



## The effect of digital marketing strategy and innovation capabilities on the strategic performance of sports businesses

Ahmad Sharad Khudair Al-Tamimi\*, Javad Moradi Chalashteri\*\*

Received: ۲۰۲۴/۱۰/۱۰ Accepted: ۲۰۲۵/۰۱/۲۰

**Introduction:** The purpose of this research is to investigate the effect of digital marketing strategy and innovation capabilities on the strategic performance of sports businesses in Iraq.

**Methodology:** This research is applied in nature and correlational in purpose, conducted by survey method and cross-sectional in time. The statistical population of the research includes all activists, specialists and experts in the field of sports business and sports marketing in Iraq, totaling ۲۲۰ people. Using Charles Cochran's formula, ۱۴۲ people were considered as the research sample. The research tool consists of three standard questionnaires: the Digital Marketing Strategy Questionnaire of Bosakorn and Dieter (۲۰۰۵), the Innovation Capability Questionnaire of Sheng and Chen (۲۰۱۶), and the Strategic Performance Questionnaire of Slater et al. (۲۰۱۰). After obtaining the reliability and validity of the questionnaires, they were distributed and collected among the research sample. The research data were analyzed using descriptive and inferential statistics using Spss<sup>۲۳</sup> and Smart Pls<sup>۴</sup> software at two levels of descriptive and inferential statistics.

**Results and Discussion:** The results of the study showed that the research model has a good fit and that digital marketing strategy and innovation capabilities have a direct impact on the strategic performance of sports businesses.

**Conclusion:** Accordingly, Iraq sports businesses need to design and develop their digital marketing strategy and innovation capabilities in a way that optimally utilizes the resulting competitive advantages and improves their strategic performance.

**Keywords:** Marketing strategy, Innovation capabilities, Strategic performance

---

\* M.A. Graduate in Sports Management, Department of Sports Management, Isfahan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

\*\*Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Shahrekord Branch, Islamic Azad University, Shahrekord, Iran.



## اثر استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی

احمد شراد خضیر التیمی\*، جواد مرادی چالشتی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۱/۰۱/

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۴

### چکیده:

هدف از این تحقیق بررسی اثر استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی کشور عراق می‌باشد. این تحقیق از نظر ماهیت کاربردی و به لحاظ هدف از نوع همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام گردید و به لحاظ زمان به صورت مقطعی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فعالین، متخصصین و خبرگان حوزه کسب و کارهای ورزشی و بازاریابی ورزشی کشور عراق به تعداد ۲۲۵ نفر است. با استفاده از فرمول شارل کوکران تعداد ۱۴۲ نفر به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق مشتمل بر سه پرسشنامه استاندارد استراتژی بازاریابی دیجیتال بوساکورن و دیترا (۲۰۰۵)، پرسشنامه قابلیت نوآوری شنگ و چن (۲۰۱۶) و پرسشنامه عملکرد استراتژیک اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) است. پس از اخذ پایایی و روایی پرسشنامه‌ها آنها در بین نمونه تحقیق توزیع و جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزار *Spss ۲۳* و *Smart PLS ۴* در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی اثر مستقیم دارد. بر این اساس نیاز است کسب و کارهای ورزشی عراق استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت نوآوری خود را به گونه‌ای طراحی و تدوین نمایند تا از مزیت‌های رقابتی حاصل از آن به نحوی مطلوب استفاده نمایند و عملکرد استراتژیک خود را ارتقاء دهند.

**واژگای کلیدی:** استراتژی بازاریابی دیجیتال، قابلیت‌های نوآوری، عملکرد استراتژیک

### ۱. مقدمه

\* دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، واحد اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

\*\* استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شهرکرد، دانشگاه آزاد اسلامی، شهرکرد، ایران.

امروزه ایجاد، بسط و توسعه کسب‌وکارهای ورزشی تأثیر قابل‌توجهی بر ابعاد فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی کشورها داشته و با رقابتی شدن محیط کسب و کار، شانس موفقیت تصادفی در حوزه کسب و کارهای ورزشی کمتر شده است. در دنیای سراسر متغیر امروزی، فناوری‌ها با شتاب فزاینده‌ای در حال تحول و پیشرفت می‌باشند و بایستی برای همگام شدن با تکنولوژی روز دنیا و همگام شدن با تغییرات و تحولات آن گام‌های مؤثرتری از سوی سیاستگذاران برداشته شود (بکسنی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). فناوری و سایر پیشرفت‌های علمی محصولات، راه‌حل‌های جدیدی را با نرخ‌های شتاب‌دهنده‌ای به مصرف‌کنندگان ارائه می‌دهد که عدم اطمینان بازار را بیشتر می‌کند. در چنین محیط‌هایی با تغییر سریع، پیچیده، بی‌نظم و به‌طور متناقض و با چرخه‌های رو به کاهش عمر محصولات و کسب و کارها، سود پیش‌بینی‌شده از فرآیندهای فعلی بسیار نامشخص می‌شود، به طوری که کسب و کارها باید پیوسته به دنبال فرصت‌های جدید باشند. کسب و کارها باید در محیط‌های پرخطر همراه با کاهش قابلیت‌های پیش‌بینی، موانع ضعیف‌تر برای ورود به بازار، تغییر اهداف مدیریتی و ساختارهای جدیدی که اجازه می‌دهند، تغییرات تقویت شوند، فعالیت کنند. به طور کلی، کسب و کارها تحت فشار فزاینده‌ای قرار دارند تا با توسعه و تعقیب استراتژی‌های بازاریابی، نوآورتر، فعال‌تر و چابک‌تر از همیشه باشند (منور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

چشم انداز راهبردی سازمان‌ها در حوزه بازاریابی، شرکتها را به شرایطی رسانده است که آنها را ملزم می‌کند نه تنها در عرصه رقابتی مرسوم بلکه در عرصه بازاریابی مبتنی بر دیجیتال نیز حضور فعال داشته باشند. تولیدکنندگان خود را برای ارائه پاسخ صحیح به نیازها و علایق مصرف‌کنندگان آماده کرده و نیز یاد بگیرند که چگونه از طریق مطالعات ارزشمند به مشتریان خود دست پیدا کنند (مونیر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). در عصر کنونی سه چالش پیش روی جوامع اقتصادی و صنعتی وجود دارد که شامل سود ناشی از درآمد، ارتباط با مشتریان و رقابت شدید بین آنها می‌باشد (کان و همکاران، ۲۰۱۹).

بازاریابی دیجیتال در سال‌های اخیر به دلیل اتکای فزاینده به کانال‌های دیجیتال برای تجارت و ارتباطات مصرف‌کننده، به طور فزاینده‌ای محبوب و مهم شده است. با پذیرش گسترده فناوری‌های دیجیتال و افزایش زمان صرف آنلاین مردم، شرکت‌ها باید با پذیرش بازاریابی دیجیتال خود را با این تغییر در رفتار مصرف‌کننده سازگار کنند. بازاریابی دیجیتال به کسب و کارها فرصت‌های جدیدی را برای دستیابی و تعامل با مخاطبان هدف، جمع‌آوری داده‌های ارزشمند و جلوتر از رقبای ارائه می‌دهند. در نتیجه، بسیاری

<sup>۱</sup> Bácsné

<sup>۲</sup> Munawar et al

<sup>۳</sup> Munir et al

از کسب و کارها در حال سرمایه‌گذاری در بازاریابی دیجیتال و گنجاندن آن در استراتژی‌های بازاریابی کلی خود هستند تا مرتبط و رقابتی در بازار دیجیتال باقی بمانند (پتر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). فعالیت‌های دیجیتال در حال تبدیل شدن به یکی از مهمترین بخش‌های فرایند بازاریابی است. با نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت آشکار می‌شود که جهان امروز با دیروز بسیار متفاوت می‌باشد و بنگاه‌ها برای باقی ماندن در این فضای فرار رقابتی باید متناسب با این عصر به رقابت با سایر بنگاه‌های تجاری بپردازند. بر این اساس باید به بازاریابی دیجیتال نگاه بسیار هوشمندانه‌تری داشته باشند تا بتوانند از آن بهره‌های فراوان ببرند (ریدوان و همکاران، ۲۰۲۱). در این بین بازاریابی دیجیتال نقش مهمی در کمک به طراحی و ارائه محصولات و خدمات جدید با ویژگی منحصر به فرد، هدایت و طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار داشته و خواهند داشت (اختیارالدین و اصلانی، ۲۰۲۰).

افزایش تعامل با مشتری و جمع‌آوری داده‌های ارزشمند برای تبلیغات هدفمند، با پذیرش فناوری‌های جدید، شرکت‌ها می‌توانند آگاهی از برند را افزایش دهند، فروش را افزایش دهند و تجربه مشتری را بهبود بخشند. نوآوری موثر در بازاریابی دیجیتالی می‌تواند منجر به بهبود جذب، حفظ و وفاداری مشتری شود که منجر به افزایش فروش و عملکرد کلی شرکت می‌شود (مهرآلین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به علاوه، اکثر محققین موافقند که بازاریابی دیجیتال می‌تواند ابزاری قدرتمند و مؤثر برای عملکرد مطلوب باشد (کامادوکا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). پیاده‌سازی ابزارهای بازاریابی دیجیتال، کسب و کارها را قادر می‌سازد تا از توسعه پایدار (خدمات مشتری بهبود یافته، تمرکز بر مشتری و غیره) اطمینان حاصل کنند و در نتیجه به عملکرد بالایی دست یابند (دومیتریو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت‌هایی که پایداری را در اولویت قرار می‌دهند و روی نوآوری دیجیتال سرمایه‌گذاری می‌کنند، تمایل دارند از نظر عملکرد مالی از هم‌تایان خود بهتر عمل کنند (روستریو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). قابلیت نوآوری، از نظر منابع انسانی و مالی، فناوری و استراتژی، می‌تواند عملکرد را افزایش می‌دهد (لی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در نهایت، اثربخشی بازاریابی دیجیتال در بهبود عملکرد شرکت به عوامل مختلفی از جمله قابلیت بازاریابی شرکت، اندازه شرکت و نوآوری‌های خاص در حال اجرا بستگی دارد که هنوز مورد مطالعه قرار نگرفته است.

