

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۹  
دوره ۱۲، شماره ۱، ص: ۱۷ - ۱  
تاریخ دریافت: ۹۳ / ۰۲ / ۱۵  
تاریخ پذیرش: ۹۳ / ۰۸ / ۱۱

## شناسایی و اولویت بندی عوامل کیفیتی و مدیریتی مؤثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی ایران

سید نصرالله سجادی<sup>۱</sup> - محمود گودرزی<sup>۲</sup> - نرگس فصیح مردانلو<sup>۳\*</sup>  
۱. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، تهران، ایران ۳. دکتری تخصصی مدیریت  
ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

رویدادهای ورزشی از جمله مهم ترین خدمات ورزشی اند. طبیعت غیرملموس خدمات بر اهمیت برند خدمات بیش از پیش تأکید می کند. هدف از این پژوهش تعیین و اولویت بندی عوامل مدیریت و برنامه ریزی، و کیفیتی مؤثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی ایران بود. روش پژوهش آمیخته و از نوع کیفی- کمی بود. در بخش کیفی، ابزار مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه AHP برای جمع آوری داده ها استفاده شد. جامعه تحقیق، خبرگان در زمینه مدیریت ورزشی، رویدادهای ورزشی و بازاریابی ورزشی بودند که با استفاده از دو روش نمونه گیری نظری و گلوله برفی ۱۱ نفر انتخاب شدند. نتایج نشان داد مؤلفه های مؤثر عامل مدیریت و برنامه ریزی به ترتیب اهمیت شامل طراحی مسترپلن، منابع و ارتباطات و شبکه سازی مدیر رویداد، و مؤلفه های مؤثر عامل کیفیت رویداد نیز به ترتیب اهمیت شامل مطبوعیت ادراک شده، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ورود به مرحله صنعتی شدن ورزش، و کیفیت خدمات ادراک نشده (ناملموس) می شود. سازمان های برگزارکننده و مدیران رویدادهای ورزشی می توانند با به کارگیری مؤلفه های مدیریتی و کیفیتی مؤثر در برندسازی از مزایای برند رویداد، مانند افزایش علاقه مندی حامیان مالی و رسانه ها، پیش فروش بلیت های رویداد و بسیاری دیگر بهره مند شوند.

### واژه های کلیدی

بازاریابی رویداد، برند، برندسازی رویداد، کیفیت رویداد، مدیریت رویداد.

## مقدمه

صنعت ورزش نقش مهمی در اقتصاد جهانی دارد (۱). بازاریابی‌های مؤثر ورزشی می‌تواند سوددهی زیادی داشته باشد. خودکفا شدن ورزشکاران، فدراسیون‌های ورزشی، رقابت‌های بین‌المللی و باشگاهی سازمان‌های ورزشی نیازمند طرح‌های بازاریابی است (۲). پیتر و استوتلار (۱۹۹۶) بازاریابی ورزشی را به صورت «فرایند طراحی و اجرای فعالیت‌هایی برای تولید، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع فرآورده ورزشی برای تأمین نیازها یا تمایلات مشتریان و نیل به اهداف سازمان» تعریف می‌کنند (۳). اسمیت (۲۰۰۸) برندسازی را یکی از استراتژی‌های کلیدی بازاریابان می‌داند (۴). برند شامل یک نام، عنوان، نشان، نماد یا طراحی و ترکیبی از همه اینهاست که قصد دارد محصولات یا خدماتی از یک پدیدآورنده یا فروشنده یا گروهی از فروشندگان را بشناساند و آنها را از سایر رقبا مجزا گرداند (۴). برندسازی اضافه کردن قدرت یک برند به محصولات و خدمات است. واژه‌نامه بین‌المللی بازاریابی، برندسازی را این‌گونه تعریف می‌کند: «استفاده یک بنگاه از تکنیک‌هایی برای اینکه سازمان یا محصول خود را از دیگران قابل تشخیص سازد» (۵). محتی که کمتر به آن پرداخته شده، بحث برندسازی در خدمات ورزشی است، به خصوص رویداد ورزشی که مهم‌ترین این خدمات است. یک رویداد ورزشی را می‌توان از این جهت که کاملاً اختصاصی، با برنامه، از قبل آماده شده و از نظر زمانی محدود است، از یک رقابت ورزشی معمولی تمییز داد که در آن تعدادی ورزشکار یا گروه‌های ورزشی به دلایل مختلفی که ممکن است بیشتر از علاقه صرف به پرداختن ورزش و به منظور دستیابی به هدف مشخص باشد، در آن شرکت کرده یا در برگزاری آن مشارکت می‌کنند و به منظور تماشای آن تعداد زیادی تماشاگر انتظار می‌رود (۳). طبیعت خدمات ورزشی غیرقابل لمس، تجربه‌ناپذیر و نابودشدنی است. به عبارتی از جنس یک کالا که دارای بسته‌بندی باشد، نیست. تولید و عرضه خدمات ورزشی تفکیک‌پذیر نیست، به‌هنگام استفاده از یک خدمت شاهد تحویل آن خدمت نیز هستیم. نکته دیگر اینکه خدمات قابل ذخیره شدن نیستند و نابودشدنی‌اند، مانند برگزاری اردوی ورزشی قبل از مسابقه. این ویژگی‌ها خدمات ورزشی را از کالا و محصولات دیگر جدا می‌کند و به تبع آن، تفاوت‌هایی را در عوامل مؤثر بر ارزش برند آنها به وجود می‌آورد (۲). برندسازی رویدادهای ورزشی در پی عوامل و ویژگی‌هایی است که بتواند از طریق آنها رویداد ورزشی را در ذهن مشتریان (تماشاگران، شرکت‌کنندگان، حامیان، رسانه‌ها و سایر مخاطبان آن) منحصربه‌فرد و قابل تشخیص سازد (۲). امروزه بیشتر سازمان‌ها بر کیفیت مشتری‌محور به‌عنوان سلاح استراتژیک روی آورده‌اند. در واقع کیفیت محصولات و خدمات یک ضرورت رقابتی است و به‌عنوان ابزاری برای تمایز عمل می‌کند؛ ایجاد تمایز از

اولین گام‌ها در برندسازی است. بنابراین کیفیت از عوامل اصلی برندسازی است. این پژوهش در پی کشف عوامل مؤثر از مؤلفه‌های کیفیت و مدیریت در برندسازی رویدادهای ورزشی ایران است.

