

# شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

طهماسب شیروانی<sup>۱</sup>

محسن اسمعیلی<sup>۲</sup>

محمد احسانی<sup>۳</sup>

 ۱۰.۲۲۰۳۴/SSYS.۲۰۲۲۸۸۵۸۱۵۸۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۴/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۶/۴

امروزه بازاریابی یکی از پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی است که در صورت اجرای درست، می‌توان شاهد شکوفایی ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش تعداد افراد شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی و کاهش وابستگی مالی ورزش کشور به اعتبارهای مالی متمرکز از سوی دولت بود. هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی بود که در مرحله اول به صورت کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد و در مرحله دوم به صورت کمی انجام شد. مدل تدوین شده به روش میدانی جهت برازش بررسی گردید. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در بخش کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری نظری و مصاحبه عمیق با نخبگان امر به تعداد ۱۷ نفر و برای تحلیل داده‌ها از نظریه داده بنیاد استفاده گردید. در بخش کمی بعد از تدوین پرسشنامه تحقیق- برگرفته از بخش کیفی- و توزیع آن بین نمونه‌های تحقیق، ۲۴۴ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ۴۹ گویه‌ای با استفاده از نظرات اساتید و نیز روایی همگرا و واگرا و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تایید قرار گرفت. در مجموع ۳۸۱ کد اولیه به دست آمد که بعد از استخراج کدهای مشابه، ۶۶ کد باز متمایز مشخص گردید. این کدها در ۱۴ گروه کد محوری و ۳ گروه کد انتخابی شامل عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به مقدار شاخص (GOF= ۰/۲۸۲) در بررسی برازش کلی، مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است.

E-mail: Tsh<sup>v</sup>tsh@yahoo.com

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد، مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

نتایج حاصل از تحقیق حاضر می‌تواند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را در برنامه‌ریزی در راستای اجرای مطلوب بازاریابی هدایت کند.

**واژگان کلیدی:** بازاریابی ورزشی، عوامل سازمانی، عوامل برون سازمانی، عوامل فردی و آمیخته اکتشافی.



امروزه صنعت ورزش به سرعت جهانی گشته، قلمرو آن همه‌جا را تسخیر کرده و در سراسر دنیا ریشه دوانیده است تا میلیاردها انسان از آن بهره‌مند شوند. این رشد و توسعه تمام ابعاد ورزش مشتمل بر حوزه‌های تربیتی، همگانی، رقابتی یا قهرمانی و حرفه‌ای را در بر می‌گیرد (سیف‌پناهی، ۱۳۹۲). در عصر حاضر ورزش به صنعتی بین-المللی و درآمدزا تبدیل شده است. ترکیب تأثیر اقتصادی ورزش همراه با اهمیت اجتماعی و فرهنگی آن باعث شده که جایگاه ویژه‌ای را در بین صنعت‌های مختلف پیدا کند و در سال ۲۰۱۵ میلادی صنعت ورزش با ارزش ۱۴۵ میلیارد دلار ۳ درصد از فعالیت اقتصادی جهان را به خود اختصاص داده است (مانولی، ۲۰۱۸). در عرصه تجارت جهانی، ورزش استثناست؛ زیرا مشتریانی دارد که در ازای تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می‌کنند. باشگاه‌های حرفه‌ای در سراسر جهان برای تأمین منابع و هزینه‌های خود از روش‌های مختلفی همچون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاهای تجاری، فروش بازیکن، فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی استفاده می‌کنند (رجبی و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از حوزه‌های عملکردی که در سال‌های اخیر نقش پررنگی در مدیریت سازمان‌های ورزشی به خود گرفته است حوزه مدیریت بازاریابی ورزشی است. حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلین متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذینفع این صنعت فراهم آورد (شانک، ۲۰۱۴). بی‌شک در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند (فیض و زنگیان، ۱۳۹۲). بازاریابی یکی از پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی است که در صورت اجرای درست این وظیفه، می‌توان شاهد شکوفایی ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش تعداد افراد شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کاهش وابستگی مالی ورزش کشور به اعتبارهای مالی متمرکز از سوی دولت و غیره بود (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۱۳۸۷).

از طرفی دیگر امروزه باشگاه‌های ورزشی در جهان واحدهایی هستند که برای اهداف اقتصادی تشکیل و اداره می‌شوند و دستیابی به اهداف اقتصادی و کسب منابع مالی هرچه بیشتر جزو اهداف اساسی هر باشگاهی از جمله شناخته می‌شود. از این رو، این شاخص از دیرباز مورد توجه برنامه‌ریزان باشگاه‌ها بوده است (جیسنبرگ، ۲۰۱۴). باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش‌های خاصی را انتخاب می‌کنند و در آنها فعال می‌شوند؛ در تأسیس ورزشگاه‌ها سرمایه‌گذاری کرده و سعی می‌کنند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود به رده‌های بالا برسند تا بتوانند بر آن اساس درآمد بیشتری کسب کنند (زارع و همکاران، ۲۰۱۵). در همین زمینه صنعت فوتبال با بیشتر از

۲۴۰ میلیون بازیکن، یک میلیون و ۴۰۰ هزار تیم و ۳۰۰ هزار باشگاه در سراسر جهان محبوب‌ترین ورزش دنیاست تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند. فوتبال بخش گسترده‌ای از صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است. باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا به خوبی از این ورزش استفاده کرده‌اند و درآمدهای بسیار زیادی را با فعالیت‌های بازاریابی به دست آورده‌اند (سیف‌پناهی، ۱۳۹۲). لبریز بودن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. گرایش نسبت به این ورزش روز به روز و با گذشت زمان بیشتر می‌شود (الهی و همکاران، ۱۳۸۸). در ایران نیز فوتبال به گواه شاهد پرطرفدارترین ورزش است بطوری که طبق آمارهای غیر رسمی تعداد هواداران تیم‌های پرسپولیس، استقلال و تراکتورسازی به بیش از ۳۰ میلیون نفر می‌رسد (زهره‌وندیان، ۱۳۹۶). این آمارها نشان از وجود یک بازار بالقوه در فوتبال دنیا و بطور خاص در ایران دارد. امروزه فوتبال به یک بازار تبدیل شده است و میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری بر روی آن انجام شده است. هزینه‌های افراطی نقل و انتقالات، امضای قراردادهای بازیکنان، رقابت بین اسپانسرها برای جذب ستاره‌ها جهت ترویج محصولات خود، مذاکرات حق پخش رسانه‌ای و تلاش مدیران برای جذب سرمایه‌گذاران تنها جزئی از دنیای فوتبال است (دیمیتروپولوس، ۲۰۱۰). باشگاه‌های فوتبال دنیا علاوه بر جذب اسپانسر و حق پخش رسانه‌ای از طریق فعالیت‌های تجاری نظیر فروش البسه، بازدیدها از موزه باشگاه، صدور مجوزها، استفاده از نشان، تورهای تفریحی و کسب درآمد می‌کنند، در حالی که میزان و تنوع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران بسیار محدود است (سیف‌پناهی، ۱۳۹۲). چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیط فروشی و سایر منابع نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال حرفه‌ای ایران نه تنها از کسب درآمد حق پخش تلویزیونی مسابقات محروم است بلکه از سایر منابع درآمدی نیز بهره کافی را نبرده است؟ همان‌طور که بیان شد درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران در مقایسه با باشگاه‌های فوتبال مطرح دنیا بسیار کمتر است. چرا باشگاه‌های فوتبال ایران در کسب درآمد ضعیف هستند؟ از آنجا که فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت افزایش درآمد در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار دارند و شیوه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال در واقع فعالیت‌های بازاریابی‌ای هستند که این باشگاه‌ها جهت کسب درآمدشان انجام می‌دهند؛ لذا شناخت عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی باشگاه‌ها جهت توسعه قابلیت‌های بازاریابی و تدوین برنامه‌های بازاریابی مدون برای جذب منابع مالی بیشتر و عملکرد تجاری بهتر می‌تواند راهگشا باشد. پیتز و استاتلر (۲۰۱۳) در پژوهشی عامل مدیریت را به‌عنوان یکی از عوامل با اهمیت در رشد بازاریابی در سازمان‌های ورزشی مطرح کرده‌اند. آن‌ها در خصوص مدیریت بازاریابی ورزشی اذعان می‌کنند که تجارت ورزشی باید یک سیستم برای مدیریت فرایند بازاریابی ورزشی داشته باشد که این سیستم شامل پیاده‌سازی، مدیریت و ارزیابی همه‌ی اجزاء بازاریابی ورزشی است (پیتز و استاتلر، ۲۰۱۳). کشاورز (۱۳۹۶) در تحقیق خود عوامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دارایی‌های

نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد را در اجرا و ارزیابی مدیریت بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی کشور مؤثر دانسته است. الهی (۱۳۸۸) در تحقیق خود نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران شامل سرمایه-گذاری و حمایت مالی، نهادهای مربوطه، حمایت‌های دولتی، هواداران، پخش رسانه‌ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، حقوقی-قانون و علمی-پژوهشی است. طریقی و حمیدی (۲۰۱۷) در پژوهشی عوامل مؤثر بر بازاریابی ورزش‌های دانشگاهی را مورد بررسی قرار دادند که نتایج این تحقیق نشان داد عوامل سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، استراتژی بازاریابی، کارکنان بازاریابی، نشان‌سازی و عوامل مدیریتی ارتباط معناداری با بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی داشتند. و در نهایت مدلی برای بازاریابی این فدراسیون ارائه دادند. قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود موانع حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی را به عنوان مهمترین موانع بازاریابی در ورزش کشور بیان کردند. همچنین سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی، عدم وجود اعتقاد به بازاریابی ورزشی در بین مدیران عالی‌رتبه بخش صنعت به عنوان یک منبع درآمد، عدم توجه ویژه به ورزش در کنار سایر بخش‌های صنعتی، عدم هم‌سویی سرمایه‌گذاری در ورزش با سیاست‌های توسعه‌ای کشور، عدم وجود قوانین اقتصادی مناسب جهت تشویق سرمایه‌گذاران بخش صنعتی در سرمایه‌گذاری در ورزش و عدم امکان تشخیص دقیق میزان سود بازاریابی ورزشی برای سرمایه‌گذاران از مهم‌ترین موانعی بازاریابی هستند که باید مورد توجه مسئولان و مدیران ورزشی کشور قرار گیرند. بهبودی و همکاران (۱۳۹۷) عوامل سازمانی و فرایندی، رشد و یادگیری، کارکنان، زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری و در نهایت فناوری را در عملکرد مدیران بازاریابی در صنعت گردشگری ورزشی تأثیرگذار دانسته‌اند. زهره‌وندیان (۱۳۹۶) در پژوهشی عوامل زمینه‌ای شامل مؤلفه‌های محیطی خرد و کلان، عوامل ساختاری شامل مؤلفه‌های سازمانی و زیرساختی و عوامل رفتاری شامل مؤلفه‌های فردی و مدیریتی را از جمله موانع و محدودیت‌های قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌ها بیان کرده است. دس سانتوس و مورنو (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان مدیریت، بازاریابی و اقتصاد در سازمان‌های ورزشی بیان داشتند که سازمان‌های ورزشی برای اجرای مطلوب بازاریابی ورزشی باید نیروی انسانی و ساختار مناسب، تجهیزات مورد نیاز، روابط سازنده با خارج از سازمان و آموزش مداوم نیروی انسانی را مد نظر قرار دهند (دس سانتوس و مورنو، ۲۰۲۰). ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، اجرای فرآیند مستمر بازاریابی ورزشی را در توسعه اقتصادی ورزش تأثیرگذار دانسته‌اند و بیان کردند که برای طرح‌ریزی بازاریابی ورزشی در سازمان‌های ورزشی نیاز به تعریف مناسبی از آمیخته بازاریابی است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

رویکرد صنعتی ورزش در برخی رشته‌های ورزشی در سطح دنیا، زمینه در اولویت قرارگرفتن بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های ورزشی و بسیاری از نهادهای ورزشی را فراهم نموده است. از اینرو، بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد. در واقع، باشگاه‌های ورزشی باید مانند شرکت‌های تجاری عمل کنند و اگر درآمدزایی نداشته

باشند، ادامه کار برایشان مشکل خواهد بود. حال با توجه به اهمیت منابع مالی برای باشگاه‌های فوتبال جهت حضور در فضای رقابتی می‌توان بیان کرد که با شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت بازاریابی باشگاه‌های فوتبال می‌توان روی این عوامل برنامه‌ریزی نمود و بازاریابی در این باشگاه‌ها را به صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد. در این بین پیگیری برنامه‌ها در زمانی که به مرحله اجرایی آن می‌رسد، شاید ساده به نظر برسد اما تعداد زیادی از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی آن‌را بسیار دشوار می‌دانند. ممکن است یک برنامه بازاریابی نوآور باشد، اما چنانچه به درستی اجرا نشود، با شکست روبه‌رو خواهد شد؛ چرا که اجرای یک برنامه بازاریابی ورزشی دشوارتر از آن چیزی است که انتظارش را دارند (شانک، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، باشگاه‌های فوتبال برای بقاء در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی باید بتوانند بخش‌های بازاریابی خود را با بکارگیری مدیریت صحیح بر جنبه‌های مختلف استراتژی‌های کسب درآمد فعال‌تر کنند تا با تمرکز روی مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود بتوانند منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند که برای این امر ابتدا نیازمند شناخت عوامل تأثیرگذار بر فعالیت‌های بازاریابی خود هستند. لذا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است:

عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران کدام‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با رویکرد طرح اکتشافی توسعه ابزار انجام شده است که بر اساس این طرح ابتدا جنبه کیفی تحقیق انجام و سپس تحقیق بصورت کمی انجام شده است. در مرحله کیفی از مصاحبه عمیق با خبرگان به‌عنوان ابزار تحقیق استفاده شد و در مرحله کمی نیز از پرسشنامه برخاسته از مرحله اول به عنوان ابزار تحقیق استفاده گردید. در بخش اول تحقیق از روش گرند تئوری (داده بنیاد) استفاده گردید. با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی سیستماتیک وجوه اشتراک را استخراج کند و بر اساس آن به تئوری پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. سه فرایند هم‌پوش در فرایند تحلیل تئوری مفهوم‌سازی بنیادی وجود دارد که عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. جامعه آماری در بخش کیفی تحقیق، خبرگان آگاه به مفهوم بازاریابی ورزشی در فوتبال ایران بودند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده شد. در این تکنیک نمونه‌گیری تا جایی زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه‌های عمیق سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیأت علمی)

و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی و بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال استفاده شود. بر این اساس از ۱۷ نفر مصاحبه گرفته شد که از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری رسیده شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور تعیین شاخصه‌های اصلی صورت گرفت.

جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، همان جامعه آماری در بخش کیفی بعلاوه دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی در سطح استان تهران بوده است. تعیین حداقل حجم نمونه لازم برای گردآوری داده‌های مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری بسیار با اهمیت است. با وجود آنکه در مورد حجم نمونه لازم برای مدل‌های ساختاری توافق کلی وجود ندارد (شریبر، ۲۰۰۶)، اما به زعم بسیاری از پژوهشگران نظیر سیوو و همکاران (۲۰۰۶)، هو (۲۰۰۸) مبنی بر اینکه حجم نمونه ۲۰۰ و بالاتر به عنوان یک قاعده سرانگشتی خوب می‌تواند قدرت آماری کافی را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم آورد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۳)، در این پژوهش نیز به علت عدم همکاری تعدادی از نمونه‌های تحقیق، پرسشنامه در بین کل نمونه‌های در دسترس به تعداد ۳۱۴ توزیع شد و با نمونه‌ها هم بصورت حضوری و هم بصورت تلفنی و ایمیلی جهت اطمینان از دریافت پرسشنامه تماس برقرار شد. در نهایت جهت انجام بخش کمی تحقیق ۲۴۴ مورد پرسشنامه استفاده شد. در مرحله دوم تحقیق، بر اساس مدل برخاسته از داده‌های کیفی، پرسشنامه‌ای ۴۹ گویه‌ای با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تهیه و تدوین گردید و بر اساس آن داده‌های کمی مورد نیاز جمع‌آوری شد. در ادامه برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه‌های تحقیق بین ۱۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار گرفت و بعد از اعمال نظر ایشان، پرسشنامه نهایی گردید. در بخش کمی از طریق مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای انجام تحلیل‌های آماری در بخش کمی از نرم‌افزارهای Smart PLS<sup>۲</sup> و SPSS<sup>۱۹</sup> استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

در بخش اول تحقیق در مجموع با ۱۷ نفر از خبرگان در زمینه بازاریابی ورزشی با تخصص و تجربه کار در بازاریابی فوتبال مصاحبه شد که مشخصات آن‌ها به شرح جدول ۱ است:

جدول ۱: مشخصات نمونه تحقیق

ردیف	مسئولیت	مدرک
۱.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۲.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۳.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۴.	مسئول صدور مجوز حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال و عضو کمیته بازاریابی	کارشناس ارشد
۵.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۶.	رئیس کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال	کارشناس ارشد

دکتری	عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی	۷.
دکتری	رئیس اتحادیه فوتبال	۸.
دکتری	عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی	۹.
دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۰.
کارشناسی ارشد	مدیر عامل باشگاه ذوب آهن اصفهان	۱۱.
کارشناسی ارشد	مدیر عامل باشگاه نفت تهران	۱۲.
دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۳.
کارشناسی ارشد	رئیس کمیته بازاریابی سازمان لیگ و عضو سابق هیئت مدیره باشگاه	۱۴.
کارشناس ارشد	مدیر بازاریاب باشگاه	۱۵.
دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۶.
کارشناسی ارشد	مدیرعامل سابق باشگاه فوتبال	۱۷.

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم به دست آمده تعداد ۶۶ کد اولیه به دست آمد که در ۱۴ گروه کد محوری شامل مدیریتی، تعیین آمیخته بازاریابی، آموزش بازاریابی، ساختاری، تجهیزاتی، شخصیتی- رفتاری، هوشی، دانشی، مهارتی، فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، دولتی، حقوقی-قانونی، و لیگی قرار گرفتند. گروه بندی کدهای محوری در هر مورد و مقایسه آنها نشان داد که می توان کدهای محوری به دست آمده را در سه گروه اصلی تقسیم بندی کرد که عبارتند از: ۱) عوامل فردی: کدهایی که مربوط به این عوامل بودند، در ۴ گروه شخصیتی- رفتاری، هوشی، دانشی و مهارتی دسته بندی شدند؛ ۲) عوامل سازمانی: کدهایی که به تشریح عوامل سازمانی اجرای مدیریت بازاریابی می- پردازد در ۵ گروه مدیریتی، تعیین آمیخته بازاریابی، آموزش بازاریابی و ساختاری دسته بندی شده اند و ۳) عوامل برون سازمانی: کدهایی که مربوط به عوامل برون سازمانی مؤثر در اجرای مدیریت بازاریابی هستند، در ۵ گروه فرهنگی-اجتماعی، حقوقی- قانونی، اقتصادی، دولتی و لیگی تقسیم بندی شده اند. نتایج کدگذاری شایستگی های مدیران بازاریاب ورزشی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱: عوامل اجرای بازاریابی ورزشی برگرفته از بخش کیفی تحقیق



در بخش دوم تحقیق تجزیه و تحلیل داده‌های خام و استخراج نتایج مربوط به مرحله کمی پرداخته شد. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحقیق در بخش کمی نشان داد که از کل نمونه‌های تحقیق تعداد ۱۸۸ نفر مرد (۷۷ درصد) و ۵۶ نفر زن (۲۳ درصد) بودند. ۴۶/۳ درصد از نمونه‌های تحقیق (تعداد ۱۱۳ نفر) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. در این بین تنها ۴ نفر از نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بقیه یعنی ۱۲۷ نفر مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دانشجوی دکتری بودند. بیشترین سابقه فعالیت بازاریابی ورزشی در ردیف کمتر از ۵ سال (۴۵/۱ درصد) و کمترین سابقه فعالیت بازاریابی ورزشی در ردیف بیشتر از ۲۰ سال (۳/۳ درصد) بودند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق در بخش کمی در جدول ۲ قابل مشاهده است:

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق در بخش کمی

متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۸۸
	زن	۵۶
تحصیلات	کارشناسی	۴
	کارشناسی ارشد	۶۵
	دانشجوی دکتری	۶۲
	دکتری	۱۱۳
سابقه بازاریابی	کمتر از ۵ سال	۱۱۰
	۵ تا ۱۰ سال	۹۴
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳۲
	بیشتر از ۲۰ سال	۸

برازش مدل تحقیق در سه بخش انجام شده است: (۱) برازش مدل‌های اندازه‌گیری، (۲) برازش مدل‌های ساختاری و (۳) برازش مدل کلی. به این ترتیب که ابتدا، از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی اطمینان حاصل کرده و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش ساختاری پرداخته و در مرحله پایانی نیز برازش کلی مدل پژوهش بررسی شده است. مدل اندازه‌گیری، مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگرفته یک متغیر به همراه گویه‌ها مربوط به آن است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی گویه‌های یک متغیر با آن متغیر محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین متغیر و گویه‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن متغیر بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. نتایج مربوط به بارهای عاملی گویه‌ها مدل‌های اندازه‌گیری و ضرایب معناداری (t-values) مربوط به آنها، در جدول ۳ قابل مشاهده است:

جدول ۳: بارهای عاملی و ضرایب t-values گویه‌های پرسشنامه

سؤال	بار عاملی	t-values	سؤال	بار عاملی	t-values	سؤال	بار عاملی	t-values
q۱	۰/۷۶۴	۱۸/۹۴	q۱۷	۰/۷۶۵	۱۷/۸۹	q۳۳	۰/۷۶۴	۱۷/۷۲
q۲	۰/۷۷۵	۲۱/۴۳	q۱۸	۰/۷۹۵	۲۵/۳۲	q۳۴	۰/۷۵۰	۱۵/۷۷
q۳	۰/۷۷۷	۱۷/۹۱	q۱۹	۰/۷۵۷	۱۷/۱۸	q۳۵	۰/۷۷۳	۱۳/۹۲
q۴	۰/۷۸۹	۱۹/۱۴	q۲۰	۰/۷۶۴	۱۶/۸۵	q۳۶	۰/۸۲۱	۲۵/۱۱
q۵	۰/۷۶۴	۱۷/۷۷	q۲۱	۰/۷۶۵	۱۹/۱۴	q۳۷	۰/۷۷۹	۲۱/۸۳
q۶	۰/۷۶۴	۱۷/۹۴	q۲۲	۰/۸۰۲	۲۵/۰۱	q۳۸	۰/۷۸۶	۲۱/۹۳
q۷	۰/۷۳۸	۱۵/۴۸	q۲۳	۰/۷۴۵	۱۶/۹۵	q۳۹	۰/۷۸۲	۲۲/۰۵
q۸	۰/۸۰۴	۲۵/۵۷	q۲۴	۰/۷۵۰	۱۸/۰۵	q۴۰	۰/۶۷۷	۱۰/۷۳
q۹	۰/۸۰۱	۲۴/۸۸	q۲۵	۰/۷۸۷	۱۹/۲۶	q۴۱	۰/۷۵۴	۱۵/۸۲
q۱۰	۰/۷۷۷	۱۸/۹۸	q۲۶	۰/۷۳۳	۱۵/۸۹	q۴۲	۰/۷۴۹	۱۸/۱۲
q۱۱	۰/۸۳۹	۲۵/۵۵	q۲۷	۰/۷۳۱	۱۷/۷۰	q۴۳	۰/۷۵۳	۱۷/۵۴
q۱۲	۰/۷۴۵	۱۶/۹۱	q۲۸	۰/۷۸۸	۲۱/۴۹	q۴۴	۰/۷۷۷	۱۸/۱۷
q۱۳	۰/۷۹۹	۲۱/۲۳	q۲۹	۰/۷۴۳	۱۷/۹۸	q۴۵	۰/۷۷۳	۱۸/۹۲
q۱۴	۰/۷۳۲	۱۴/۵۰	q۳۰	۰/۶۹۹	۱۸/۱۷	q۴۶	۰/۸۲۱	۲۵/۱۱
q۱۵	۰/۷۵۷	۱۶/۴۸	q۳۱	۰/۷۵۹	۱۹/۰۹	q۴۷	۰/۷۷۹	۲۱/۸۳
q۱۶	۰/۷۸۵	۲۲/۰۵	q۳۲	۰/۷۰۵	۱۳/۰۴	q۴۸	۰/۷۸۵	۲۱/۹۸
						q۴۹	۰/۷۸۲	۲۰/۰۶

\*\*P < ۰/۰۵, n = ۲۴۴

همانطور که در جدول ۳ مشخص است، تمامی ۴۹ ضرایب بارهای عاملی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است، که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه به ضرایب معناداری t گویه‌ها که همه بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد، پس می‌توان بیان کرد که بارهای عاملی همه گویه‌ها در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و نیازی به حذف هیچ‌کدام از گویه‌ها نیست. دومین معیار برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS، محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها است. مقادیر مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول ۴ قابل شده است.

جدول ۴: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر	پایایی ترکیبی (CR)
عوامل فردی	۰/۸۹	عوامل فردی	۰/۹۰
عوامل سازمانی	۰/۹۰	عوامل سازمانی	۰/۹۱
عوامل برون سازمانی	۰/۹۱	عوامل برون سازمانی	۰/۹۲
اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی	۰/۸۹	اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی	۰/۹۱

همان‌طور که در جدول ۴ مشخص شده است، مقادیر مربوط به پایایی متغیرهای مدل تحقیق بیشتر از ۰,۷ می‌باشد، که نشان از پایایی مناسب پژوهش حاضر دارد.

روایی همگرا بعد از پایایی دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS بکار برده می‌شود. معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با گویه‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک متغیر با گویه‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار بحرانی برای معیار AVE که برای سنجش روایی همگرا معرفی شده است، ۰/۵ می‌باشد. بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. ضرایب مربوط به AVE متغیرهای تحقیق در جدول ۵ مشخص شده است:

جدول ۵: ضرایب AVE متغیرهای تحقیق

متغیر	AVE (میانگین واریانس استخراج شده)
عوامل فردی	۰/۶۱۲
عوامل سازمانی	۰/۵۷۵
عوامل برون سازمانی	۰/۵۹۶
اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی	۰/۵۵۴

با توجه به بالا بودن ضرایب AVE نشان داده شده در جدول ۵ که بالای ۰/۵ هستند، لذا می‌توان بیان کرد که مدل تحقیق از روایی همگرایی مناسب برخوردار است.

در نهایت روایی واگرا سومین شاخص سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرها) در مدل باشد. جدول ۶ ماتریس مربوط به روایی واگرایی مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق را نشان می‌دهد.

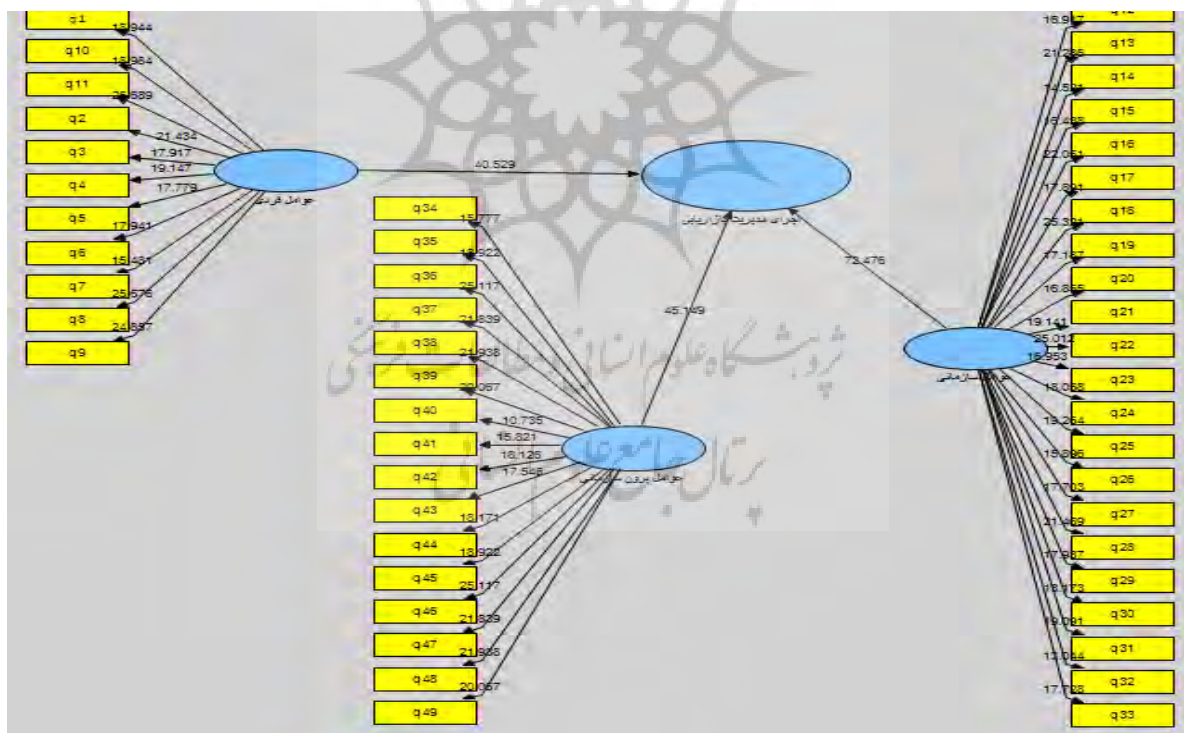
جدول ۶: ماتریس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری

متغیر	عوامل فردی	عوامل سازمانی	عوامل برون سازمانی	اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی
عوامل فردی	۰/۷۸۲			
عوامل سازمانی	۰/۷۰۱	۰/۷۵۸		
عوامل برون سازمانی	۰/۶۱۸	۰/۷۱۹	۰/۷۷۲	
عوامل اجرای مدیریت بازاریابی	۰/۶۰۲	۰/۶۳۲	۰/۶۸۸	۰/۷۴۴

همان‌گونه که از جدول ۶ مشخص می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرها در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب

داده شده‌اند بیشتر است. از اینرو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرها در مدل تحقیق حاضر تعامل بیشتری با گویه‌های خود دارند تا با متغیرهای دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی مدل در حد مناسب است.