از دیگر مواردی که در دنیای کسب و کار مورد توجه قرار گرفته نشر و پذیرش نوآوری می‌باشد. واژگانی نظیر نوآوری، ظرفیت نوآوری، قابلیت نوآوری در ادبیات نوآوری به جای هم استفاده می‌شوند در همین

<sup>۱</sup> Peter

<sup>۲</sup> Mehralian

<sup>۳</sup> Camodeca

<sup>۴</sup> Dumitriu

<sup>۵</sup> Rosario

<sup>۶</sup> Li

راستا وان همرت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند نوآوری و قابلیت نوآوری عنصر بحرانی در توسعه ی خروجی نوآوری می باشند. قابلیت نوآوری سازمان ها به وسیله مهارت ها و توانایی هایی که کاربرد منابع را تحقق می نماید، افزایش پیدا می کند و یک توانایی برای انتقال پایدار دانش و ایده ها به محصولات، فرایندها و سیستم ها جهت کسب سود توسط کسب و کار است (وو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). قابلیت نوآوری با عناصری همانند دید و راهبرد، مهارت و شایستگی، هوش سازمانی، خلاقیت و مدیریت ایده، ساختار ها و سیستم های سازمانی، فرهنگ، محیط سازمانی و مدیریت فناوری معرفی می گردد (گاما و ماگیسترتی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

از سویی دیگر، پیشتازی در عرصه رقابتی کسب وکارها نیازمند پاسخگویی و واکنش بهنگام به تغییرات بازار و همچنین نوآوری سریع در تولید محصول و ارائه خدمت به مشتریان است. در شرایطی که محیط پویاست، به منظور تثبیت برتری در رقابت، سازمان ها باید به تجدید منابع با ارزش خود پردازند و رویکردها و استراتژی‌های جدیدی برای تمایز با رقا به کار بگیرد و این امکان را فراهم آورند تا بر این تغییرات تأثیرگذار برای آنها باشند (کمال و همکاران، ۲۰۲۱). در عصری که بیشتر کارآفرینان و مدیران حوزه کسب وکارها آن را عصر مشتری‌مداری و دنیای دیجیتال بر می شمارند و حتی بسیاری از آنان همیشه بر این تأکید دارند که حق با مشتری است، مشتریان در دنیای کسب‌وکار پادشاهی می‌کنند و رکود و رونق کسب‌وکارها بستگی بسیار مستقیمی به مشتری و استفاده از فناوری‌های دیجیتال جهت بازاریابی برای آنان دارد (سوریانتو و آنگرایینی، ۲۰۲۰). چنانچه کسب و کاری قصد انجام نوآوری و بهبود عملکرد خود را داشته باشد باید قابلیت نوآوری داشته باشد (مالدونادو گوزمان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). قابلیت نوآوری تنها توانایی اداره موفق یک کسب و کار جدید و یا مدیریت بک کسب و کار موجود نیست، بلکه انجام این دو پارادایم می باشد (چترجی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

با بسط این استدلال به دیدگاه قابلیت نوآوری، می توان استدلال کرد که قابلیت نوآوری یکی از قابلیت های پویا کسب و کار است. قابلیت های پویا یک کسب و کار به عنوان توانایی کسب و کار برای ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی های داخلی و خارجی برای رسیدگی به محیط های به سرعت در حال تغییر تعریف می شود. بر اساس این استدلال، فرایندها بیانگر توانایی یک کسب و کار برای پاسخ به یک محیط تجاری در حال تغییر، ایجاد قابلیت های پویا برای موفقیت هستند. قابلیت نوآوری

<sup>۱</sup> Van Hemert

<sup>۲</sup> Vu

<sup>۳</sup> Gama & Magistretti

<sup>۴</sup> Maldonado-Guzmán

<sup>۵</sup> Chatterjee

نشان‌دهنده یک قابلیت پویایی است که یک سازمان می‌تواند برای رقابت مؤثر ایجاد کند. قابلیت نوآوری مبتنی بر دیدگاه قابلیت پویا است و شامل دارایی‌های خاص (شامل دارایی‌های دانش، دارایی‌های اعتباری و رابطه‌ای) و فرآیندهای تحت تصرف کسب و کار است. قابلیت نوآوری از منظرهای بسیاری در ادبیات سازمانی نگریسته شده است. تلاش‌هایی برای توسعه مدل‌هایی برای تداوم نوآوری در سازمان‌ها یا قابلیت نوآوری صورت گرفته است. اکثر این مدل‌ها مبتنی بر فرآیند هستند. قابلیت نوآوری را به عنوان یک قابلیت ادغام مرتبه بالاتر می‌دانند، یعنی توانایی قالب‌گیری و مدیریت قابلیت‌های متعدد و پیشنهاد ترکیبی مدلی مشتمل بر چشم انداز و استراتژی، بهره‌گیری از پایگاه شایستگی، هوش سازمانی، خلاقیت و مدیریت ایده، ساختارها و سیستم‌های سازمانی، فرهنگ و جو و مدیریت فناوری (اولسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

هدف عملکرد استراتژیک ارائه ابزاری است که از طریق آن می‌توان نتایج بهتری از سازمان، تیم‌ها و افراد با درک و مدیریت عملکرد در چارچوب توافق شده اهداف برنامه ریزی شده، استانداردها و الزامات شایستگی به دست آورد. این شامل توسعه فرآیندهایی برای ایجاد درک مشترک در مورد آنچه باید به دست آید، و رویکردی برای مدیریت و توسعه افراد به روشی است که احتمال دستیابی به آن را در کوتاه مدت و بلند مدت افزایش می‌دهد. ارزیابی دوره‌ای نیروی انسانی در داخل سازمان می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش دهد و افراد را قادر سازد تا توانایی‌های خود را توسعه دهند، رضایت شغلی خود را افزایش دهند و پتانسیل کامل خود را به نفع خود و کل سازمان به دست آورند. متأسفانه همه سازمان‌ها فرصت‌هایی را برای ارزیابی پرسنل فراهم نمی‌کنند (گیمبرت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

عملکرد استراتژیک باید بر توسعه یک فرآیند مستمر و انعطاف‌پذیر متمرکز باشد که مدیران و کسانی را که مدیریت می‌کنند به عنوان شریک در یک چارچوب مشارکت می‌دهند. این باید مشخص کند که آنها چگونه می‌توانند به بهترین نحو با یکدیگر همکاری کنند تا به نتایج مورد نیاز دست یابند. به جای ارزیابی عملکرد گذشته نگر، بر برنامه ریزی و بهبود عملکرد آینده تمرکز دارد. این زمینه را برای گفتگوهای منظم و مکرر بین مدیران و افراد یا تیم‌ها در مورد نیازهای عملکرد و توسعه فراهم می‌کند (مرکوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

عملکرد استراتژیک عمدتاً به عملکرد و توسعه فردی مربوط می‌شود، اما می‌تواند توسط تیم‌ها نیز اعمال شود. عملکرد استراتژیک خروجی‌ها را در قالب عملکرد ارائه شده در مقایسه با انتظارات بیان

---

<sup>۱</sup> Olsson

<sup>۲</sup> Gimbert

<sup>۳</sup> Merkova

شده به عنوان اهداف اندازه گیری می کند. از این نظر، به اهداف، استانداردها و معیارها یا شاخص های عملکرد مربوط می شود. اما همچنین با ورودی ها سر و کار دارد و دانش، مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای تولید نتایج مورد انتظار را فراهم می نماید. با تعریف این الزامات ورودی و ارزیابی میزان دستیابی به سطوح عملکرد مورد انتظار با استفاده مؤثر از مهارت ها و شایستگی ها است که نیازهای رشدی شناسایی می شوند (مرکوا و همکاران، ۲۰۱۲).

## ۲. مروری بر ادبیات

مویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) به توضیح چگونگی اجرای بازاریابی دیجیتال و نوآوری توسط شرکت های کوچک متوسط، دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد پرداختند. یافته ها نشان می دهد که مزیت رقابتی به طور مثبت تحت تأثیر بازاریابی دیجیتال و نوآوری است. دیجیتال مارکتینگ نیز تأثیر مفیدی بر اثربخشی بازاریابی دارد. مزیت رقابتی در ارتباط بازاریابی دیجیتال با عملکرد و همچنین ارتباط نوآوری با مزیت رقابتی نقش دارد. نوآوری بر عملکرد تأثیر نمی گذارد. کارآفرینان باید بازاریابی دیجیتال را برای افزایش اثربخشی بازاریابی و ترکیب بازاریابی دیجیتال و نوآوری برای تقویت مزیت رقابتی یکپارچه کنند. لازم است در ارتباط مستمر با مشتریان با استفاده از پلتفرم های آنلاین، اطمینان از دسترسی سریع و کارآمد به اطلاعات، به روز نگه داشتن محتوای محصول و مطابق با روندهای فعلی، ارائه محصولات طبق برنامه زمان بندی شده و ارائه به روز رسانی های مکرر در مورد در دسترس بودن محصول در بازار. آنها همچنین باید تغییراتی را در عملیات تجاری خود اعمال کنند تا به طور مؤثر و کارآمد خواسته ها و خواسته های مشتریان خود را برآورده کنند. بازاریابی دیجیتال می تواند اثربخشی بازاریابی را هم به طور مستقیم و هم از طریق مزیت رقابتی افزایش دهد، به مجموعه تحقیقات موجود می افزاید. نوآوری تأثیر مستقیمی بر عملکرد ندارد. به منظور افزایش عملکرد شرکت های کوچک و متوسط، نوآوری باید به عنوان یک مزیت رقابتی عمل کند.