کیفیت را می‌توان به‌عنوان درجه‌عالی بودن یا برتری که محصول یک سازمان ارائه می‌کند، تعریف کرد. کیفیت می‌تواند جنبه‌های ملموس و هم جنبه‌های ناملموس یک محصول یا خدمت را در برگیرد (۶). تعریف رسمی کیفیت که توسط مؤسسه استاندارد ملی آمریکا و انجمن کنترل کیفیت آمریکا بیان شده، چنین است: تمامی علائم و ویژگی‌های محصول یا خدمت که مربوط به توانایی ارضای نیازهای تعیین‌شده است (۷). یوشیدا و جیمز (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند که کیفیت خدمات رویدادهای ورزشی را می‌توان در سه بعد اصلی شامل کیفیت زیبایی‌شناسی، کیفیت فنی و کیفیت عملکرد و با هفت زیرشاخه، شامل جو بازی، تجربه ازدحام، ویژگی‌های حریف، عملکرد بازیکنان، کارکنان، دسترسی به اماکن و فضای صندلی در نظر گرفت (۸). شانک در کتاب خود، کیفیت خدمات را دارای پنج بعد معرفی می‌کند: قابلیت اطمینان، تضمین، همدلی، پاسخگویی و حساسیت و در نهایت ملموس بودن (۹). از آنجا که تحقیق حاضر در حوزه رویداد تحقیقی است جدید، پژوهشی که دقیقاً به این موضوع در حوزه رویداد پرداخته شده باشد، یافت نشد. اما چون محقق به دنبال تعیین عواملی بود که به‌نوعی هم انگیزه‌ای برای مشتریان رویداد باشد و هم به عوامل مؤثر در برند رویداد پرداخته باشد، به تحقیقاتی پرداخته که این انگیزه‌ها را بررسی یا تعیین کرده بودند و با نتایج تحقیق مقایسه کرد که این به‌نوعی توجه برگزارکنندگان را به خود جلب می‌کند که با تقویت این انگیزه‌ها علاوه بر سود کوتاه‌مدت می‌توانند به اهداف بلندمدت خود نیز دست پیدا کنند. فلاحی (۱۳۸۷) به مطالعه و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر حضور تماشاچیان مسابقات فوتبال لیگ برتر ایران با رویکرد بازاریابی پرداخت که عامل‌های اقتصادی (قیمت بلیت و حمل‌ونقل) و تسهیلات ورزشگاه (زیبایی ورزشگاه، امنیت ورزشگاه، پاکیزگی ورزشگاه، راحتی ورزشگاه، مواد نوشیدنی و خوراکی ورزشگاه) مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر حضور تماشاچیان در مسابقات لیگ برتر فوتبال بودند. عامل پرخاشگری (توهین به داور، دیدن خشونت‌های بازی و توهین و تضعیف تیم مقابل) تأثیری در حضور تماشاچیان نداشت. در خصوص مؤلفه کیفیت، آمینودین و همکاران (۲۰۰۸) اشاره می‌کنند که کیفیت تیم از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های حضور است. استفاده از بازیکنان و مربیان سرشناس و ایجاد ارتباط دوطرفه با تماشاچیان نیز موجب افزایش وابستگی به تیم می‌شود (۱۰). همچنین یانگ پین (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان «اثرات ادراک کیفیت از برند و قوم محوری بر الگوهای مصرف برندهای ورزشی جهانی» که با ۳۰۲ نفر از دانشجویان کره‌ای انجام گرفت، اثر کیفیت ادراک‌شده به‌عنوان میانجی و اثر

قوم محوری به عنوان تعدیل کننده در قصد تماشاگران را نشان داد (۱۱). اصطلاح مدیریت به معنای فرایند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد با و به وسیله دیگران است (۱۲). پرت، اسکروود و هانستد (۲۰۱۲)، مهارت و ارزش رهبران، تجارب ناشی از برگزاری رویداد و تجارب سازمانی را به عنوان مهم ترین عوامل ایجاد نشان تجاری در رویدادهای ورزشی بین المللی تکرار شونده معرفی کردند. تکلی (۱۳۹۱) به نقل از گلادن وفانک (۲۰۰۶، ۲۰۰۲) مدیریت را به عنوان یکی از تداعیات مربوط به سازمان های ورزشی می داند که ارزش ویژه برند تیم ها را تحت تأثیر قرار می دهد (۴). مدیران میانجی بین سازمان و ساختارهای آن و کارکنان هستند و بدین وسیله ساخت برند درونی سازمان را تسهیل می کنند. روابط عمومی نام تجاری را به وجود می آورد و تبلیغات از آن حمایت می کند. به عبارت دیگر، تبلیغات ادامه روند روابط عمومی است. روابط عمومی بازاریابی نیست، اما به فرایند بازاریابی کمک می کند و می تواند در ایجاد بازار برای محصولات و خدمات شرکت نقش اساسی بازی کند (۴).