به منظور برازش مدل ساختاری، به ترتیب شاخص‌های ارزیابی زیر صورت گرفت: ۱. اعداد معناداری  $t$  (values)، ۲. شاخص  $R^2$ ، ۳. شاخص  $Q^2$ . ابتدایی‌ترین شاخص برای سنجش رابطه بین متغیرها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد در سطح ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها است. شکل دو مقادیر  $t$ -values را برای ارزیابی بخش ساختاری مدل تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در شکل ۳ قابل مشاهده است، تمامی ضرایب معناداری  $t$  از ۱/۹۶ بیشتر بوده و این حاکی از معنادار بودن تمامی مسیرهای مشخص شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و مناسب بودن مدل ساختاری دارد. برازش بخش ساختاری مدل بوسیله شاخص  $R^2$  تعیین می‌شود. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی نموده‌اند. ضرایب مربوط به  $R^2$  متغیرهای درون‌زای مدل ساختاری در جدول ۷ قابل مشاهده است. با توجه به مقادیر  $R^2$ ، می‌توان بیان کرد که مدل ساختاری پژوهش از برازش قوی برخوردار است.



شکل ۲: مقادیر  $t$ -values برای ارزیابی بخش ساختاری مدل

شاخص  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرهای درون‌زا سه مقدار ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین نمودند، که به ترتیب نشان از قدرت پیش-

بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر و یا متغیرهای برونزای مربوط به آن را دارد. در جدول ۷ مقادیر مربوط به  $Q^2$  متغیرهای مدل تحقیق حاضر مشخص شده است. با توجه به اینکه مقدار  $Q^2$  برای تمامی متغیرهای درونزای مدل تحقیق حاضر بیشتر از ۰/۳۵ می باشد، نشان از قدرت پیش بینی قوی متغیرهای برونزای مربوط به آنها را دارد و در نتیجه می توان بیان کرد که قدرت پیش بینی مدل ساختاری تحقیق مناسب و قوی می باشد.

جدول ۷: مقادیر مربوط به شاخص های ارزیابی برازش مدل ساختاری

متغیر	R Squares	$Q^2$
عوامل اجرای مدیریت بازاریابی	۰/۵۴۵	۰/۶۰۳

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل های اندازه گیری و معادلات ساختاری می شود و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک شاخص به نام شاخص نیکویی برازش GOF استفاده می شود و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل تحقیق بصورت کلی استفاده کرد. ولتز و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده اند (ولتز و همکاران، ۲۰۰۹). مقدار GOF برای مدل تحقیق بصورت زیر محاسبه می گردد:

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$\sqrt{0.584 \times 0.136} = 0.282$$

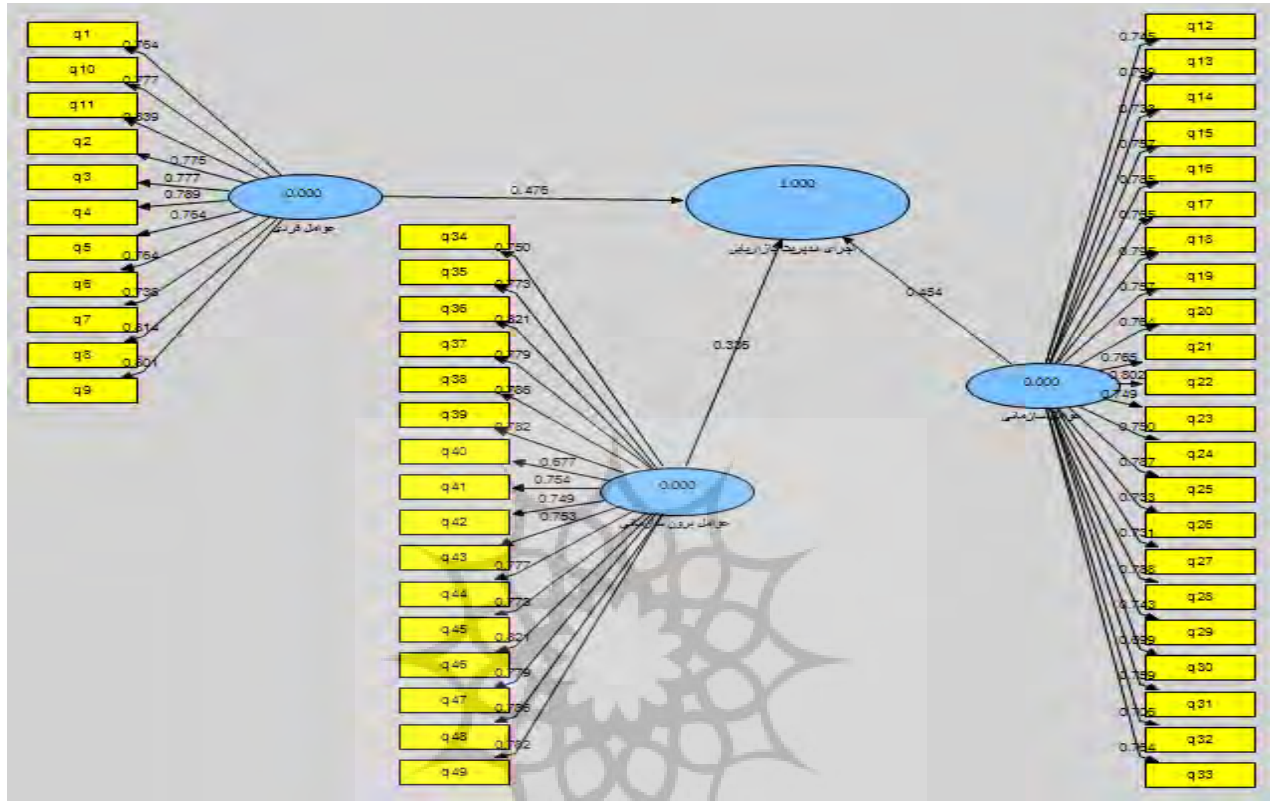
با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (ولتز و همکاران، ۲۰۰۹)، و حصول مقدار ۰/۲۸۲ برای GOF در مورد مدل عوامل اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی، برازش مناسب مدل کلی آن تایید می گردد.

پس از برازش مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، اجازه بررسی و آزمودن فرضیه های تحقیق خود بوجود آمده است. با توجه به مقادیر t روابط بین متغیرهای مدل و ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش در شکل ۲ و ۳، نتایج معناداری فرضیه های تحقیق و همچنین ضرایب استاندارد مربوط به هر کدام در جدول ۸ مشخص شده است.

جدول ۸: اثر عوامل بر اجرای بازاریابی ورزشی

ردیف	مسیر (فرضیه)	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
۱	عوامل فردی ← اجرای مدیریت بازاریابی	۰/۴۷۶	۴۰/۵۲۹	پذیرش فرضیه
۲	عوامل سازمانی ← اجرای مدیریت بازاریابی	۰/۴۵۴	۷۲/۴۷۶	پذیرش فرضیه
۳	عوامل برون سازمانی ← اجرای مدیریت بازاریابی	۰/۳۳۶	۴۵/۱۴۹	پذیرش فرضیه

همانطور که در جدول ۸ قابل مشاهده است، مقادیر آماری تی (ضریب معناداری) این ۳ عامل بیشتر از  $\pm 1/96$  است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که عوامل سه گانه فوق توان پیش‌بینی متغیر اجرای مدیریت بازاریابی ورزشی را دارند.