کاوند و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر آمیخته بازاریابی دیجیتال بر تمایلات رفتاری مشتریان فروشگاههای ورزشی با نقش واسطه‌ای کیفیت ارتباط با مشتری پرداختند. نتایج نشان داد، آمیخته بازاریابی دیجیتال بر تمایلات رفتاری و کیفیت ارتباط با مشتریان فروشگاههای ورزشی تأثیر معنی داری دارد؛ همچنین آمیخته بازاریابی دیجیتال با نقش واسطه‌ای کیفیت ارتباط با مشتری بر تمایلات رفتاری مشتریان فروشگاههای ورزشی تأثیرگذار است. با توجه به یافته‌های پژوهش، صاحبان فروشگاه‌ها و کسب و کارهای ورزشی می‌توانند به منظور بهبود تمایلات رفتاری مشتریان، از اثرات مثبت آمیخته بازاریابی

<sup>۱</sup> Muis

دیجیتال در کنار استفاده از مزیت‌های کیفیت ارتباط با مشتری برای افزایش توان رقابتی کسب‌وکارشان استفاده کنند. اسد آذر (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر استراتژی گرای و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال جهت بهبود عملکرد شرکت‌های دانش بنیان پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و بهبود عملکرد مثبت و معنادار است. همچنین رابطه مشتری گرایی، رقیب گرایی، گرایش به داخل/ هزینه، نوآوری گرایی، سرمایه انسانی، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه سازمانی و سرمایه اطلاعاتی با قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال مثبت و معنادار است. رحمان پور و همکاران (۱۴۰۱) به شناسایی مهم‌ترین عوامل کلیدی و پیشران‌های مؤثر بر توسعه بازاریابی دیجیتال محصولات ورزشی با رویکرد آینده‌پژوهی پرداختند. بر مبنای یافته‌ها، پنج عامل کلیدی به‌عنوان متغیرهای دو وجهی ریسک و هدف؛ چهار عامل کلیدی به‌عنوان متغیرهای تأثیرپذیر؛ چهار متغیر به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار؛ و در نهایت دو عامل کلیدی به‌عنوان متغیرهای بی‌تأثیر و مستقل شناسایی شدند. آنان در نهایت پیشنهاد دادند، متولیان ورزش در سطوح کلان مدیریتی، بستر و فرهنگ مناسب جهت توسعه بازاریابی دیجیتال محصولات ورزشی را آماده نموده و جذابیت و تنوع اشتغال آفرینی در صنعت ورزش را به مخاطبین آن هدیه نمایند. یونگ و شگای<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت، در نظر گرفتن تأثیر واسطه‌ای قابلیت بازاریابی بر تأثیر قابلیت بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت پرداختند. مدیران بازاریابی باید تلاش خود را بر توسعه قابلیت بازاریابی متمرکز کنند تا تأثیر نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت را به حداکثر برسانند. شرکت‌ها می‌توانند از ابزارها و فن‌آوری‌های بازاریابی دیجیتال برای بهبود اثربخشی بازاریابی، دسترسی و تعامل با مشتریان جدید و در نهایت افزایش رشد و سودآوری استفاده کنند. در اینجا برخی از راه‌هایی وجود دارد که نوآوری بازاریابی دیجیتال می‌تواند بر عملکرد شرکت از طریق قابلیت بازاریابی تأثیر بگذارد. بازاریابی دیجیتال به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد تا با استفاده از داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها برای شناسایی و دستیابی به مشتریان مناسب با پیام‌های مناسب، تلاش‌های بازاریابی خود را به طور مؤثرتری هدف‌گیری و بخش‌بندی کنند. این می‌تواند منجر به افزایش نرخ تبدیل، تعامل بیشتر مشتری شود. یافته‌های ما نشان می‌دهد که تأثیر نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت از طریق قابلیت بازاریابی می‌تواند به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط باشد. شرکت‌های کوچک و متوسط باید استراتژی‌ها و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال خود را به دقت ارزیابی کنند و به طور مستمر بر تغییرات در محیط بازار نظارت و سازگاری داشته باشند. با استفاده از فرصت‌های ارائه شده توسط دیجیتال مارکتینگ، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند به طور

---

<sup>۱</sup> Jung & Shegai



موثرتری در بازار رقابت کنند و به رشد و موفقیت پایدار دست یابند. فراهانی و سیدجوادین (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان تاثیر به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی بر عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی (مورد مطالعه: مجموعه ورزشی انقلاب) نشان دادند، خرید آنلاین بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تاثیر مثبت و معنی داری دارد. تبلیغات الکترونیک بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تاثیر مثبت و معنی داری دارد. ارتباطات رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تاثیر مثبت و معنی داری دارد. وب سایت های خبرگزاری بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تاثیر مثبت و معنی داری دارد. کانال های آنلاین و آفلاین (تلویزیون، رادیو و ...) بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تاثیر مثبت و معنی داری دارد. استراتژی های چندرسانه ای و تکنولوژی بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تاثیر مثبت و معنی داری دارد. قلعه‌نویی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی طراحی مدل افزایش سودآوری باشگاه‌های ورزشی تهران با استفاده از بازاریابی دیجیتال پرداختند. نتایج آنان نشان داد، با افزایش هر یک از عامل‌های شناسایی شده و زیر عوامل آن می‌توان انتظار داشت بازاریابی دیجیتال در شرکت‌ها ارتقا یابد و یا به عبارتی می‌توان گفت که عوامل و زیر عوامل شناسایی جهت پیاده سازی بازاریابی دیجیتال باید مورد توجه شرکت‌ها باشد تا بتوان از امکان کاربردی بودن مدل اطمینان حاصل نمود. حسینی (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر انواع نوآوری بر عملکرد بازاریابی شرکت های تولید وسایل ورزشی پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد، انواع نوآوری بر عملکرد بازاریابی تأثیر دارد. ملک محمودی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر ابعاد قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآوری باشگاه‌های ورزشی پرداختند. نتایج آنان نشان داد ابعاد قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآوری در باشگاه‌های ورزشی تأثیر مثبت و معناداری دارد و بُعد ساختار نوآوری بیشترین تأثیر و دانش خارجی، رهبری، دانش فردی و فرهنگ نوآوری به ترتیب به عنوان مؤلفه‌های قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآورانه باشگاه‌های ورزشی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. به نظر می‌رسد باشگاه‌های ورزشی با بهره‌گیری از قابلیت نوآوری بتوانند به صورت خلاقانه و با رویکردهای متنوع بهبود عملکرد نوآورانه را داشته باشند و در نتیجه نسبت به باشگاه‌های دیگر پیشگام و در ایجاد مزیت رقابتی و سودآوری پیش قدم باشند. پیامد توسعه قابلیت نوآوری می‌تواند در ایجاد تمایز و نوآوری در باشگاه‌های ورزشی برای صاحبان باشگاه‌ها سودمند باشد. یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر هوش تجاری، نوآوری و یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی شرکت های نوآور پرداختند. محققین در نتایج پژوهش خود بیان کردند که استفاده از هوش تجاری می‌تواند همانند یک کاتالیزور برای شرکت‌ها عمل کرده و در مراحل مختلف

---

<sup>۱</sup> Yang et al

تصمیم‌گیری، تدوین استراتژی‌ها، تحلیل وظایف و غیره بسیار اثربخش و کمک‌کننده باشد و به طور مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها گردد؛ همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که هوش تجاری و نوآوری تأثیر مهم و معناداری بر رفتار شرکت‌ها دارند، اما بین یادگیری سازمانی و عملکرد آنها رابطه معناداری مشاهده نگردید.

به دلیل اینکه کسب و کارهای ورزشی بر خدمات خود تمرکز دارند، نوآوری در این حوزه از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد، با توجه به تغییر ذائقه مشتریان، تحولات و پیشرفت رقبا و تغییرات محیط بازار ارائه خدمات نوآورانه اهمیت بی‌شماری دارد. بر همین اساس می‌توان ضمن برنامه‌ریزی مناسب در راستای رفع نواقص، اصلاح و بهبود کمبودها و اشکالات و بهتر شدن رویه‌ها و روندهای مختلف در کسب و کارهای ورزشی اقدام نمود. قابلیت نوآوری مکانیسمی کلیدی برای خودبازسازی در درون سازمان و خدمات آن ایجاد کرده است و بهره‌وری جریان اصلی فعالیت سازمانی و خلاقین جریان جدید را با هم هماهنگ می‌نماید، این امر بیشتر به وسیله اهرم پایه دانش بدست می‌آید، نوآوری سازمانی اثر مستقیمی بر عملکرد یک کسب و کار دارد و به بهبود عملکرد کسب و کار (سوک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) و عملکرد بهتر (راجاپاتیرنا و هوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸) کمک می‌نماید و رابطه معناداری میان قابلیت نوآوری و عملکرد سازمان (نوپسند اصلی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) دیده می‌شود. از آنجا که تحقیقات مختلف کاستی‌هایی در این خصوص و به طور ویژه عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی کشور عراق نشان داده‌اند، محقق در این تحقیق شد تا با رویکردی جدید به طراحی مدلی برای بکارگیری استراتژی بازاریابی دیجیتالی و قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی کشور عراق بپردازد.