در راستای برندسازی رویدادهای ورزشی، پرت، اسکراد و هانستد (۱۳) تحقیقی با عنوان «برندسازی در رویدادهای متناوب بین المللی ورزشی» انجام دادند. پرت و همکاران علاوه بر عوامل توانایی های رهبری و اقدامات مبتنی بر ارزش ناشی از تجربیات رویداد و تجارب سازمانی، عواملی چون تلاش های بازاریابی و برندسازی، به رسمیت شناختن ورزش، و ماهیت رویداد، همچنین سایر عوامل مانند موفقیت، پوشش رسانه ای، موقعیت جغرافیایی و تاریخچه تصویر رویداد را در برندسازی رویدادهای ورزشی مؤثر می دانند. همچنین اسکراد (۱۴) در تحقیق خود با عنوان «عوامل اساسی در روند برندسازی رویدادهای ورزشی در محدوده زمانی معین: چشم انداز سازمانی» بیان می دارد که انواع عوامل مؤثر در برندسازی به سه قسمت اصلی ارتباط داشتند: ۱. گروه رهبری با سیاست مخصوص به خود، ۲. مفاهیم آن رویداد و ۳. ماهیت آن رویداد. هولت (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود با عنوان «موفقیت جهانی در ورزش: بازاریابی مؤثر و برندسازی لیگ قهرمانان اروپا» بیان می کند که تاریخچه برخی برندها نشان می دهد که ارزش ویژه برند با شاخص هایی چون تصویر، نشان ها، لوگوها و آیکون های ساخته شده اتفاق می افتد (۱۵). همچنین در خصوص نقش مدیریت برند در برندسازی می گوید: نقش مدیر برند در این زمینه هم تلاش های وی برای ایجاد برند، هم ارزش ویژه برند و همچنین مبنای برای توسعه ارزش ویژه برند در آینده را در برمی گیرد. در ایران نیز تحقیقی در حوزه برندسازی ورزشی صورت گرفته که محقق در آن عامل مدیریت را بر ارزش ویژه برند مؤثر دانسته است. تکلی (۱۳۹۱) در رساله دکتری خود که به منظور ارائه یک مدل برای ارزش ویژه برند کمیته ملی المپیک ایران شکل گرفته است، هفت عامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کمیته ملی

المپیک ایران شامل ویژگی‌های نامرتبط به کارکرد اصلی، ویژگی‌های مرتبط به کارکرد اصلی و فواید کارکردی، فواید سمبلیک، مدیریت مالی و قانونی، مدیریت تصویر، و مدیریت طراحی سازمانی را به دست آورد. ضرورت و اهمیت پژوهش با توجه به موضوع برند را می‌توان چنین بیان کرد:

۱. برند ارزش استراتژیک برای سازمان‌ها دارد.
۲. برند می‌تواند بخش مهمی از دارایی‌های نامشهود سازمان محسوب شود.
۳. برند عامل هویت بخشیدن به محصول است.
۴. برند عامل انحصار مالکیت محصول برای سازمان است.
۵. برند مرزهای جغرافیایی را درنور دیده و می‌تواند بین‌المللی و جهانی شود.
۶. برند ورزشی می‌تواند از سطح یک شهر و استان پا فراتر بگذارد و در سطح ملی و جهانی مورد توجه قرار گیرد (۱). به‌طور کلی محققان فواید زیادی را که مربوط به برند رویدادهای ورزشی است، شناسایی کرده‌اند (۱۳). از سوی دیگر، پیشینه تحقیقات نقش مدیریت و کیفیت را در برندسازی نشان داده است. بنابراین برای بهره‌مندی از این فواید و بسیاری دیگر، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت و کیفیت مؤثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی ایران حائز اهمیت است، که در این تحقیق سعی در بررسی و شناسایی آنها شده است.

### روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر، آمیخته است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های کیفی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی و کیفیتی مؤثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی ایران و سپس به روش کمی و با استفاده از روش AHP به رتبه‌بندی آنها پرداخته شد. ابزار مورد استفاده در تحقیق شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. جامعه تحقیق حاضر را ۱۱ نفر از نخبگان در زمینه مدیریت، رویداد و بازاریابی ورزشی که شامل استادان دانشگاه در حوزه تخصصی بازاریابی ورزشی، و رویداد ورزشی، مدیران پرسابقه در زمینه برگزاری رویداد، حضور در سازمان‌های ورزشی قاره‌ای یا جهانی، سرپرستی کاروان‌های ورزشی برای بازی‌های المپیک؛ و همچنین محققان در زمینه برندسازی ورزشی، تشکیل داده‌اند. در این پژوهش، از دو روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی استفاده شد. در روش نمونه‌گیری نظری، تعداد نمونه خاصی از قبل تعیین نمی‌شود و تا زمانی که کدها به مرحله ساخت و اشباع نرسیده است، نمونه‌گیری ادامه پیدا می‌کند. همچنین روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، بدین صورت بود که

چنانچه شرکت کنندگان افراد دیگری را می‌شناختند که در زمینه مورد بررسی تجربیات و دیدگاه‌هایی داشتند، برای شرکت در مطالعه معرفی می‌کردند. نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که محقق به این نتیجه رسید که اطلاعات جدید، همان تکرار اطلاعات قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد، به دست نمی‌آمد.

فرایند انجام کار به این ترتیب بود که محقق ابتدا با بررسی ادبیات پیشینه و مبانی نظری تحقیق، پیش‌زمینه‌ای را برای انجام مراحل بعدی تحقیق فراهم کرد. سپس با انتخاب چند مؤلفه اصلی حاصل از مطالعات، اهداف تحقیق مشخص شد. در مرحله بعد جامعه تحقیق و شیوه نمونه‌گیری تعیین شد. همچنین محقق به طراحی راهنمای مصاحبه پرداخت. سپس مصاحبه‌های کیفی با نخبگان و خبرگان مدیریت و بازاریابی ورزشی انجام گرفت. در این پژوهش، پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رؤس مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ویژه ضبط صدا اقدام کرد. در مرحله ابتدایی تجزیه و تحلیل پژوهش جمع‌آوری داده‌های تحقیق با استفاده از یادداشت‌برداری صورت گرفت. سپس محقق از متن این یادداشت‌ها کدهای طبیعی را مشخص کرد. در واقع هنگامی که در نظریه برخاسته از داده‌ها، محقق از کلمات و عبارات مورد استفاده توسط مصاحبه‌شوندگان، برای نامگذاری کدها یا مقوله‌ها استفاده کند، کدگذاری طبیعی صورت گرفته است که این نام‌ها جذاب بوده و مستقیماً توجه خوانندگان را جلب می‌کند. در مرحله بعد محقق به کدگذاری باز پرداخت. در این شیوه، محقق داده‌های به دست آمده از مصاحبه یا کدهای طبیعی را به مقوله‌های اطلاعاتی تقسیم می‌کند؛ به این صورت که ابتدا تعدادی مقوله را مشخص می‌کند و سپس به آرامی تعداد آنها را از حدود ۳۰ عدد به حدود سه تا پنج مقوله کاهش می‌دهد و به این صورت مضامین اصلی تحقیق را شناسایی می‌کند. در این تحقیق دو مقوله یا مؤلفه اصلی از کدهای طبیعی تعیین شد، و با شناسایی ابعاد، سایر کدهای طبیعی به‌عنوان گویه‌های این دو مؤلفه تعیین شد که در مجموع هفت گویه و ۲۶ زیرگویه بود. در مرحله بعد پرسشنامه AHP تدوین شد. این پرسشنامه‌ها توسط تعداد ۱۰ نفر از اعضای نمونه تکمیل و با استفاده از نرم‌افزار Expert choice رتبه‌بندی شد. در نهایت با تحلیل یافته‌ها به تعیین اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی و کیفیت رویداد مؤثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی ایران، و تلخیص و نتیجه‌گیری پرداخته شد.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر شامل دو بخش یافته‌های کیفی پژوهش و یافته‌های کمی‌شده پژوهش به روش AHP است. کدبندی و تحلیل نهایی ۱۱ مصاحبه اجراشده، به شناسایی ۲۶ زیرگروه و هفت گویه در قالب دو مؤلفه منجر شد.

### عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی رویداد

جدول ۱ بیانگر عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی رویداد شناسایی‌شده به‌منظور برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران است.

جدول ۱. عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی رویداد مربوط به برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران

ردیف	گویه‌ها
۱	ارتباطات و شبکه‌سازی مدیر رویداد
۲	منابع
۳	طراحی مسترپلن <sup>۱</sup>

پس از کدبندی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، زیرگروه‌ها (زیرشاخص‌ها) به شرح زیر ارائه شد: ارتباطات و شبکه‌سازی مدیر رویداد: ۱-۱) با سطوح بالاتر مدیریتی (شهردار، نیروی انتظامی، دولت و غیره)، ۱-۲) با سطوح پایین‌تر مدیریتی (مدیران میانی، کارکنان)، ۱-۳) با مدیران هم‌رده (رؤسای فدراسیون‌ها و غیره).

منابع: ۲-۱) منابع انسانی (روابط عمومی، مربی، بازیکن، داور، کادر فنی تیم، مدیران میانی و عالی، کارمندان، نیروهای داوطلب، پلیس، کنترل‌کننده بلیت، راهنماها و غیره)، ۲-۲) منابع مالی، ۲-۳) منابع مادی و تجهیزاتی، ۲-۴) مدیریت، ۲-۵) فناوری.

طراحی مسترپلن به‌منظور انجام: ۳-۱) برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و بودجه‌بندی (ثابت زمان برگزاری رویداد در فدراسیون‌های جهانی مرتبط، عدم تغییر در زمان‌بندی، تصمیم‌گیری برای تعیین مکان و زمان و...، قیمت‌گذاری برای بلیت و حامیان مالی و حق پخش رسانه‌ای، برنامه‌ریزی برای تفریحات جانبی گردشگران رویداد)، ۳-۲) سازماندهی (ایجاد نظم و هماهنگی میان کارمندان، تعیین وظایف هر کارمند، آموزش کارمندان با وظایفشان و نحوه برخورد ایشان، برون‌سپاری برخی خدمات، یونیفورم کارمندان)،

## 1. Master plan

۳-۳) کنترل و نظارت (استانداردسازی خدمات و ارزیابی آنها)، ۳-۴) سبک رهبری و آموزش کارکنان (انسجام و همدلی، بازاریابی داخلی، ایجاد انگیزه در کارمندان، مدیریت ارتباط با مشتری، نحوه برخورد، یونیفورم).

#### عوامل کیفیت رویداد

جدول ۲ بیانگر عوامل کیفیت رویداد، شناسایی شده جهت برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران است.

جدول ۲. عوامل کیفیت رویداد مربوط به برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران

ردیف	گویه‌ها
۱	کیفیت خدمات ادراک‌نشده (کیفیت خدمات ناملموس)
۲	مطبوعیت ادراک‌شده
۳	ورود به مرحله صنعتی شدن ورزش
۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات (IT&T or ICT)

پس از کدبندی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، زیرگویه‌ها (زیرشاخص‌ها) به شرح زیر ارائه شد: کیفیت خدمات ادراک‌نشده (ناملموس): ۱-۱) تخلیه هیجان‌ات، ۱-۲) احساس تعلق به گروه (برند ملیت، قومی، مذهبی، نژادی، سیاسی، اجتماعی)، ۱-۳) رفع نیازهای اجتماعی (فایده‌رسانی، پیدا کردن دوست، خودشکوفایی).

مطبوعیت ادراک‌شده: ۲-۱) کیفیت مسابقه (لذت‌بخش بودن، سطح فنی بازی، مراحل انتهایی دور بازی‌ها)، ۲-۲) قابلیت پیش‌بینی (جذابیت و هیجان‌انگیزی)، ۲-۳) میزان حضور تماشاگران و شرکت‌کنندگان یا استقبال از رویداد (۱) اهداف کاری و شخصی مدیر برنامه‌ها یا خانواده بازیکنان، ۲) علاقه به رشته ورزشی، ۳) حضور ستارگان، ۴) تاریخچه‌دار شدن رویداد، استمرار برگزاری، تاریخچه افتخارات و تجربیات خوب برای تماشاگر، ۵) هویت ملی و مذهبی و غیره، ۶) وجود پاداش‌ها-پول، سهمیه برای المپیک، قرعه‌کشی‌ها و غیره و ۷) درگیری افراد در رویداد، شرط‌بندی مجاز، پیش‌بینی و رتبه‌بندی پیش‌بینی‌کنندگان، وجود گیم‌آرسانیت رویداد).

1. CRM:

Customer relationship management

۲. بازی و سرگرمی



ورود به مرحله صنعتی شدن ورزش: ۱-۳) فرهنگ‌سازی (جو تماشاگران، حضور بانوان و کودکان)،  
 ۲-۳) علت برندسازی (درآمدزایی، فرهنگ‌سازی)، ۳-۳) مدیریت ارتباط با مشتری (CRM).  
 فناوری اطلاعات و ارتباطات (IT&T or ICT): ۴-۱) استفاده از آخرین فناوری‌ها در تمامی بخش‌های  
 رویداد، ۲-۴) مدیریت فناوری اطلاعات و پیش‌بینی برنامه‌های نرم‌افزاری خاص، ۳-۴) وضعیت سرعت  
 اینترنت (و زیرساخت‌های مخابراتی)، ۴-۴) در اختیار داشتن امکانات سخت‌افزاری پیشرفته، ۵-۴)  
 برنامه‌ریزی هماهنگی (AUTO-SARGEN + مینیاتور).