شکل ۳: ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران بود. نتایج تحقیق نشان داد که می‌توان عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی را در سه گروه اصلی تقسیم‌بندی کرد که عبارتند از: ۱) عوامل فردی: کدهایی که مربوط به این عوامل بودند، در ۴ گروه شخصیتی- رفتاری، هوشی، دانشی و مهارتی دسته‌بندی شدند؛ ۲) عوامل سازمانی: کدهایی که به تشریح عوامل سازمانی اجرای مدیریت بازاریابی می-پردازد در ۵ گروه مدیریتی، تعیین آمیخته بازاریابی، آموزش بازاریابی و ساختاری، تجهیزاتی دسته‌بندی شده‌اند و ۳) عوامل برون سازمانی: کدهایی که مربوط به عوامل برون سازمانی مؤثر در اجرای مدیریت بازاریابی هستند، در ۵ گروه فرهنگی- اجتماعی، حقوقی- قانونی، اقتصادی، دولتی و لیگی. با توجه به اهمیت منابع مالی برای باشگاه‌های فوتبال جهت حضور در فضای رقابتی می‌توان بیان کرد که با شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت بازاریابی باشگاه‌های

فوتبال می‌توان روی این عوامل برنامه‌ریزی نمود و بازاریابی در این باشگاه‌ها را به صورت علمی به اجرا درآورد و به مزیت رقابتی خوبی در فضای بازار دست پیدا کرد.

اولین گروه از عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، عوامل فردی است که این عوامل مربوط به مدیران و کارکنان باشگاه و بویژه بخش بازاریابی باشگاه بوده است و شامل ابعاد شخصیتی- رفتاری، هوشی، دانشی و مهارتی بود. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین عوامل فردی و اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران اثر مستقیم و معنادار وجود دارد. شیروانی و همکاران (۱۳۹۶)، ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، نینگ‌لیو و همکاران (۲۰۱۱)، بریر و همکاران (۲۰۱۵) و دس‌سانتوس و مورنو (۲۰۲۰) در تحقیقات خود به ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری مدیران مانند خلاقیت، برون‌گرایی، انعطاف-پذیری، اعتماد به نفس، آراستگی، داشتن انگیزه، توجه به ارزش‌های جامعه به‌عنوان اولین ضروریات‌ها برای موفقیت مدیران بازاریاب و اجرای بازاریابی مطلوب در سازمان اشاره کردند. به نظر می‌رسد که مدیران و کارکنان بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برای اجرای موفق بازاریابی باشگاه به انگیزه‌های قوی نیاز دارند. انگیزه داشتن قدرت و پیشرفت در کار مدیران را توانمند کرده و به آنان اشتیاق کار کردن را می‌دهد. مدیران با انگیزه، مدیری است که از انجام کارها و تحقق اهدافشان خوشحال می‌شود. مدیرانی که دارای انگیزه هستند، این انگیزه را به زیر دستانشان نیز منتقل کرده و انرژی حرکت در آنها ایجاد می‌کنند. مدیران بازاریاب ورزشی با داشتن اعتماد به نفس بالا، نیاز به تأیید دیگران ندارند و اقدامشان برای کسب تأیید نیست، بر اساس آنچه درست و قانونی است اقدام می‌نمایند و اگر راه‌حل‌هایشان موفقیت‌آمیز نباشد، انعطاف لازم برای تغییر دادن آن را دارند. به منظور اجرای بهتر بازاریابی ورزشی، باشگاه‌ها باید مدیران بازاریابی را به استخدام در بیاورند که میزان هوش هیجانی بالایی داشته باشند، چرا که مدیران و تجاری که هوش هیجانی بالایی دارند؛ یعنی کسانی که احساسات خود را به خوبی می‌شناسند و هدایت می‌کنند و احساسات دیگران را نیز درک می‌کنند و هدفمند با آن برخورد می‌کنند، در اداره بازار ممتازند. موفقیت فردا در عرصه کسب و کار از آن سازمان‌هایی است که مدیران آنها بصیرت و اطلاعات بیشتری نسبت به خود و محیط رقابت داشته باشند. اطلاعات به‌عنوان یکی از اقلام مهم دارایی‌های استراتژیک و ابزارهای بازاریابی به شمار می‌آید. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکت‌های رقیب در امر تدوین استراتژی‌ها، نقشی حیاتی دارد. به نظر می‌رسد که هر قدر مدیران بازاریاب ورزشی بتوانند از رقبا اطلاعات بیشتری به دست آورند و فرصت‌های موجود در محیط بازار را بهتر بشناسند؛ احتمال آن که استراتژی-های اثربخش و موفقیت‌آمیز تدوین و اجرا کنند، بیشتر است و این تدوین و اجرای استراتژی‌های اثربخش و موفق می‌تواند در شایستگی این مدیران تأثیر مثبتی داشته باشد.

دومین گروه از عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، عوامل سازمانی بود که شامل ابعاد مدیریتی، تعیین آمیخته بازاریابی، آموزش بازاریابی، ساختاری و تجهیزاتی بود. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین عوامل سازمانی و اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران اثر مستقیم و معنادر وجود دارد. نگرش مناسب به بازاریابی، رهبری، تصمیم‌گیری، سازماندهی، ارزیابی و کنترل، برنامه‌ریزی، ثبات مدیریتی از جمله عوامل مدیریتی بودند که مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق برای اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌ها به آنها اشاره داشتند. والکر و ویستر (۲۰۰۶)، نینگ‌لیو و همکاران (۲۰۱۱) و دس-سانتوس و مورنو (۲۰۲۰) در تحقیقات خود برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و سازماندهی را از جمله وظایف مدیریتی دانستند که برای اجرای بهتر مدیریت بازاریابی مؤثر دانسته‌اند. به نظر می‌رسد مدیران و کارکنان بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران همانند سایر حوزه‌های مدیریتی باشگاه، لازم است که با استفاده از امکانات و استعدادهای موجود و متناسب با شرایط، بهترین و مناسب‌ترین تصمیمات را گرفته، بدان عمل نمایند. برنامه‌ریزی و سازماندهی متناسب و واقع‌گرایانه، هدایت و رهبری و گسترش روابط صحیح و متناسب با شرایط، بودجه‌بندی مناسب برای فعالیت‌های بازاریابی باشگاه و همچنین نظارت و کنترل بر اجرای فعالیت‌های بازاریابی باشگاه از جمله رمز و رازهای موفقیت آنها در عرصه اجرای مطلوب بازاریابی ورزشی باشگاه‌های خود می‌باشند. از دیگر عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌ها، عوامل تجهیزاتی شامل ایجاد وب‌سایت، بهره‌گیری از تکنولوژی روز دنیا، ایجاد سیستم اطلاعاتی بازاریابی در باشگاه، ایجاد اماکن فروشگاهی و رفاهی باشگاه، ارائه خدمات متنوع به هواداران، تالار افتخارات و موزه باشگاه و استادیوم اختصاصی است. همچنین عوامل ساختاری مؤثر بر بازاریابی ورزشی باشگاه شامل ایجاد بخش بازاریابی، هوشمندسازی خدمات بازاریابی، ساختار سازمانی باشگاه، ایجاد روابط عمومی، ایجاد بخش رسانه‌ای، ایجاد واحد روابط بین‌المللی است. الهی (۲۰۰۹) زیرساخت‌ها و امکانات فیزیکی را یک عامل مهم در توسعه اقتصادی فوتبال معرفی می‌کند. بهبودی و همکاران (۱۳۹۷) و سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقات خود عوامل ساختاری و تجهیزاتی را در بازاریابی ورزشی در ایران مؤثر دانسته‌اند. می‌توان گفت که وجود امکانات زیرساختی موجب ایجاد تصویر بهتر از باشگاه می‌شود و افراد بیشتری را به سمت باشگاه می‌کشاند. هواداران برای حضور در استادیوم هزینه صرف می‌کنند و انتظار دارند که ارزش‌هایی را دریافت کنند. ایجاد امکانات رفاهی و تفریحی در استادیوم‌ها می‌تواند این ارزش را به آنها ارائه دهد. از طرف دیگر وجود آکادمی‌های آموزشی و بازیکن‌ساز باعث کاهش هزینه‌های باشگاه در خرید بازیکنان می‌شود و بازیکنان با وفاداری بیشتری برای باشگاه بازی خواهند کرد و نیز یک پایگاه بازاریابی برای باشگاه بحساب می‌آید (زه‌ره‌وندیان، ۱۳۹۶). ایجاد امکانات تسهیلاتی برای بازیکنان و مربیان باعث می‌شود که بازیکنان و مربیان با کیفیت در لیگ باقی بمانند و وجود بازیکنان و مربیان حرفه‌ای در تیم‌ها باعث می‌شود توجه رسانه‌ها و طرفداران به سوی تیم‌ها کشانده شود که



این موضوع می تواند عامل محرک و انگیزاننده برای شرکت ها و صنایع مختلف جهت ورود به عرصه حمایت مالی و فعال شدن حوزه بازاریابی در باشگاه ها شود.