### ۳. روش پژوهش

روش انجام تحقیق حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بود. از نظر ماهیت توصیفی پیمایشی بود که مبتنی بر معادلات ساختاری<sup>۴</sup> می‌باشد. به لحاظ زمان مقطعی و با توجه به هدف کاربردی می‌باشد؛ که به شکل میدانی انجام شده است. از آنجا که حجم جامعه آماری محدود و همگن بود از روش نمونه‌گیری تصادفی که روشی بسیار کارآمد است استفاده شد چرا که به همه آحاد جامعه شانس برابری برای انتخاب شدن

<sup>۱</sup> Sok

<sup>۲</sup> Rajapathirana, R.P.J. Hui

<sup>۳</sup> Nopasand Asil

<sup>۴</sup> Structural Equation Model (SEM)

را می‌دهد. در این تحقیق و از بین انواع روش‌های نمونه‌گیری تصادفی، روش منظم (سیستماتیک) استفاده شد. بدین منظور و با توجه به اینکه جامعه آماری متجانس بودند، پژوهشگر ابتدا چارچوب جامعه آماری خود را مشخص نمود؛ یعنی تعداد دقیق افراد جامعه را معلوم و به ترتیب به آنها کد یا شماره مسلسل در نظر گرفت. سپس افراد نمونه را با نظمی خاص و با در نظر گرفتن عددی ثابت در بین آنها انتخاب نمود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه فعالین، متخصصین و خبرگان حوزه کسب و کارهای ورزشی و بازاریابی ورزشی کشور عراق به تعداد ۲۲۵ نفر است. علت انتخاب این جامعه به عنوان نمونه برای این مطالعه این است که این گروه اطلاعات لازم را در حوزه مورد تحقیق داشته و درک بهتری از مفاهیم مطرح شده در سؤالات داشتند برای تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول شارل کوکران تعداد ۱۴۲ نفر به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق مشتمل بر سه پرسشنامه استاندارد استراتژی بازاریابی دیجیتال بوساکورن و دیتر (۲۰۰۵)، پرسشنامه قابلیت نوآوری شنگ و چن (۲۰۱۶) و پرسشنامه عملکرد استراتژیک اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) است. پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به گزارشات آزمون‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده و شاخص‌ها از ۰/۷ بیشتر بوده، در نتیجه پرسشنامه تایید شده است و روایی آنها نیز با استفاده از روایی همگرا مورد تایید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی از مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آلفای کرونباخ و روش معادلات ساختاری، جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی و همچنین آزمون رگرسیون، ضریب همبستگی و آزمون سوبل استفاده شد. ابزار مورد استفاده در آمار توصیفی SPSS بوده و در بخش آمار استنباطی از نرم افزار SmartPLS نسخه ۴ برای بررسی مدل مفهومی و پاسخگویی به فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

#### ۴. برآورد مدل و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری رویکرد واریانس محور انجام گردیده است. استفاده از این رویکرد در آزمون فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش به پژوهشگران کمک می‌کند تا با متغیرهای اصلی درگیر در مدل نظری به عنوان متغیرهای مکنون برخورد نموده و خطاهای اندازه‌گیری را در برآورد پارامترهای مرتبط با آزمون مدل دخالت دهند و در نتیجه برآوردها از دقت بالاتر و قابل اطمینان‌تری برخوردار باشند. مدل‌یابی پی ال اس در دو مرحله صورت پذیرفت. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل‌عاملی تأییدی مورد بررسی

قرار گرفت و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد مسیر بین متغیرها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0/4$  شود (هولاند ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. البته برخی از نویسندگان مانند ریوارد و هاف (۱۹۹۸)، عدد  $0/5$  را به عنوان ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. بارعاملی سؤال‌های پرسشنامه تحقیق به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. بارهای عاملی مدل برازشی

| متغیرهای مکنون             | نماد سوال             | بار عاملی |
|----------------------------|-----------------------|-----------|
| استراتژی بازاریابی دیجیتال | استراتژی مدرن بودن    | $0/84$    |
|                            | استراتژی مفید بودن    | $0/81$    |
|                            | استراتژی ایمن بودن    | $0/83$    |
|                            | استراتژی کاربردی بودن | $0/76$    |
| قابلیت نوآوری              | قابلیت نوآوری گسسته   | $0/86$    |
|                            | قابلیت نوآوری پیوسته  | $0/78$    |
| عملکرد استراتژیک           | عملکرد استراتژیک      | $0/94$    |

همان‌طور که مطابق جدول ۱ ملاحظه می‌شود، بار عاملی کلیه سوالات تحقیق از  $0/3$  بیشتر می‌باشد. لذا مدل تحقیق از لحاظ بار عاملی مورد تأیید واقع شده‌است.

برای بررسی پایایی مدل از معیار ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و معیار پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR) و برای بررسی روائی مدل تحقیق از روائی همگرا<sup>۳</sup> استفاده شده‌است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای متغیرهای تحقیق، بالاتر از  $0/7$  است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین میزان روائی همگرا از  $0/4$  بیشتر است که بیانگر آن است که روایی متغیرهای تحقیق مورد قبول می‌باشند.

جدول ۲. معیارهای کلی کیفیت مدل برازشی

<sup>۱</sup> Cronbach alpha

<sup>۲</sup> Composite reliability

<sup>۳</sup> Convergent Validity

| متغیرهای<br>تحقیق          | الفای کرونباخ<br>$\alpha > 0,7$ | پایایی ترکیبی<br>$CR > 0,7$ | میانگین واریانس<br>استخراجی $AVE > 0,4$ |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| استراتژی بازاریابی دیجیتال | ۰/۸۲                            | ۰/۸۵                        | ۰/۴۱                                    |
| قابلیت نوآوری              | ۰/۹۳                            | ۰/۹۳                        | ۰/۵۵                                    |
| عملکرد استراتژیک           | ۰/۹۴                            | ۰/۹۴                        | ۰/۶۲                                    |

همانطور که یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد، مجذور روایی همگرایی هر سازه از مقادیر همبستگی بین سازه‌های دیگر بزرگتر می‌باشد؛ لذا بر این اساس می‌توان دریافت، مدل تحقیق از نظر روایی و اگر<sup>۱</sup> مطابق روش فورنل و لارکر مورد تأیید می‌باشد.

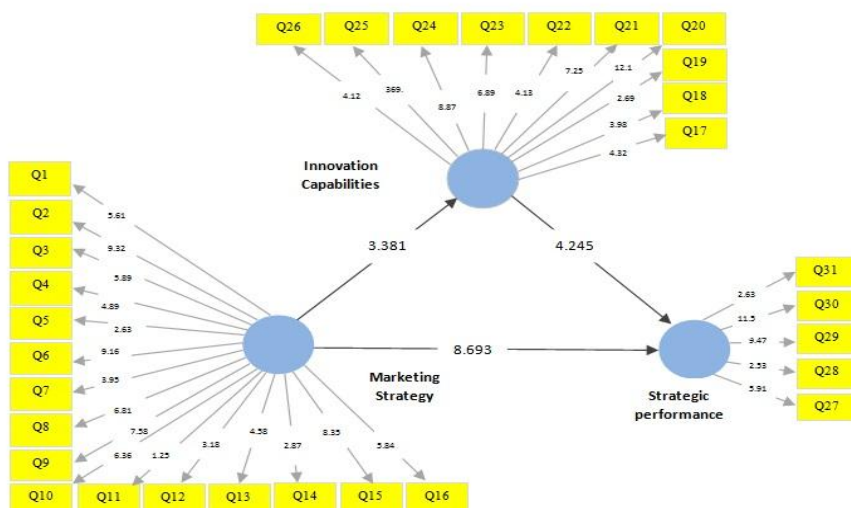
### جدول ۳. روایی و اگر<sup>۱</sup> روش فورنل و لارکر

| عملکرد استراتژیک | قابلیت نوآوری | استراتژی بازاریابی دیجیتال |                            |
|------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|
|                  |               | ۰/۷۲                       | استراتژی بازاریابی دیجیتال |
|                  | ۰/۶۹          | ۰/۳۴                       | قابلیت نوآوری              |
| ۰/۸۲             | ۰/۴۸          | ۰/۳۶                       | عملکرد استراتژیک           |

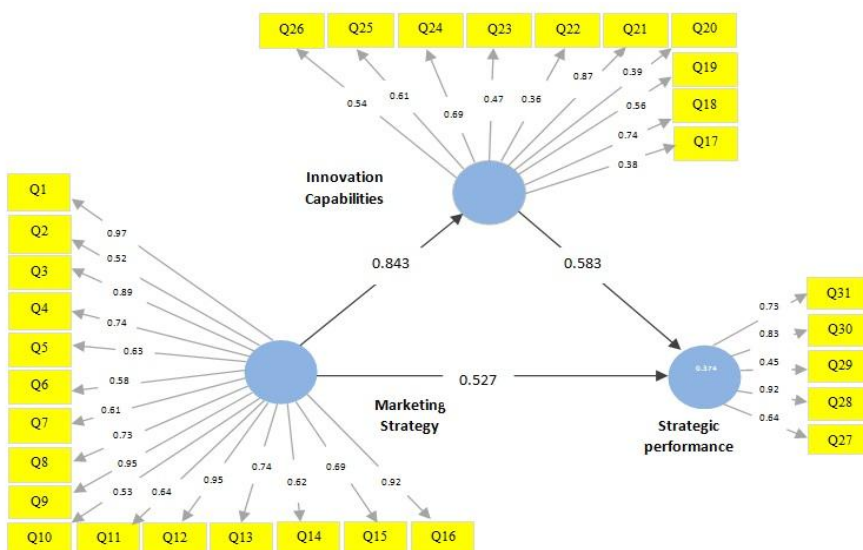
### مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. برازش مدل با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که مقادیر  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید. ضرایب معناداری  $t$  مربوط به متغیرهای مدل تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده‌است.

<sup>۱</sup> Discriminant validity



شکل ۱. مقدار ضریب (t) مدل تحقیق



شکل ۲. ضرایب اثر، مقادیر بارهای عاملی و  $R^2$

دومین معیار مهم برای بررسی برازش مدل ساختاری، بررسی ضریب تخصیص  $R^2$  می‌باشد. این ضریب معیاری است که تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و مقمذار آن تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. درباره سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. چین

(۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته است. مطابق با شکل ۲، مقدار  $R2$  برای متغیرهای درون‌زای مدل بالاتر از ۰/۳۳ است؛ بنابراین با توجه به مقادیر مورد ملاک، مدل از برازش ساختاری مناسبی برخوردار است.