#### محاسبه اهمیت و وزن عوامل شناسایی شده

با توجه به تعداد عوامل شناسایی شده در بخش کیفی، اولویت‌بندی آنها ضروری به نظر می‌رسد. به این منظور از فرایند سلسله‌مراتبی AHP استفاده شد. بدین منظور جهت کمی‌سازی و محاسبه وزن عوامل شناسایی شده پرسشنامه مربوطه تهیه و در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس در اولین گام درخت سلسله‌مراتب تصمیم تشکیل شد. بدین منظور هریک از معیارهای شناسایی شده (مؤلفه‌ها) که شامل مجموعه‌ای زیرمعیار (گویه‌ها) است، برای انجام محاسبات به شکل زیر در نرم‌افزار Expert choice کدبندی شدند، که در جداول ۳ و ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. کدبندی عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی

کد	زیرمعیار	کد	معیار
$a_1$	ارتباطات و شبکه‌سازی مدیر رویداد	A	عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی
$a_2$	منابع		
$a_3$	طراحی مسترپلن		

جدول ۴. کدبندی عوامل کیفیت رویداد

کد	زیرمعیار	کد	معیار
$d_1$	کیفیت خدمات ادراک نشده (ناملموس)	D	عوامل کیفیت رویداد
$d_2$	مطبوعیت ادراک شده		
$d_3$	ورود به مرحله صنعتی شدن ورزش		

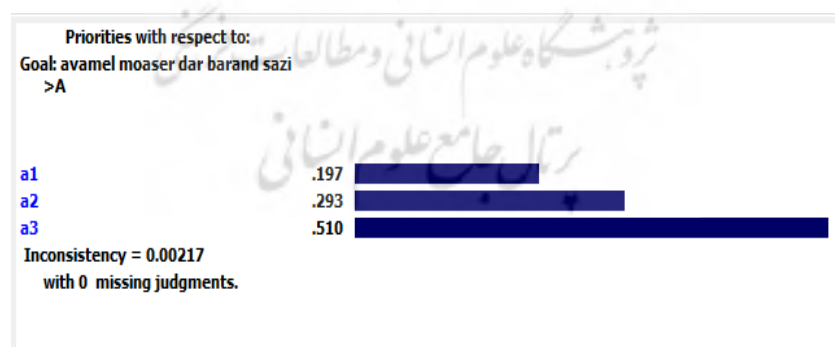
پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان، به منظور اطمینان از روایی و پایایی، نرخ ناسازگاری برای هر یک محاسبه شد و پرسشنامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آنها از ۰/۱ بیشتر بود، مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدیدنظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسشنامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند (۱۰ پرسشنامه)، دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند.

#### شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی

پس از جمع‌آوری نظرهای ۱۰ خبره، در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۵ تشکیل شد:

جدول ۵. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی

	a1	a2	a3
a1	۱	۰/۶۹۲۴۷	۰/۳۶۵۸۴۲
a2	۱/۴۲۳۱۶۹	۱	۰/۵۹۶۶۵۵
a3	۲/۷۱۲۰۷۲	۱/۶۶۲۸۴۵	۱



شکل ۱. اولویت‌بندی گویه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی

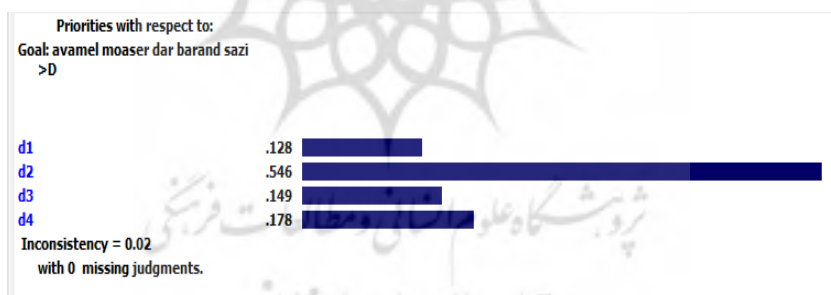
نرخ سازگاری ماتریس ترکیبی براساس خروجی نرم‌افزار ۰/۰۰ به‌دست آمد، که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، ناسازگاری وجود ندارد. شکل ۱ فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی وزن زیرمعیارها (گویه‌ها) را نشان می‌دهد. بر این اساس طراحی مسترپلن مهم‌ترین عامل در این دسته است. اهمیت این گویه ۰/۵۱ است.

#### شناسایی اهمیت و وزن گویه‌های عوامل کیفیت رویداد

پس از جمع‌آوری نظرهای ۱۰ خبره در این زمینه ماتریس تصمیم‌گیری نهایی مطابق جدول ۶ تشکیل شد.

جدول ۶. ماتریس ترکیبی مقایسات زوجی مربوط به عوامل کیفیت رویداد

	d1	d2	d3	d4
d1	۱	۰/۱۸۸۳۴۸	۰/۹۶۰۰۷۲	۰/۷۹۳۳۶۳
d2	۵/۲۴۴۳۲	۱	۳/۶۶۰۹۴۸	۲/۵۱۸۹۱۱
d3	۱/۰۹۶۲۶۷۰	۰/۲۷۱۹۳۳	۱	۰/۷۸۰۷۶۱
D4	۱/۲۵۰۶۲۹	۰/۳۹۳۹۰۱	۱/۲۷۵۰۹۳	۱



شکل ۲. اولویت‌بندی گویه‌های کیفیت رویداد

نرخ سازگاری ماتریس ترکیبی براساس خروجی نرم‌افزار ۰/۰۲ به‌دست آمد، که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۱ است، ناسازگاری چندانی وجود ندارد.