آخرین گروه از عوامل مؤثر بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران، عوامل برون سازمانی بود که شامل ابعاد فرهنگی-اجتماعی، حقوقی-قانونی، اقتصادی، دولتی و لیگی بود. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین عوامل برون سازمانی و اجرای مدیریت ورزشی در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران اثر مستقیم و معنادار وجود دارد. وجود جایگاه اجتماعی مناسب برای ورزش کشور، فرهنگ مشارکت اجتماعی مناسب در جامعه، قوانین حمایتی، قوانین حق پخش، قوانین کپی رایت، قوانین شفاف در زمینه بازاریابی ورزشی، خصوصی سازی باشگاه ها، وجود نگرش مثبت در بین دلمردان به ورزش حرفه ای، حمایت از بخش خصوصی در ورزش، شفافیت در امر تصمیم گیری برای ورزش، بودجه مناسب ورزش کشور، تحریم های اقتصادی، وضعیت اقتصادی خانواده ها، ایجاد کمیته بازاریابی با ساختار مناسب در فدراسیون فوتبال، بهره گیری از نیروی متخصص بازاریابی ورزشی، دستورالعمل شفاف در راستای بازاریابی ورزشی، ایجاد واحد هماهنگی بین بخش های بازاریابی از جمله عوامل برون سازمانی تأثیرگذار بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران است. الهی و همکاران (۱۳۸۸) یکی از موانع جذب اسپانسرها در فوتبال را نبود قوانین مشخص حمایتی حق پخش و مالکیت معنوی معرفی کردند. نبود قوانین حق پخش و حق مالکیت معنوی باعث می شود که شرکت های تجاری و کسب و کارها انگیزه ای برای ورود به فوتبال نداشته باشند. احسانی و همکاران (۱۳۹۳) مشکلات حقوقی و رسانه ای را مانع جذب اسپانسرها معرفی کردند. بنابراین در این زمینه باید قوانینی برای حمایت از خصوصی سازی، قوانینی برای استفاده از مالکیت معنوی باشگاه ها، قوانین مربوط به حضور بانوان و خانواده ها در ورزشگاه ها و قوانین مشخصی برای ورود رسانه ها به فوتبال تدوین شود. عوامل اقتصادی جامعه عامل دیگر است که بازاریابی را تحت تأثیر قرار داده است. درآمد کم افراد جامعه، وضعیت اقتصادی خانواده ها و بیکاری جوانان باعث می شود که قدرت خرید مشتریان و هواداران کم شود که باشگاه ها باید این عوامل را بررسی کنند. مردادی چالشتی و همکاران (۲۰۱۴) ساختار اقتصادی را مانعی برای ورود سرمایه گذاران به فوتبال معرفی کردند. البته باشگاه ها نمی توانند خیلی این شرایط را تغییر دهند اما می توانند با توجه به شرایط اقتصادی جامعه برنامه ریزی برای ارائه محصولات مناسب برای گروه های مختلف هواداران باشند. برای مثال ارائه بلیط با قیمت های متفاوت یا ایجاد سیستم حمل و نقل ارزان برای هواداران و یا موارد دیگر در این زمینه می تواند راهگشا باشد. همچنین دولتی بودن باشگاه ها، فقدان اراده برای واگذاری باشگاه ها به بخش خصوصی در دولت، دخالت های مستقیم دولت در فوتبال، بودجه دولتی باشگاه ها، دولتی بودن اسپانسرها، ساختار دولتی اکثر تجارت ها، قوانین دست و پا گیر دولت برای باشگاه ها تنها برخی از عوامل تأثیرگذار بر اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه ها است.

در پایان، از آنجایی که این مدل می‌تواند مبنای عقلانی برای اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران قرار گیرد؛ پیشنهاد می‌شود مدیران تصمیم‌گیرنده و خط‌مشی‌گذار در باشگاه‌های کشور از مؤلفه‌های سه‌گانه مدل حاضر (و زیر بخش‌های آن‌ها) در اجرای بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های کشور استفاده کنند. همچنین با توجه به اینکه در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در حال حاضر کمتر از مدیران بازاریاب ورزشی تخصصی استفاده می‌شود و یا حتی چنین پستی در باشگاه‌ها بصورت رسمی وجود ندارد، لذا پیشنهاد می‌گردد که فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، باشگاه‌ها را ملزم به تعریف پست کمیته بازاریابی و در رأس آن مدیر بازاریاب ورزشی تخصصی نمایند و کنترل و نظارت مناسب بر کمیته بازاریابی باشگاه‌ها را داشته باشند.



## منابع

- ≠ احسانی، محمد؛ صفاری، مرجان؛ امیری، مجتبی و کوزه‌چیان، هاشم. (۱۳۹۳). «طراحی مدل ورزش همگانی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. سال ۶، شماره ۲۷، صص: ۱۰۸-۸۷.
- ≠ الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد و ابریشمی، حمید. (۱۳۸۸). «موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی. دوره ۱، شماره ۱، صص: ۲۰۲-۱۹۸.
- ≠ بهبودی، امید؛ رجوعی، مرتضی؛ زارعی، عظیم و شجاعی، گلنار. (۱۳۹۷). «طراحی الگوی معیارهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت گردشگری ایران». فصلنامه علمی پژوهشی گردشگری و توسعه، سال ۷، شماره ۴، صص: ۸۲-۶۱.
- ≠ داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. چاپ سوم، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی
- ≠ رجبی، مالک؛ سلطان حسینی، محمد؛ رضوی، محمد حسین و حسینی، سید عماد. (۱۳۹۱). "نقش رسانه‌ها و تماشاگران ورزشی در جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی". مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص: ۱۰۶-۹۳.
- ≠ زارع، امین؛ احمدی، علی؛ مرادی، غلامرضا و حسینی، سید عبدالرسول. (۱۳۹۳). "شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور براساس مدل PEST". مدیریت ورزشی، سال ۶، شماره ۴، صص: ۵۹۳-۵۷۵.
- ≠ زهره‌وندیان، کریم. (۱۳۹۶). "طراحی و تدوین مدل شناسایی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال". رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- ≠ سلیمی، مهدی؛ سلطان حسینی، محمد و نادریان جهرمی، محمد. (۱۳۹۴). "ارزیابی موانع توسعه بازاریابی ورزشی در ایران". مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲۹، صص: ۳۶-۱۳.
- ≠ سیف‌پناهی شعبانی، جبار. (۱۳۹۲). "طراحی مدل توسعه بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران". رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران.
- ≠ شانک، ماتیودی. (۲۰۱۴). "بازاریابی ورزشی: دیدگاهی استراتژیک". مترجمان: حیدرزاده، کامبیز؛ اسداللهی، امین، تهران: انتشارات ایده خلاقیت، سال ۱۳۹۴، صص ۵۱۱-۵۱۲.
- ≠ شیروانی، طهماسب؛ اسمعیلی، محسن؛ احسانی، محمد و کوزه‌چیان، محمد. (۱۳۹۶). "طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های هوشی مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران". مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۹، شماره ۴۵، صص: ۱۵۴-۱۳۳.
- ≠ فیض، داود و زنگیان، سمیه. (۱۳۹۲). "طراحی و ارائه مدل تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کارآفرینی شرکت‌های کوچک و متوسط". مجموعه مقالات همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش‌محور)، بابل‌سر، دانشگاه

مازندران.