معیار اندازه اثر ( $f^2$ ) شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. در این تحقیق مقدار معیار اندازه تأثیر ( $f^2$ ) مرتبط با متغیرهای تحقیق در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. اندازه اثر  $f^2$  متغیرهای تحقیق

| مسیر                                                | اندازه اثر |
|-----------------------------------------------------|------------|
| قابلیت نوآوری ← عملکرد کسب و کار ورزشی              | ۰/۱۳       |
| استراتژی بازاریابی دیجیتال ← قابلیت نوآوری          | ۰/۰۹       |
| استراتژی بازاریابی دیجیتال ← عملکرد کسب و کار ورزشی | ۰/۱۶       |

معیار  $Q2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد بدین معنی اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها می‌توانند تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر بگذارند و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسلر و همکارانش (۲۰۰۹) بیان می‌کنند در صورتی که معیار  $Q2$  درباره یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را داشته باشد، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن دارد. مقادیر معیار  $Q2$  متعلق به متغیرهای تحقیق در جدول ۶ نشان داده شده است. از آنجا مقدار  $Q2$  عددی فراتر از ۰/۳۵ برای متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد می‌توان بیان داشت که مدل از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند و مدل تحقیق از نظر وضعیت  $Q2$  مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۶. مقادیر ( $Q^2$ ) متغیرهای تحقیق

| مقدار $Q^2$ | متغیرهای تحقیق             |
|-------------|----------------------------|
| ۰/۲۶        | استراتژی بازاریابی دیجیتال |

|      |                        |
|------|------------------------|
| ۰/۱۹ | قابلیت نوآوری          |
| ۰/۲۳ | عملکرد کسب و کار ورزشی |

### نتیجه آزمون

بر اساس مدل شکل ۲ و نتایج حاصل از برازش می‌توان بیان داشت که رابطه بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد طبق رابطه‌های پیش‌بینی شده معنادار است. بنابراین مدل محقق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

#### برازش مدل کلی (معیار نیکویی برازش / *GoF*)

برای بررسی درجه کنترل کلی نمونه برای اندازه‌ها و ساختار عاملی، امتیاز *GoF* به شرح زیر محاسبه شد:

$$gof = \sqrt{average(AVE) * average(R^2)}$$

شاخص‌های برازش در نسخه سوم نرم افزار اسمارت با نسخه دوم متفاوت بوده و این نسخه دو شاخص مهم *SRMR* و *NFI* را در خروجی خود گزارش می‌کند. در این راستا مقدار *SRMR* برای مدل ساختاری ۰/۰۲ به دست آمده و مقدار *NFI* نیز به میزان ۰/۹۷ گزارش شد که هر دو نشان دهنده برازش مناسب مدل ساختاری هستند. به عبارتی، مقدار *SRMR* که درصد نامناسب بودن برازش را نشان می‌دهد، باید نزدیک به صفر و کمتر از ۱۰ درصد بوده و مقدار *NFI* هم که درصد خوبی برازش را گزارش می‌کند نیاز است بالاتر از ۹۰ درصد قرار گیرد و این مقادیر محقق شده و نشان دادند مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

### ۳. روش پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی؛ از نظر روش توصیفی و از نوع همبستگی است. روش اجرا به صورت پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل منتخبی از اعضای هیئت علمی تربیت بدنی و اساتید تربیت بدنی مؤسسه‌های آموزش عالی کشور عراق، مدیران و مربیان، داوران و کارشناسان خبره فوتبال، مدیران نهادهای دولتی و خصوصی فعال در حوزه باشگاه‌های عراق که در زمینه‌ی فعالیت‌های ورزشی تخصص داشته که تعداد آنها ۲۲۵ نفر است. نمونه پژوهش با استفاده از فرمول کوکران و به صورت تصادفی ساده و به تعداد ۱۴۲ نفر انتخاب گردید. در این تحقیق و از بین انواع روش‌های



نمونه‌گیری تصادفی، روش منظم (سیستماتیک) استفاده شد. بدین منظور و با توجه به اینکه جامعه آماری متجانس بودند، پژوهشگر ابتدا چارچوب جامعه آماری خود را مشخص نمود؛ یعنی تعداد دقیق افراد جامعه را معلوم و به ترتیب به آنها کد یا شماره مسلسل در نظر گرفت. سپس افراد نمونه را با نظمی خاص و با در نظر گرفتن عددی ثابت از بین آنها انتخاب نمود. علت انتخاب از بین این جامعه به عنوان نمونه این است که این گروه اطلاعات لازم را در حوزه مورد تحقیق داشته و درک بهتری از مفاهیم مطرح شده در سوالات داشتند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای<sup>۱</sup> و میدانی استفاده شد. بدین صورت که برای جمع‌آوری مبانی نظری و پیشینه پژوهش با استفاده از کتب، مقالات علمی معتبر و به روش اسنادی و کتابخانه‌ای، اطلاعات لازم گردآوری گردید. سپس با توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از روش میدانی استفاده شد. بدین ترتیب از سه پرسشنامه استاندارد سبک رهبری باس و الیو (۲۰۰۲)، نوآوری سازمانی پراجگو و سوהל (۲۰۰۳) و عملکرد استراتژیک اسلاتر و همکاران (۲۰۱۰) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به گزارشات آزمون‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده و شاخص‌ها از ۰/۷ بیشتر بوده، در نتیجه پرسشنامه تایید شده است و روایی آنها نیز با استفاده از روایی همگرا مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزار *Spss ۲۴* و *Smart PLS ۴* در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی از مشخصه‌های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آلفای کرونباخ و روش معادلات ساختاری، جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی و همچنین آزمون رگرسیون، ضریب همبستگی و آزمون سوبل استفاده شد.

#### ۴. برآورد مدل و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری رویکرد واریانس محور انجام گردیده است. استفاده از این رویکرد در آزمون فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش به پژوهشگران کمک می‌کند تا با متغیرهای اصلی درگیر در مدل نظری به عنوان متغیرهای مکنون برخورد نموده و خطاهای اندازه‌گیری را در برآورد پارامترهای مرتبط با آزمون مدل دخالت دهند و در نتیجه برآوردها از دقت بالاتر و قابل اطمینان‌تری برخوردار باشند. مدل‌یابی پی ال اس در دو مرحله صورت پذیرفت. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی

قرار گرفت و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد مسیر بین متغیرها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0/4$  شود (هولاند ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. البته برخی از نویسندگان مانند ریوارد و هاف (۱۹۹۸)، عدد  $0/5$  را به عنوان ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. بارعاملی سؤال‌های پرسشنامه تحقیق به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱. بارهای عاملی مدل برازشی

| متغیرهای مکنون   | نماد سوال        | بار عاملی |
|------------------|------------------|-----------|
| سبک رهبری        | رهبری خدمتگزار   | $0/81$    |
|                  | رهبری تحول آفرین | $0/88$    |
|                  | رهبری اقتضایی    | $0/86$    |
|                  | رهبری کاریزماتیک | $0/82$    |
| نوآوری سازمانی   | نوآوری تولیدی    | $0/76$    |
|                  | نوآوری فرایندی   | $0/79$    |
|                  | نوآوری اداری     | $0/81$    |
| عملکرد استراتژیک | عملکرد استراتژیک | $0/93$    |

همان‌طور که مطابق جدول ۱ ملاحظه می‌شود، بار عاملی کلیه سوالات تحقیق از  $0/3$  بیشتر می‌باشد. لذا مدل تحقیق از لحاظ بار عاملی مورد تأیید واقع شده‌است.

برای بررسی پایایی مدل از معیار ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> و معیار پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR) و برای بررسی روائی مدل تحقیق از روائی همگرا<sup>۳</sup> استفاده شده‌است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای متغیرهای تحقیق، بالاتر از  $0/7$  است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین میزان روائی همگرا از  $0/4$  بیشتر است که بیانگر آن است که روائی متغیرهای تحقیق مورد قبول می‌باشند.

جدول ۲. معیارهای کلی کیفیت مدل برازشی

<sup>۱</sup> Cronbach alpha

<sup>۲</sup> Composite reliability

<sup>۳</sup> Convergent Validity

| متغیرهای تحقیق   | الفای کرونباخ<br>$\alpha > 0,7$ | پایایی ترکیبی<br>$CR > 0,7$ | میانگین واریانس استخراجی $AVE > 0,4$ |
|------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| سبک رهبری        | ۰/۸۹                            | ۰/۹۱                        | ۰/۴۸                                 |
| نوآوری سازمانی   | ۰/۸۸                            | ۰/۸۳                        | ۰/۵۱                                 |
| عملکرد استراتژیک | ۰/۹۱                            | ۰/۸۸                        | ۰/۶۳                                 |

همانطور که یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد، مجذور روایی همگرایی هر سازه از مقادیر همبستگی بین سازه‌های دیگر بزرگتر می‌باشد؛ لذا بر این اساس می‌توان دریافت، مدل تحقیق از نظر روایی و اگر<sup>۱</sup> مطابق روش فورنل و لارکر مورد تأیید می‌باشد.