همان‌گونه که شکل ۲ خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد، گویه‌های مطبوعیت ادراک‌شده و فناوری اطلاعات و ارتباطات (IT&T or ICT) مهم‌ترین گویه‌های این دسته از نگاه صاحب‌نظران بودند. ضریب اهمیت این گویه‌ها به ترتیب ۰/۵۶۴ و ۰/۱۷۸ هستند.

### بحث و نتیجه گیری

در پی تعیین و اولویت‌بندی عوامل مدیریت و برنامه‌ریزی و کیفیتی مؤثر بر برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران، طی ۱۱ مصاحبه اجراشده با متخصصان و خبرگان مدیریت ورزشی و بازاریابی ورزشی، ۲۶ گویه مؤثر به دست آمد. این عوامل در دو مؤلفه مدیریت و برنامه‌ریزی رویداد، و کیفیت رویداد که در ادامه شرح داده خواهند شد، جای گرفته‌اند. اولین عامل، مؤلفه مدیریت و برنامه‌ریزی رویداد با گویه‌های ارتباطات و شبکه‌سازی مدیر رویداد، منابع، طراحی مسترپلن است که به‌عنوان اولین و مهم‌ترین عامل در برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران شناسایی شد. بنابراین اولین گام در برندسازی رویدادها غنی‌سازی مهارت‌های مدیران برای برگزاری رویدادهای ورزشی است. مهم‌ترین گویه مؤلفه مدیریت طراحی مسترپلن است. مسترپلن طرح جامعی است که برای برگزاری رویدادها طراحی می‌شود. مسترپلن همچنین انجام صحیح سایر وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و بودجه‌بندی، سازماندهی، کنترل و نظارت، رهبری و آموزش را نیز در برمی‌گیرد. از دیدگاه متخصصان شرکت‌کننده در این پژوهش عواملی چون ثبت زمان برگزاری رویداد در فدراسیون‌های جهانی مرتبط برای آگاهی مخاطبان این رشته‌ها در دنیا و جلوگیری از همزمانی با سایر رویدادها، همچنین عدم تغییر در زمان‌بندی از جمله عواملی است که می‌تواند به برندسازی یک رویداد کمک کند. از دیگر عواملی که در برنامه‌ریزی رویداد مطرح است، تصمیم‌گیری برای تعیین مکان و زمان، تصمیم در مورد قیمت‌گذاری برای بلیت، تعیین حامیان مالی و واگذاری حق پخش تلویزیونی و سایر نکات برای برگزاری بهتر است که به برندسازی رویداد نیز کمک می‌کند. کارو (۲۰۰۹) در بررسی بر روی ۷۱۰ تماشاگر لیگ برتر فوتبال اسپانیا (لالیگا) دریافتند که از مهم‌ترین موارد مربوط به عامل برنامه‌ریزی و زمان‌بندی می‌توان به انجام بازی‌ها در تعطیلات آخر هفته، انجام بازی‌ها در شب، دسترسی به ورزشگاه، ارائه برنامه کامل مسابقات در اول فصل اشاره کرد. آنها ارتباط معناداری میان عامل برنامه‌ریزی با افزایش حضور تماشاگران پیدا کردند. این یافته با یافته تحقیق حاضر همخوانی دارد. پروکا در تحقیق خود دریافت که چهار عامل میزان علاقه و تعلق به دانشگاه، میزان علاقه و تعلق ورزش بسکتبال،

زمان برگزاری مسابقات، و ناآگاهی از زمان و مکان و نتایج مسابقات در میزان حضور مؤثر است. پیس و همکاران (۲۰۰۹)، نیز به نتایج مشابهی در این زمینه رسیدند (۲). از دیگر اهداف طراحی مستریلن برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای قیمت‌گذاری است. ویلیامز (۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود ارزش قیمت را از عوامل ارزش ویژه برند به‌دست آورد (۱۶).

سازماندهی نیز از جمله عواملی بود که از دیدگاه جامعه خبرگان این تحقیق در مدیریت صحیح رویدادهای ورزشی و در نهایت بروی برندسازی رویدادها اثرگذار است. ایجاد نظم و هماهنگی میان کارمندان، تعیین وظایف هر کارمند، آموزش کارمندان با وظایفشان و نحوه برخورد ایشان و نیز یونیفورم کارمندان در این قسمت گنجانده می‌شود. حتی مسائلی مانند برون‌سپاری برخی خدمات نیز در هنگام سازماندهی می‌بایست در نظر گرفته شوند. انتخاب ساختار مناسب منطبق با محیط برگزاری از نکاتی است که هنگام سازماندهی در نظر گرفته می‌شود. در این زمینه پرنه، اسکروود و هانستد (۲۰۱۱)، مهارت و ارزش رهبران، تجارب ناشی از برگزاری رویداد و تجارب سازمانی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل ایجاد نشان تجاری در رویدادهای ورزشی بین‌المللی تکرار شونده معرفی کردند. به‌علاوه هتچ و اسکولتز (۲۰۰۳) بر این باورند که برندسازی سازمان به همسویی و یکپارچگی ارتباطات داخلی و خارجی سازمان نیاز دارد. این یافته‌ها با یافته تحقیق حاضر همخوانی دارد.

کنترل و نظارت، استانداردسازی خدمات و ارزیابی آنها نیز از جمله وظایف مدیریت است. به‌علاوه سبک رهبری و ایجاد انسجام و همدلی، بازاریابی داخلی و ایجاد انگیزه در کارکنان از عواملی بود که از دیدگاه جامعه تحقیق بسیار حائز اهمیت بود. هر سازمان موفقیت خود را مدیون مدیریت و رهبری می‌داند که سکان هدایت آن مجموعه را به‌عهده گرفته است. مدیران میانجی بین سازمان و ساختارهای آن و کارکنان هستند و بدین‌وسیله ساخت برند درونی سازمان را تسهیل می‌کنند. گلادن و فانک (۲۰۰۶، ۲۰۰۲) مدیریت را یکی از تداعیات مربوط به سازمان‌های ورزشی می‌دانند که ارزش ویژه برند تیم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین پرنه و سگین (۲۰۰۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبران و مدیران نقش مهمی در ایجاد برند برای یک رویداد ورزشی دارند و برای این امر به سه نوع مهارت نیازمندند، مهارت‌های سیاسی و شبکه‌سازی، مهارت‌های شغلی و مهارت‌های ورزشی یا فنی.

