33. Goodarzi, M., Khabiri, M., & Nazemi, A. (2013). "The Relationship between the Physical Environment Characteristics of the Stadium and the Re-Presence of Spectators". Proceedings of the Second International Congress of Science and Football, National Football Academy of Iran, pp: 1-3. [in persian].
34. Wakefield, K. L., Blodgett, J.G., & Sloane, H. J.(1996). "Measurement and management or the sportscape". Journal of Sport Management, p: 15 – 31.
35. Aminuddin, Y., & Lee, H. S. (2008). "Spectator perceptions of physical facility and Team Quality: A study of a Malaysian super league Soccer match". Research Journal of International Studies ,Issue 8,P:132-140.
36. oocca, 2014.. "Web nfffface fo e-CRM in sports: Evidence from Romanian Football". Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society, 9(1), P: 115 – 128.
37. Sheranne, S., & Tyler, D. (2012). "Lessons for sponsor activation andevent management". Sport Management Review, p: 25 - 32.
38. Ma, H (1999). "Anatomy of Competitive Advantage". A select framework, Management Decision, Vol 37, p: 709 – 718.
39. Attaran, J., Divandari, A., & Adinev, H. (2012). "Identifying Effective Factors Strengthening the Banking Market in Mellat Bank Based on Source-Based Perspective". Journal of Business Management, Volume 4, 12, pp: 91-112. [in persian].
40. Mnzava, B. (2012). "Financial plight in English premiership football: An impact of recent global recession". University of Leeds Pecvnia Monográfico, p: 179-191.

41. Samagaio, A., & Eduardo, C. (2007). "Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural". Journal of Sports Economics, p: 7-12.
42. William, F. C., Victoria, L. C., & Allison, P. (2015). "Trade secrets: Managerial guidance for competitive advantage". Business Horizons, 58, p: 607- 613.



---

---

## Designing the Communicational Model of Organizational Resources and Revenue in Iran Professional Football Clubs

Mostafa Soltani<sup>\*1</sup> - Gholam Ali Kargar<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Social Sciences,  
Raja University, Qazvin, Iran 2. Associate Professor of Sport  
Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

(Received: 2017/08/23; Accepted: 2018/02/18)

### Abstract

The aim of this study was to design the communicational model of organizational resources and revenue in Iran professional football clubs. The present study was applied in terms of objectives and descriptive-correlation in terms of data collection. The statistical population consisted of all football elites and experts. The statistical sample consisted of 100 football experts and university professors in sport management. The organizational resources and revenue of sport clubs questionnaire was used to collect data. This questionnaire consisted of two main parts: the organizational resource including 29 items and revenue including 20 items. The reliability of the questionnaire was verified using Cronbach's alpha coefficient and the composite reliability and its validity were verified using content, convergent and divergent validity. Structural equation modeling and PLS software were used to evaluate the model. The results showed that organizational resources had a significant effect on the revenue of Iran professional football clubs. The results also showed that variables such as financial resources, infrastructure, human resources, intellectual properties and communication and information resources respectively had the greatest effects on club revenue. So, it is recommended that football clubs should identify and develop various organizational resources in order to generate revenue.

### Keywords

football, Iran, organizational resources, professional club, revenue.

---

\* Corresponding Author: Email: mostafasoltani553@yahoo.com; Tel: +989124289925