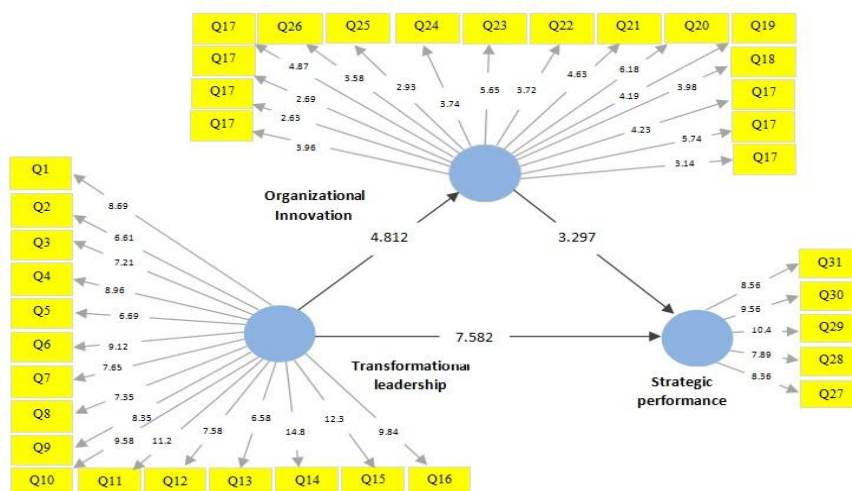
جدول ۳. روایی و اگر فورنل و لارکر

| عملکرد استراتژیک | نوآوری سازمانی | سبک رهبری |                  |
|------------------|----------------|-----------|------------------|
|                  |                | ۰/۷۹      | سبک رهبری        |
|                  | ۰/۶۹           | ۰/۴۳      | نوآوری سازمانی   |
| ۰/۷۸             | ۰/۷۱           | ۰/۳۷      | عملکرد استراتژیک |

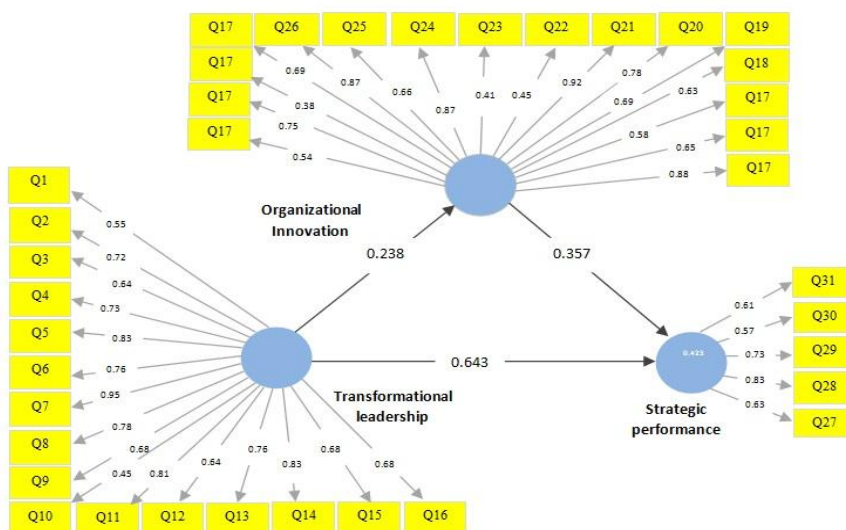
### مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. برازش مدل با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که مقادیر  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید. ضرایب معناداری  $t$  مربوط به متغیرهای مدل تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده‌است.

<sup>۱</sup> Discriminant validity



شکل ۱. مقدار ضریب (t) مدل تحقیق



شکل ۲. ضرایب اثر، مقادیر بارهای عاملی و  $R^2$

دومین معیار مهم برای بررسی برازش مدل ساختاری، بررسی ضریب تخصیص  $R^2$  می‌باشد. این ضریب معیاری است که تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و مقم‌دار آن تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. درباره سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته

است. مطابق با شکل ۲، مقدار  $R2$  برای متغیرهای درون‌زای مدل بالاتر از  $0/33$  است؛ بنابراین با توجه به مقادیر مورد ملاک، مدل از برازش ساختاری مناسبی برخوردار است.

معیار اندازه اثر ( $f2$ ) شدت رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند و مقادیر  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. در این تحقیق مقدار معیار اندازه تأثیر ( $f2$ ) مرتبط با متغیرهای تحقیق در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. اندازه اثر  $f2$  متغیرهای تحقیق

| مسیر                                     | اندازه اثر |
|------------------------------------------|------------|
| سبک رهبری ← عملکرد باشگاه‌های ورزشی      | $0/33$     |
| نوآوری سازمانی ← عملکرد باشگاه‌های ورزشی | $0/16$     |
| سبک رهبری ← نوآوری سازمانی               | $0/09$     |

معیار  $Q2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد بدین معنی اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها می‌توانند تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر بگذارند و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هینسلر و همکارانش (۲۰۰۹) بیان می‌کنند در صورتی که معیار  $Q2$  درباره یک سازه درون‌زا سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را داشته باشد، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن دارد. مقادیر معیار  $Q2$  متعلق به متغیرهای تحقیق در جدول ۶ نشان داده شده است. از آنجا مقدار  $Q2$  عددی فراتر از  $0/35$  برای متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد می‌توان بیان داشت که مدل از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند و مدل تحقیق از نظر وضعیت  $Q2$  مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۶. مقادیر ( $Q2$ ) متغیرهای تحقیق

| متغیرهای تحقیق          | مقدار $Q2$ |
|-------------------------|------------|
| سبک رهبری               | $0/32$     |
| نوآوری سازمانی          | $0/21$     |
| عملکرد باشگاه‌های ورزشی | $0/25$     |

### نتیجه آزمون

بر اساس مدل شکل ۲ و نتایج حاصل از برازش می‌توان بیان داشت که رابطه بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد طبق رابطه های پیش بینی شده معنادار است. بنابراین مدل محقق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

#### برازش مدل کلی (معیار نیکویی برازش / $GoF$ )

برای بررسی درجه کنترل کلی نمونه برای اندازه ها و ساختار عاملی، امتیاز  $GoF$  به شرح زیر محاسبه شد:

$$gof = \sqrt{average(AVE) * average(R^2)}$$

میانگین مقادیر اشتراکی براساس اطلاعات جدول ۱ برابر است با ۰/۷۴ و میانگین ضریب تعیین برابر ۰/۶۵ در نتیجه، مقدار معیار  $GoF$  برابر است با ۰/۶۹ که این عدد حاکی از برازش مطلوب مدل دارد. فلذا بر اساس مدل شکل ۲ و نتایج حاصل از برازش شکل ۱ می‌توان نتیجه گرفت که رابطه بین متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد طبق روابط پیش‌بینی شده معنادار است. بنابراین مدل معادلات ساختاری تاثیر سبک رهبری و نوآوری سازمانی بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی از برازش مطلوب برخوردار است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه بازاریابی دیجیتال همواره یکی از مقوله های مهمی است که در حوزه های جدید مطالعات بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است و در این زمینه دیدگاهی بسیار متنوعی ارائه شده است. بازاریابی و استراتژی های بازاریابی در طول تاریخ حیات خود به شدت متأثر از تکنولوژی ها و فناوری های اعصار خود بوده است. با ظهور دستگاه چاپ، رادیو، تلویزیون، رایانه و سایر موارد بازاریابی نیز نقش های خاص خود را ایفا نموده است و سعی نموده تا با استفاده از این ابزارهای تکنولوژیک به نحوی در راستای دستیابی به اهداف خود استفاده نماید. امروزه ظهور فناوری اطلاعات و سرعت رشد آن، استراتژی های بازاریابی را نیز کاملاً متحول نموده است. بسیاری از سازمان های تولیدی و خدماتی تحت تأثیر این فناوری ها، استراتژی بازاریابی خود را به گونه ای طراحی و تدوین می نمایند تا از مزیت های رقابتی حاصل از آن به نحوی مطلوب استفاده نمایند. استراتژی بازاریابی دیجیتال به سازمان ها کمک می کند تصمیمات درستی بگیرند تا به شکل آنلاین موفق عمل کنند. در حقیقت یک مدل فرآیند استراتژی، چارچوبی را برای سازمان فراهم می کند تا یک ترتیب منطقی را برای ضمانت انجام همه فعالیت های توسعه استراتژی و پیاده سازی آن دنبال کند.

مطابق با مقادیر **SRMR** و **NFI** حاصل از نتایج تحقیق، مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است. بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان بیان داشت استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت‌های نوآوری بر عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی اثر مستقیم دارد. این نتایج با یافته‌های مویس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، یونگ و شگای<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، فراهانی و سید جوادین (۱۴۰۱)، قلعه نویی و همکاران (۱۴۰۱)، اختیارالدین و همکاران (۲۰۲۰) و ابراهیم زاده (۲۰۱۸) همخوانی دارد. اختیارالدین و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی رتبه‌بندی استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال در رابطه با تأثیر آنها بر عملکرد سازمان نشان دادند که با استفاده از آزمون فریدمن و با مقادیر؛ استراتژی ارتباطی ۲/۲۴، استراتژی توزیعی<sup>۲</sup> و استراتژی تبدیلی ۷/۱۷ رتبه اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند. مویس و همکاران (۲۰۲۴) به توضیح چگونگی اجرای بازاریابی دیجیتال و نوآوری توسط شرکت‌های کوچک متوسط، دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که مزیت رقابتی به طور مثبت تحت تأثیر بازاریابی دیجیتال و نوآوری است. دیجیتال مارکتینگ نیز تأثیر مفیدی بر اثربخشی بازاریابی دارد. مزیت رقابتی در ارتباط بازاریابی دیجیتال با عملکرد و همچنین ارتباط نوآوری با مزیت رقابتی نقش دارد و نوآوری بر عملکرد تأثیر نمی‌گذارد. کارآفرینان باید بازاریابی دیجیتال را برای افزایش اثربخشی بازاریابی و ترکیب بازاریابی دیجیتال و نوآوری برای تقویت مزیت رقابتی یکپارچه کنند. لازم است در ارتباط مستمر با مشتریان با استفاده از پلتفرم‌های آنلاین، اطمینان از دسترسی سریع و کارآمد به اطلاعات، به روز نگه داشتن محتوای محصول و مطابق با روندهای فعلی، ارائه محصولات طبق برنامه زمان بندی شده و ارائه به روز رسانی‌های مکرر در مورد در دسترس بودن محصول در بازار برنامه ویژه داشت. آنها همچنین باید تغییراتی را در عملیات تجاری خود اعمال کنند تا به طور موثر و کارآمد خواسته‌ها و خواسته‌های مشتریان خود را برآورده کنند. بازاریابی دیجیتال می‌تواند اثربخشی بازاریابی را هم به طور مستقیم و هم از طریق مزیت رقابتی افزایش دهد و به مجموعه تحقیقات موجود بیافزاید. نوآوری تأثیر مستقیمی بر عملکرد ندارد. به منظور افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، نوآوری باید به عنوان یک مزیت رقابتی عمل کند. یونگ و شگای<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت، در نظر گرفتن تأثیر واسطه‌ای قابلیت بازاریابی بر تأثیر قابلیت بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت پرداختند. با استفاده از داده‌های **KOSPI** و **KOSDAQ** و یک برآورد میانجی‌گری تعدیل‌شده خطی، دریافتیم که نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت از طریق قابلیت بازاریابی