دومین گویه شناسایی شده در مؤلفه مدیریت و برنامه‌ریزی، منابع است. از جمله این منابع نیروهای متخصص در زمینه مدیریت برای بخش‌های عالی، میانی و اجرایی مانند مدیر بازاریابی، مدیر روابط عمومی، مدیر فنی، مدیر اماکن، مدیر امور فرهنگی و بسیاری دیگر، وجود کارمندان متخصص در بخش‌های اداری

و اجرایی مانند کارمندان بخش‌های بازاریابی، روابط عمومی و غیره، کنترل‌کنندگان بلیت و راهنمایان تماشاچیان، وجود نیروهای داوطلب و حتی وجود مربیان، بازیکنان، داوران و کادر فنی متخصص برای برگزاری مسابقات است. در این زمینه اسدی و همکاران (۱۳۹۱) بیان می‌کنند که باشگاه‌های ورزشی با جذب و به‌کارگیری بهترین بازیکنان و مربیان برند باشگاه خود را ارتقا می‌دهند و طرفداران و حامیان بیشتری جذب می‌کنند. وجود نیروهای داوطلب در این میان ضروری است، چراکه امروزه ماهیت ورزش در کشورهای پیشرفته جهان بیشتر مبتنی بر داوطلب‌گرایی است. بنابر نظر خبرگان مصاحبه‌شونده، به‌کارگیری نیروهای داوطلب می‌تواند به برندسازی رویدادهای ورزشی در ایران نیز کمک کند. تکلی (۱۳۹۱) به نقل از پرنس و سگین بیان می‌کند که مدیران و کارکنان یک برند را منحصر به فرد می‌کنند (۴). این یافته‌ها با یافته تحقیق حاضر همخوانی دارد.

علاوه بر منابع انسانی، منابع مالی، مادی و تجهیزاتی نیز جزو منابع در اختیار مدیریت رویداد می‌باشند. کمیته برگزارکننده بازی‌ها می‌تواند با جذب حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی درصدد تأمین بخشی از هزینه‌های خود برآید. تأمین منابع از سازمان‌ها و چه از حامیان می‌تواند به صورت مالی یا منابع مادی و تجهیزاتی باشد مانند در اختیار قرار دادن ابزار تکثیر اسناد توسط شرکت زیراکس، در بازی‌های المپیک و یا دریافت مبلغی به ازای واگذاری حق پخش رسانه‌ای.

به‌کارگیری فناوری‌های روز نیز می‌تواند به برگزاری بهتر رویداد و همچنین برندسازی رویداد در حال برگزاری کمک کند. فناوری یا جایگزین کردن ماشین‌آلات و تجهیزات رایانه‌ای به جای نیروی کار انسانی و ماشین‌آلات سنتی این اجازه را به سازمان‌ها می‌دهد تا سطح خروجی‌های خود را با نیروی کار، سرمایه و مواد کمتر، افزایش دهد. در همین زمینه هنری در تحقیق خود (۱۳۸۵) بیان می‌کند در حال حاضر، کمتر سازمان‌های ورزشی در جهان است که از طریق پایگاه‌های اینترنتی و با زبان مشترک با یکدیگر ارتباط نداشته باشند. اکثریت قریب به اتفاق سازمان‌های ورزشی دانشجویی جهان از طریق اینترنت و ایمیل، با یکدیگر و با فدراسیون جهانی ورزش دانشجویی ارتباط دارند. بسیاری از کشورها، از جمله کشورهای توسعه‌یافته صنعتی، پذیرفته‌اند که خدمات اطلاعات تکنولوژی یک سرمایه‌گذاری بلندمدت و سودمند است؛ به همین لحاظ بیشتر آنها چنین خدماتی را ایجاد کرده و گسترش داده‌اند (۲). در خصوص تأثیر فناوری در برندسازی رویدادهای ورزشی نیز ظهراهی و همکاران (۲۰۱۲) اینترنت را پراهمیت‌ترین ابزار بازاریابی گردشگری، به سبب دسترسی آسان و سریع از همه جای دنیا دانستند (۱۷).