- ≠ قاسمی، رضا؛ جوادی، پورمحمد و ترکفر، احمد. (۱۳۹۴). "شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور". مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۶، صص: ۸۴۶-۸۲۹.
- ≠ قیامی‌راد، امیر و محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه دیدگاه مدیران و دست‌اندرکاران ورزش در زمینه گردشگری ورزشی در ایران". نشریه المپیک، دوره ۱۶، شماره ۲، صص ۶۱-۵۱.
- ≠ کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). «طراحی مدل ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی ایران». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۱۷، صص: ۷۱-۵۷.
- ≠ محمدکاظمی، رضا؛ تندنویس، فریدون و خبیری، محمد. (۱۳۸۷). «بررسی عنصر قیمت از عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و مقایسه وضعیت موجود با لیگ‌های کره جنوبی و ژاپن». نشریه علوم حرکتی و ورزش، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت‌معلم. سال ۶، ۲، (۱۲)، صص ۱۲۱-۱۳۲.
- ≠ مرادی چالستری، جوادی؛ مرادی، محمدرضا مرادی؛ نوروزیان قهفرخی؛ سهیلا و جمالی گله، محمود. (۱۳۹۵). «بررسی موانع ساختاری اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران». پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره ۲۳، صص: ۱۹۱-۲۰۴.
- ≠ ناصحی‌فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا و معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل. (۱۳۸۹). «الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی». بررسی‌های بازرگانی. ۸، شماره ۴۱، صص ۳-۱۸.
- ≠ Brière, S.; Proulx, D.; Navaro F.; Mélissa L. (۲۰۱۵). "**Competencies of project managers in international NGOs**". International Journal of Project Management ۳۳, pp ۱۱۶ – ۱۲۵.
- ≠ Dimitropoulos, P. (۲۰۱۰). "**The financial performance of the Greek football clubs**." Choregia, Vol ۶, No. ۱, pp. ۵-۲۸.
- ≠ Fornell, C., Larcker, D.F. (۱۹۸۱). "**Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**". Journal of Marketing Research, ۱۸ (۱), Pp: ۳۹-۵۰.
- ≠ Gijsenberg, M.J. (۲۰۱۴). "**Going for gold: Investigating the (none) sense of increased advertising around major sports events**". Intern. J. of Research in Marketing. ۳۱: Pp: ۲-۱۵
- ≠ Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (۲۰۰۹). "**The use of partial least squares path modeling in international marketing**". Advances in International Marketing, ۲۰, Pp: ۲۷۷-۳۲۰.
- ≠ Hulland, J. (۱۹۹۹). "**Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies**". Strategic Management Journal, ۲۰, Pp: ۱۹۵-۲۰۴.
- ≠ Manoli, A. E. (۲۰۱۸). "**Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing**". Journal strategic Marketing, Vol. ۲۶, NO ۱, P: ۱-۵.

- ≠ Manuel Alonso Dos Santos, M. A. & Moreno, F. C. (۲۰۲۰). “**Management, marketing and economy in sports organizations**”. Sport in Society, VOL. ۲۳, NO. ۲, ۱۷۵-۱۷۹.
- ≠ Muller, R; Turner, R. (۲۰۱۰). “**Leadership competency profiles of successful project managers**”. International journal of project management, vol (۲۸), pp. ۴۳۷-۴۴۸.
- ≠ Ning Liu, S. Ting Lin, Y. Chun C. (۲۰۱۱). “**Professional competencies for marketing managers in Taiwan: an application of the Analytic Hierarchy Process (AHP)**”. World Transactions on Engineering and Technology Education, Vol. ۹, No. ۴. pp ۱۰۴-۱۲۱.
- ≠ Pits, B. G., & Stotlar, D. K. (۲۰۱۳). **Fundamentals of sport marketing**. (۴th Ed.) Morgantown: Fitness Information Technology.
- ≠ Shank, M. D.; Lyberger, M. R. (۲۰۱۴). “**Sports Marketing: A Strategic Perspective, ۵th edition**”. Publisher: Routledge, ISBN-0۰: ۱۱۳۸۰۱۵۹۶۲, Pp: ۴۹۸-۵۰۰.
- ≠ Tarighi, R.; Hamidi, M. (۲۰۱۷). “**The Factors Affecting Development of Marketing Capability of Collegiate Sport**”. Annals of Applied Sport Science, vol. ۵, no. ۴, Pp: ۶۷-۷۵.
- ≠ Walker, E., Webster, B. (۲۰۰۶). “**Management competencies of women business owners**”. Entrepreneurships Mgt ۲. Pp ۴۹۵- ۵۰۸.
- ≠ Wetzels, M., Odekerken, S. G., Vanoppen, C. (۲۰۰۹). “**Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration**”. MIS Quarterly, (۳۳: ۱), Pp: ۱۷۷-۱۹۵.
- ≠ Zhang, J.J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T.Y. and Nauright, J. (۲۰۱۸). “**The sport industry in growing economies: critical issues and challenges**”. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. ۱۹ No. ۲, pp. ۱۱۰-۱۲۶.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

# Factors Affecting the Implementation of Sport Marketing in Iranian Football League Clubs

**Tahmasb Shirvani**

Ph.D. in Sport Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Mohsen Esmaeili**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Sport Science Research Institute of Iran, Tehran, Iran

**Mohammad Ehsani**

Ph.D., Professor in Sport Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

*Received: 2 Jul. 0019*

*Accepted: 66 Aug. 0019*

Today, marketing is one of the most complex tasks of sports organizations. If this task is performed correctly, we can witness the flourishing of the country's sports at the national and international levels, increasing the number of participants in sports activities and reducing the financial dependence of sports to the government. The study is to identify the factors affecting the implementation of sports marketing in the clubs of the Iranian Football Premier League. The research method was of exploratory mixed type. The first stage was qualitatively and using the foundation data theory and in the second stage of the research, which was done quantitatively, the developed model was examined in a field to fit. The statistical population included sports management professors, CEOs and marketers of football clubs, members of the Football Federation's marketing committee and Ph.D. students in sports management. Structural equation modeling was used to analyze the data in small quantities. In the qualitative section, theoretical sampling and in-depth interviews with 14 elites were used to collect data and to analyze the data, the data theory of the foundation was used. In the quantitative section, after compiling the research questionnaire derived from the qualitative section and distributing it among the research samples, 222 questionnaires were collected and analyzed. The formal and content validity of the 29-item questionnaire was confirmed using the opinions of the professors, as well as the convergent and divergent validity and reliability of the questionnaire using Cronbach's alpha and combined reliability. A total of 381 initial codes were obtained and after extracting similar codes, 66 distinct open codes were identified. These codes are categorized into 14 core code groups and 3 selected code groups, including individual factors, organizational factors, and extra-organizational factors.

According to the value of the index ( $GOF=0.782$ ) in the general fitness assessment, the measurement model is of good quality. The results of the study can be used by the clubs of the Iranian Football Premier League to plan for implementation optimize marketing guidance.

**Key Words:** Sports Marketing, Organizational Factors, Extra-Organizational Factors, Individual Factors and Exploratory Mix.