---

<sup>۱</sup> Muis

<sup>۲</sup> Jung & Shegai

<sup>۳</sup> Jung & Shegai

دارای اثرات مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی دارند. مفاهیم نظری و عملی نیز در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. مدیران بازاریابی باید تلاش خود را بر توسعه قابلیت بازاریابی متمرکز کنند تا تأثیر نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت را به حداکثر برسانند. شرکت‌ها می‌توانند از ابزارها و فن‌آوری‌های بازاریابی دیجیتال برای بهبود اثربخشی بازاریابی، دسترسی و تعامل با مشتریان جدید و در نهایت افزایش رشد و سودآوری استفاده کنند. در اینجا برخی از راه‌هایی وجود دارد که نوآوری بازاریابی دیجیتال می‌تواند بر عملکرد شرکت از طریق قابلیت بازاریابی تأثیر بگذارد. بازاریابی دیجیتال به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد تا با استفاده از داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها برای شناسایی و دستیابی به مشتریان مناسب با پیام‌های مناسب، تلاش‌های بازاریابی خود را به طور مؤثرتری هدف‌گیری و بخش‌بندی کنند. این امر می‌تواند منجر به افزایش نرخ تبدیل، تعامل بیشتر مشتری شود. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که تأثیر نوآوری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد شرکت از طریق قابلیت بازاریابی می‌تواند به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط مرتبط باشد. شرکت‌های کوچک و متوسط باید استراتژی‌ها و قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال خود را به دقت ارزیابی کنند و به طور مستمر بر تغییرات در محیط بازار نظارت و سازگاری داشته باشند. با استفاده از فرصت‌های ارائه شده توسط دیجیتال مارکتینگ، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند به طور مؤثرتری در بازار رقابت کنند و به رشد و موفقیت پایدار دست یابند. فراهانی و سیدجوادین (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان تأثیر به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی بر عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی (مورد مطالعه: مجموعه ورزشی انقلاب) نشان دادند خرید آنلاین بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تأثیر مثبت و معنی داری دارد. تبلیغات الکترونیک بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تأثیر مثبت و معنی داری دارد. ارتباطات رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تأثیر مثبت و معنی داری دارد. وب سایت های خبرگزاری بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تأثیر مثبت و معنی داری دارد. کانال های آنلاین و آفلاین (تلویزیون، رادیو و ...) بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تأثیر مثبت و معنی داری دارد. استراتژی های چندرسانه ای و تکنولوژی بر عملکرد ارائه خدمات مجموعه ورزشی انقلاب تأثیر مثبت و معنی داری دارد. قلعه نویی و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی طراحی مدل افزایش سودآوری باشگاه های ورزشی تهران با استفاده از بازاریابی دیجیتال نشان دادند، بین ۱۰ عامل اصلی و ۵۴ عامل فرعی و بازاریابی دیجیتال رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج نشان داد، با افزایش هر یک از عامل‌های شناسایی شده و زیر عوامل آن می‌توان انتظار داشت با توجه به میزان‌های بدست آمده، بازاریابی دیجیتال در شرکت‌ها ارتقا می‌یابد و یا به عبارتی می‌توان گفت که عوامل و زیرعوامل شناسایی جهت پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال باید مورد توجه شرکت‌ها باشند تا بتوان از امکان کاربردی بودن مدل اطمینان حاصل



نمود. ابراهیم زاده (۲۰۱۸) نشان داد با گسترش رقابت برای جهانی شدن بازارها، سازمانها به دنبال راه‌های مختلفی برای بهبود وضعیت رقابتی خود و جلب توجه بیشتر مشتریان هستند. برای شرکت‌ها درک تصمیمات خرید مصرف کنندگان مسئله حائز اهمیتی است چراکه رفتار خرید مصرف کننده تأثیر مستقیمی در تصمیمات اتخاذ شده توسط شرکت‌ها در اتخاذ استراتژی‌های مناسبی برای بازاریابی دارد. افزایش تعداد کاربران اینترنتی اهمیت بازاریابی دیجیتال را هر روز بیشتر از پیش برای شرکت‌ها نمایان می‌سازد. با توسعه اینترنت و رسانه‌های دیجیتال، مفهومی به نام جامعه مجازی یا آنلاین شکل گرفته است که زمینه‌ساز استفاده از نظرات، ایده‌ها و عقاید مشتریان می‌باشد. پاتل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان داد اقدامات دیجیتال مارکتینگ یک سازمان اساساً کل استراتژی بازاریابی را شامل می‌شود. به علاوه آنکه بازاریابی دیجیتال در استراتژی CRM، بسیار کارآمد عمل می‌کند، زیرا رسانه‌های اجتماعی به طور گسترده توسط بازاریابان برای بازاریابی استفاده می‌شوند که به نوبه خود موجب بهبود روابط با مشتریان نیز می‌شود. در حال حاضر، رسانه‌های دیجیتال، قدرتمندترین رسانه در نظر گرفته می‌شوند و این قدرت می‌تواند توسط بازاریابان مناسب برای تقویت ارتباط با مشتری مورد استفاده قرار گیرند. اردمن و پونزائو<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) بیان داشتند که در شرایط کاملاً متغیر دنیای امروز، نیاز فوری به چشم‌انداز استراتژیک و نقشه استراتژیک روشن برای حفظ، بقا و رشد کسب و کار وجود دارد. در این بین لازم است سازمان‌ها تعریف مشخص از استراتژی و پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال را ابتدا امر داشته باشند و جهت‌گیری بازاریابی دیجیتال شرکت و مسیری را که برای دستیابی به اهداف باید ترسیم کنند نیز به خوبی مشخص شده باشند تا در نهایت بتوانند یک تجربه با کیفیت و خوب را برای مشتری خود ایجاد نمایند.

میگنوز و وازگز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) چنین استدلال کردند که استراتژی بازاریابی دیجیتال مشتمل بر پنج عنصر مشتری، پلتفرم، شبکه‌سازی، مزیت‌های رقابتی سریع و جایگزین‌شونده و سئو و برندینگ دیجیتال می‌باشد. در این بین عامل مشتری مهمترین و بنیادی‌ترین عامل از میان سایر عوامل پیشنهادی بوده و سنگ بنای جهت‌دهی به سایر عوامل است. آنان چنین بیان داشتند که استراتژی بازاریابی دیجیتال سبب افزایش پیاده‌سازی پاسخگویی متعهدانه به مشتریان می‌شود. در حقیقت تجارت الکترونیک و فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه تبادل محصول و خدمات باعث سهولت در امور می‌شود زیرا این موضوعات هزینه‌ها و زمان انجام فرایندها را کاهش داده و در نهایت باعث رضایت و نهایتاً وفاداری بیشتر مشتریان می‌گردد. اردمن و پونزا (۲۰۲۱) نشان دادند استراتژی بازاریابی دیجیتال به سازمان‌ها کمک

---

<sup>۱</sup> Patel

<sup>۲</sup> Erdmann & Ponzao

<sup>۳</sup> Miguens & Vázquez

می‌کند تا در بازاریابی آنلاین موفق عمل کنند و در این راستا تصمیمات درستی بگیرند. در دنیای پر تحول امروزی، نیاز به چشم‌انداز استراتژیک و نقشه راه استراتژیک روشن، برای حفظ، بقا و رشد کسب و کار بسیار اساسی می‌باشد. در نتیجه، سازمان‌ها نمی‌توانند بدون تعریف مشخصی از استراتژی، پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال را به شکل مناسب انجام دهند. بر این اساس لازم است کسب و کارها جهت‌گیری‌های بازاریابی دیجیتال شرکت و مسیری را که برای دستیابی به اهداف می‌بایست طی کنند به خوبی ترسیم کنند تا بتوانند یک تجربه خوب و با کیفیت را برای مشتری خود ایجاد نمایند. علی جانی و نوروزی (۱۳۹۸) موضوعی را با عنوان تاثیر بازاریابی دیجیتالی بر عملکرد کسب و کار در حوزه فناوری اطلاعات مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج آنان نشان داد فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال بر افزایش تعداد بازدید از وب سایت، بهبود کیفیت بازدید از وب سایت و بهبود عملکرد کسب و کار در حوزه سلامت تاثیر دارد. در جهان امروزی تنها شرکت‌هایی باقی می‌مانند و جایگاه خود را ارتقا می‌بخشند که بر تمام جنبه‌های رقابت، یعنی کیفیت، قیمت، سرعت، پاسخگویی مشتری و نوآوری تمرکز داشته باشند، به‌طوری که با دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، از رقبای خود پیشی گیرند و هنگامی می‌توان ادعا کرد که یک پنگاه دارای مزیت رقابتی است که منابع و قابلیت‌هایی در اختیار داشته باشد که منحصر به فرد باشد (بوئاق و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از عوامل موثر بر مزیت رقابتی عملکرد سازمان‌ها است. به کارگیری الگوی مناسب عملکرد برای هر سازمانی بزرگ روشی نسبتاً آینده نگر خواهد بود، اگر چه مسائل سیاسی، تفاوت‌ها در سبک مدیریتی و توقعات گوناگون (گاهی اوقات پیامدهای پیش‌بینی نشده) را در پی خواهد داشت (دنيس گاستر، ۲۰۱۲). باید توجه داشت که اهمیت و ضرورت سیستم عملکرد برای سازمان‌ها، نه به عنوان یک ابزار، بلکه پدیده‌ای چترگونه است که مجموعه‌ای از مولفه‌ها را در سازمان‌ها پوشش می‌دهد. از دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان در سطح استراتژیک گرفته تا افزایش سرعت و دقت در سطح عملیاتی سازمان را پوشش می‌دهد و تمامی نیروهای انسانی سازمان در تمامی سطوح آن را قادر می‌سازد تا مبتنی بر دانش استخراج شده‌ای که در داده‌های داخلی و خارجی سازمان وجود داشته باشد. در واقع، سیستم عملکرد بهینه به طور گسترده با فرایند جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل آن‌ها، متراکم کردن ماهیت آن بر اساس اقدامات کسب و کار و غیره فعالیت خواهند نمود، مدیریت سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های خدماتی را قادر می‌سازد تا با حجم عظیم اطلاعات تجزیه و تحلیل شوند و به بینش‌های نو دست یافته و در نتیجه با اتخاذ تصمیم‌گیری کارا و اثر بخش، فرآیندهای کسب و کار را توسعه بخشیده و رضایت کارکنان و مشتریان را به خوبی تامین نمایند.