سومین گویۀ به‌دست‌آمده از مؤلفۀ مدیریت و برنامه‌ریزی رویداد، ارتباطات و شبکه‌سازی مدیر رویداد است. ارتباطات و شبکه‌سازی از مهارت‌های لازم و مهم مدیران رویدادهای ورزشی است. در این زمینه فرند و مک کارتی (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که به‌سبب ازدیاد مخاطبان و افراد و سازمان‌هایی که با یک سازمان ورزشی در ارتباط هستند، رویکرد ارتباط‌گرا که بتواند همچون یک شبکه عمل کند، برای سازمان‌های ورزشی مفیدتر است. کیم و تریل (۲۰۱۱) نیز معتقدند با به‌کارگیری استراتژی‌های ارتباط‌گرا به‌جای تمرکز روی فروش‌های کوتاه‌مدت بلیت‌ها می‌توان به تعداد مصرف‌کنندگان بیشتری دست یافت. کیفیت خدمات ادراک‌نشده بخش ناملموس کیفیت خدمات است. این گویۀ از کیفیت رویداد از دیدگاه صاحب‌نظران تحقیق شامل تخلیۀ هیجانانگیز تماشاچیان و شرکت‌کنندگان، احساس تعلق به گروه که می‌توان از آن با عنوان برند ملیت یا قومی یا مذهبی یا نژادی یا سیاسی یا اجتماعی نام برد، و رفع نیازهای اجتماعی به‌وسیله‌ی اموری چون پیدا کردن دوست، فایده‌رسانی رویداد برای مخاطب و در مراتبی خودشکوفایی، می‌شود. این امور در روحیه و شخصیت افراد مخاطب اثرگذار است، بدون اینکه بدانند اینها بخشی از کیفیت خدمات رویداد است، به همین علت به آن کیفیت خدمات ناملموس یا ادراک‌نشده می‌گویند. سایر گویه‌ها عبارت‌اند از مطبوعیت ادراک‌شده، ورود به مرحله‌ی صنعتی شدن ورزش و فناوری اطلاعات و ارتباطات (۲). مطبوعیت ادراک‌شده کیفیت مسابقه را در برمی‌گیرد، که لذت‌بخش بودن، سطح فنی بازی‌ها و حساسیت مسابقاتی که در دور آخر بازی‌ها قرار دارند، در کیفیت مسابقه تأثیرگذارند. قابلیت پیش‌بینی که جذابیت و هیجان‌انگیزی مسابقه را شامل می‌شود نیز از دیگر عوامل مؤثر در گویۀ مطبوعیت هستند. استقبال از رویداد که همان میزان حضور تماشاگران و شرکت‌کنندگان در رویداد است نیز از عوامل مؤثر در مطبوعیت و کیفیت رویداد است، که در برندینگ رویداد اثرگذارند. کایناک (۲۰۰۸) در پژوهش خود به‌منظور بررسی تداعی بر وفاداری هواداران عامل ویژگی‌ها را به دو بخش مرتبط با محصول و غیرمرتبط با محصول (موفقیت، بازیکن ستاره، سرمربی و مدیریت) و ویژگی‌های غیرمرتبط با محصول (نشان، استادیوم، تحویل محصول و سنت) از عوامل مؤثر بر وفاداری هواداران به برند هستند. الکساندریس (۲۰۰۸) بیان می‌کند که ویژگی‌های غیرمرتبط با محصول (آگاهی، نشان و سنت) بر روی نگرش و رفتار هواداران تأثیر زیادی دارد. پدراگوسا و کوریا (۲۰۰۹) معتقدند که مدیران ورزشی باید کیفیت خدمات مورد انتظار مشتریان را شناسایی کنند، زیرا مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده برای رضایت‌مندی و حضور مجدد مشتریان، کیفیت خدمات ارائه‌شده است. با توجه به نتایج تحقیق از آنجا که بیشتر گردشگران ورزشی با هدف گذران اوقات فراقت در رویداد شرکت می‌کنند، بنابراین پیشنهاد می‌شود

برگزارکنندگان رویداد با هدف افزایش ارزش برند رویداد در برنامه‌ریزی‌های خود بهترین زمان را برای رویداد انتخاب کنند که با زمان تعطیلات مطابقت داشته باشد. همچنین در پایان نیز با توجه به گستردگی رشته‌هایی که مسابقات لیگ برگزار می‌کنند، در کنار سایر رویدادهای ورزشی کشور و محدودیت دسترسی به تمامی آنها در زمان انجام این تحقیق، پیشنهاد می‌شود پژوهشی با عنوان تعیین عوامل مؤثر بر برندسازی لیگ‌های ورزشی ایران برای رشته‌های مختلف ورزشی انجام گیرد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله بخشی از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نرگس فصیح مردانلو در رشته مدیریت ورزشی از دانشگاه تهران است. از همکاری و مساعدت نخبگان پژوهش در بخش مصاحبه‌های کیفی و تمامی عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری کردند، کمال تشکر و سپاسگزاری را داریم.

### منابع و مآخذ

1. Alizadeh Golrizi A. "Factors affecting the loyalty of fans to the brand of popular clubs in the Iranian Professional Football League". Tehran: Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran; 2010(in persian).
2. Fasihmardanloo N. "Determining the effective factors of Branding on Sports Events in Iran". Tehran: Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran; 2013(in persian).
3. Jalali Farahani MAG, Ebrahim "Management of Events and Sports Camps". University of Tehran: University of Tehran; 2011(in persian).
4. Takali H. "Modeling the Special Value of a Customer-Based Brand of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran". University of Tehran: Faculty of Physical Education, University of Tehran; 2012(in persian).
5. Hassani Malairi A. "Determining the Factors Affecting Global Branding in Iranian Service Industries" [Master's Thesis]. Tehran: Industrial Engineering, University of Tehran; 2011(in persian).
6. Sajjadi SN. "Sports Marketing Management with an Emphasis on Marketing Mixing". Tehran: Tehran, Pishgaman Tose'e Publications; 2013(in persian).
7. Ali Ghasemi H. "Relationship between physical facilities of the stadium, satisfaction and audience attendance, case study of Azadi Stadium in Tehran" [M.Sc. Thesis,]. Tehran: Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Tarbiat Moallem University (Kharazmi); 2011(in persian).



8. Rajabi Nooshabadi H. "Designing the Sports Marketing Model of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran" [PhD Thesis, Faculty of Physical Education, University of Tehran]2012(in persian).
9. Memari j. Modeling and Analysis of Marketing mix of The country's sports industry "(Decision-Making). Tehran: Faculty of Physical Education, University of Tehran; 2007 (in persian).
10. Fallahi A. "Study and prioritization of factors affecting the presence of spectators of Iranian Premier League football matches with marketing approach" [M.Sc. Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences]: University of Tehran; 2008(in persian).
11. Young Pyun DHK, H .& Won Lee , c. " The influences of perceived brand quality and ethnocentrism on consumption patterns of a global sports brand: the case of Korean college students" International Journal of Sports Marketing & Sponsorship. 2011:561-82.
12. Robbins SPDS, David E "Fundamentals of Management". Tehran: Cultural Research Office 2011.
13. Parent mE, line. Hanstad,dag vidar. "Brand creation in international recurring sports events" Journal of sport management. 2012;review,15:145-59.
14. Eskeru I. "central factors in the branding process of recurring sporting event". Journal of sport management 2009; 2009 ,22,: 734-61. .
15. Holt m. "global success in sport: the effective marketing and branding of the UEFA champions league". Journal of sport management 2007; 2007(3):1-14.
16. Williams ASP, P. M. & Walsh ,p. "Brand associations in the fitness segment of the sports industry in the United States: extending spectator sports branding conceptualisations and dimensions to participatory sports". International Journal of Sports Marketing & Sponsorship 2012;october 2012 147-63.
17. Zohrabi F, SharifiMoghadam, M., Rooham, M., & Shahsavari, A. . "The role of different media kinds in attracting financial support for Iran's athletic development". Journal of sport management. 2012;review,13:132-50.