بر اساس نتایج بدست آمده می‌توان بیان داشت دو متغیر استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت نوآوری بر عملکرد استراتژیک کسب و کارهای ورزشی عراق تأثیر بسزایی دارند. بر این اساس نیاز است کسب و کارهای ورزشی عراق استراتژی بازاریابی دیجیتال و قابلیت نوآوری خود را خود را به گونه‌ای طراحی و تدوین نمایند تا از مزیت‌های رقابتی حاصل از آن به نحوی مطلوب استفاده نمایند و عملکرد استراتژیک خود را ارتقاء دهند.

### تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

### سپاسگزاری

از واحد بین‌الملل و مسئولین دانشکده علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان)، اساتید دانشگاهی محترم، مسئولان ورزشی کشور عراق و کلیه افرادی که با صداقت، روشنگری و مساعدت بی وقفه، اطلاعات و تجربیات خود را در اختیار این پژوهش قرار دادند و در انجام تحقیق، یاری‌رسان بودند، تشکرو قدردانی می‌نمائیم.

### ORCID

### منابع

- اختیارالدین، کژال، اصلانی، فرشید، و احمدی، محمد. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: بانک خون بند ناف رویان). کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها. SID. <https://sid.ir/paper/900063/fa>
- اسد آذر، سیامک. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر استراتژی گرایشی و قابلیت های بازاریابی دیجیتال جهت بهبود عملکرد شرکت های دانش بنیان. پژوهش های پیشرفت و تعالی. ۶(۱). ۵۳-۳۶.
- حسینی، اکرم السادات. (۱۴۰۰). تأثیر نوآوری بر عملکرد بازاریابی کسب و کارهای ورزشی، هشتمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران، ۱۳۵۹/۱۲/۲۶ <https://civilica.com/doc/1261359>
- رحمان پور، عادل. طالب پور، مهدی. حسینی، سید مجید. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل کلیدی و پیشران‌های توسعه بازاریابی دیجیتال محصولات ورزشی در ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۵(۸۱). ۹۳-۱۲۰.

۵. فراهانی، زهرا؛ سیدجوادین، سید رضا (۱۴۰۱)، تاثیر به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی بر عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی (مورد مطالعه: مجموعه ورزشی انقلاب). پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۱(۲). ۵۸-۵۰.
۶. قلعه‌نویی، معصومه. فراهانی، ابوالفضل. طلایی، حمیدرضا. نیک‌بخش، رضا. (۲۰۲۳). طراحی مدل افزایش سودآوری باشگاه‌های ورزشی تهران با استفاده از بازاریابی دیجیتال. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۲۷(۵)، ۴۳۸۱-۴۴۰۳.
۷. کاوند، مجید. فخری، فرناز. عسکریان، فریبا. (۲۰۲۳). تأثیر آمیخته بازاریابی دیجیتال بر تمایلات رفتاری مشتریان فروشگاه‌های ورزشی با نقش واسطه‌ای کیفیت ارتباط با مشتری. نشریه مدیریت ورزشی. ۱۶(۳). ۹۸-۱۱۶.
۸. ملک محمودی وحید، مندعلی زاده زینب، زهره ونیدیان کریم (۱۴۰۰). تأثیر ابعاد قابلیت نوآوری بر عملکرد نوآورانه باشگاه‌های ورزشی. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۹ (۳۵)، ۲۹-۴۴.

## References

۹. Bácsné Bába, Éva., Szabados, György N., Szabolcs Gergely O., Zoltán, B., Renátó, B., Kovács, S. (۲۰۲۴). Business strategy of for-profit-oriented sports enterprises in Hungary. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. Accepted Manuscript / Online First. DOI: <https://doi.org/10.1556/1848.2024.00821>
۱۰. Camodeca, R.; Almici, A. Digital transformation and convergence toward the ۲۰۳۰ agenda's sustainability development goals: Evidence from Italian listed firms. *Sustainability* ۲۰۲۱, ۱۳, ۱۱۸۳۱.
۱۱. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Mariani, M., & Wamba, S. F. (۲۰۲۳). The consequences of innovation failure: An innovation capabilities and dynamic capabilities perspective. *Technovation*, ۱۲۸, ۱۰۲۸۵۸.
۱۲. Davies, R., ۲۰۱۹. *Extreme Economies: What Life at the World's Margins Can Teach Us About Our Own Future*. London: Penguin.
۱۳. Dumitriu, D.; Militaru, G.; Deselnicu, D.C.; Niculescu, A.; Popescu, M.A.M. A perspective over modern SMEs: Managing brandequity, growth and sustainability through digital marketing tools and techniques. *Sustainability* ۲۰۱۹, ۱۱, ۲۱۱۱.
۱۴. Erdmann, A., & Ponzoa, J. M. (۲۰۲۱). Digital inbound marketing: Measuring the economic performance of grocery e-commerce in Europe and the USA. *Technological forecasting and Social change*, ۱۶۲, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120373>
۱۵. Gama, F., & Magistretti, S. (۲۰۲۳). Artificial intelligence in innovation management: A review of innovation capabilities and a taxonomy of AI applications. *Journal of Product Innovation Management*.

۱۶. Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X., (۲۰۱۰). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning* ۴۳, ۴۷۷-۴۹۷.
۱۷. Jung, S. U., & Shegai, V. (۲۰۲۳). The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size. *Sustainability*, ۱۵(۷), ۵۷۱۱.
۱۸. Li, F., Larimo, J., Leonidou, L.C., ۲۰۲۱. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۴۹, pp. ۵۱-۷۰, <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>.
۱۹. Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (۲۰۱۹). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?. *International Journal of Innovation Science*, ۱۱(۱), ۴۸-۶۲.
۲۰. Miguens, M. J. L., Vázquez, E. G. (۲۰۱۷). An integral model of e-loyalty from the consumer's perspective. *Computers in Human Behavior*, In press, accepted manuscript, Available online ۱ February ۲۰۱۷.
۲۱. Mehralian, M.M.; Khazae, P. Effect of Digital Marketing on the Business Performance of MSMEs during the COVID-۱۹ Pandemic: The Mediating Role of Customer Relationship Management. In *Proceedings of the ۳۷th Digital Marketing and Customer Behavior Science Conference*, Tehran, Iran, ۲۲ August ۲۰۲۲; pp. ۱-۱۱
۲۲. Merkova, M., Rajnoha, R., Novak, P., (۲۰۱۲). Quantitative and Qualitative Diagnostic Methods for Measuring the Effects of Foreign Direct Investment in Terms of the Wood-Processing Industry in the Slovak Republic. *Drewno - Wood*. ۵۵, ۶۵-۸۷.
۲۳. Muis, I., Adhi, T. M., & Kamalia, R. F. (۲۰۲۴). The Impact of Digital Marketing and Innovation on Marketing Performance is Influenced through the Development of a Competitive Advantage. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, ۱۸(۸), e۶۱۸۲-e۶۱۸۲.
۲۴. Munawar, F., Kaniawati, K., Latifah, I., & Buana, D. M. A. (۲۰۲۳). Achieving performance through strategic agility and entrepreneurial innovation: An empirical research in SMES sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, ۲۱(۱), ۲۵-۴۱. <https://doi.org/10.21۷۷۶/ub.jam.۲۰۲۳.۰۲۱.۱.۰۳>
۲۵. Nopasand Asil, S.M., Ramezanpour, I., & Attari Asl, P. (۲۰۱۶). The Impact of Marketing Capacity, Innovation and Learning on Organizational Performance, (Case Study: Tabriz Petrochemical, *Productivity Management*, ۹ (۳۶), ۹۵-۱۲۴.
۲۶. Peter, M.K.; Dalla Vecchia, M. The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms. *New Trends Bus. Inf. Syst. Technol. Digit. Innov. Digit. Bus. Transform.* ۲۰۲۱, ۲۹۴, ۲۵۱-۲۶۵.
۲۷. Rajapathirana, R.P.J. Hui, Y. (۲۰۱۸). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, ۳ (۱), ۴۴-۵۵.

۲۸. Rosario, A.M.F.T.; Cruz, R.N. Determinants of Innovation in Digital Marketing. *J. Rev. Glob. Econ.* ۲۰۱۹, ۸, ۱۷۲۲-۱۷۳۱.
۲۹. Sok, P., o'Cass, A.M., & Sok, K. (۲۰۱۳). Achieving superior SME performance: overarching role of marketing, innovation and learning capabilities, *Australian marketing journal*, (۲۱), ۱۶۱-۱۶۷.
۳۰. Van Hemert, P., Nijkamp, P., & Masurel, E. (۲۰۱۳). From innovation to commercialization through networks and agglomerations: analysis of sources of innovation, innovation capabilities and performance of Dutch SMEs. *The Annals of Regional Science*, ۵۰, ۴۲۵-۴۵۲.
۳۱. Vu, H. M. (۲۰۲۰). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, ۷(۸), ۴۸۵-۴۹۴.