



Designing the Outsourcing Model of Marketing Activities of Sports Clubs

Morad Heydari

PhD Student of Strategic Management in Sports Organizations, Borujard Branch, Islamic Azad University, Borujard, Iran

Mohammad Nikrovan

Associate Professor, Sports Management, Department of Physical Education, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran

Yadaleh Abbaszadeh Sohron

Associate Professor, Sports Management, Department of Physical Education, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran

Hojat Elah Taheri Rozbahani

Associate Professor, Sports Management, Department of Physical Education, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran

Abstract

Today, outsourcing is known as one of the effective strategies in the business world. The purpose of this research is to design the outsourcing model of marketing activities of sports clubs. The research community in the qualitative section includes 23 experts in the field of sports marketing who were selected by the theoretical saturation method. Through semi-structured interviews with public administration and sports management experts, the researcher identified the components and designed the outsourcing model of marketing activities of sports clubs using qualitative analysis and Delphi methods. 175 people were selected as a statistical sample by using the sample size table of Karjesi and Morgan. In its qualitative part, a comprehensive model was designed for outsourcing the marketing activities of sports clubs. In the quantitative part, the relationship between the elements and components of the present model was subjected to a quantitative test with the structural equation modeling method and Smart PLS software. Based on the findings of this research, the outsourcing of sports club marketing activities, in order of importance, included marketing speed, management control, key capability control, preliminary planning, environmental effects, marketing enhancement, club performance, service quality enhancement, cost reduction, and strategic analysis. The results of the research can be considered for planning and providing solutions related to the marketing activities of sports clubs in connection with outsourcing.

Key words: Outsourcing, Marketing, Sports Club, Premier League

* Corresponding Author: MohammadNikrwan@gmail.com

How to Cite: Heydari M, Nikrovan M, Abbaszadeh Sohron Y, Elah Taheri Rozbahani H. Designing the Outsourcing Model of Marketing Activities of Sports Clubs, Journal of Innovation in Sports Management, 2022;1(4):380-401.



طراحی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران	مراد حیدری
استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران	محمد نیکروان
استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران	یداله عباس زاده سهرن
استادیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران	حجت‌اله طاهری روزبهنی

چکیده

امروزه برون‌سپاری به عنوان یکی از استراتژی‌های مؤثر در دنیای کسب و کار شناخته شده است. هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی است. جامعه مورد پژوهش در بخش کیفی شامل ۲۳ خبره در حوزه بازاریابی ورزشی می‌باشد که به روش اشباع نظری انتخاب گردید. محقق با مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان مدیریت دولتی و مدیریت ورزشی، به روش تحلیل کیفی و روش دلفی به شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی پرداخت. جامعه آماری در بخش کمی آماری شامل کلیه کارکنان باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور (۳۲۰ نفر) بوده که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان، تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کیفی آن الگوی جامعی برای برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی طراحی شد. در بخش کمی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار *Smart PLS*، روابط بین عناصر و مؤلفه‌های الگوی حاضر در معرض آزمون کمی قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی به ترتیب اهمیت، شامل سرعت بازاریابی، کنترل مدیریت، کنترل قابلیت‌های کلیدی، برنامه‌ریزی مقدماتی، تأثیرات محیطی، تقویت بازاریابی، عملکرد باشگاه، افزایش کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و تجزیه و تحلیل استراتژیک بود. نتایج پژوهش می‌تواند برای برنامه‌ریزی و ارائه راهکارهای مرتبط با فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی در ارتباط با برون‌سپاری مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری، بازاریابی، باشگاه ورزشی، لیگ برتر

* نویسنده مسئول: MohammadNikrwan@gmail.com

حیدری مراد، نیکروان محمد، عباس زاده سهرن یداله، طاهری روزبهنی حجت‌اله، طراحی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، زمستان ۱۴۰۱، ۱(۴): ۳۸۰-۴۰۱

مقدمه

ارگان‌های ورزشی *HC*^۴، *ISP Sports*^۴، *Learfield* و *Nelligan Sports* اولین شرکت‌هایی بودند که در اوایل سال ۲۰۰۰ میلادی فعالیت بازاریابی برون‌سپاری را آغاز کردند (شولدر و سیمن، ۲۰۱۸). در حالی که بخش بازاریابی درونی این شرکت‌ها، توجه خود را به تبلیغات و افزایش بلیط فروشی معطوف داشتند، فعالیت‌های بازاریابی برون‌سپاری را جهت حذف منابع و اسپانسرهای مالی انجام می‌دادند.

تاکنون تحقیقات محدودی در مورد برون‌سپاری در صنعت ورزش انجام شده است. به‌عنوان مثال، یک تحقیق اکتشافی توسط بوردن و همکاران (۲۰۰۲)، و زولو^۵ و همکاران (۲۰۱۳)، بر روند فعالیت‌های بازاریابی برون‌سپاری را تنها در مؤسسات بخش *NCAA* انجام شده است. بوردن و همکاران (۲۰۰۲)، مدلی برای بررسی برنامه‌های ورزشی بین‌المللی ارائه دادند که توسط آن، عملیات بازاریابی که خود و سایر شرکت‌هایی را که انجام داده‌اند، برون‌سپاری کرده‌اند. بوردن و همکاران (۲۰۰۹)، ارتباط بین متغیرهای نهادی (مانند اندازه مدرسه، اندازه برنامه‌های ورزشی، درآمد حاصل از تولید، بودجه ورزشی، اندازه شهرداری، اندازه کارمندان و سودآوری و غیره) و تصمیم مدیر ورزشکار را بررسی کردند. شرایط برون‌سپاری زولو (۲۰۱۳)، بازاریابی برون‌سپاری را تنها از دیدگاه مؤسسات دانشگاهی بررسی کرد. بوردن و همکاران (۲۰۰۶)، و زولو (۲۰۰۵)، بازاریابی برون‌سپاری را از دیدگاه‌های منحصربه‌فرد ارائه‌دهندگان خدمات بررسی کردند. یکی از راهکارهایی که دولت برای بهبود بازاریابی ورزشی مانند بهره برداری از اماکن ورزشی، بحث تصویب ماده ۴۴

امروزه پیچیدگی فضای کسب و کار، افزایش رقابت میان تولیدکنندگان، محدودیت منابع و بسیاری عوامل دیگر، سبب شده که سازمان‌های تولیدی به سمت به‌کارگیری فرآیندها و تصمیمات بهینه در حرکت باشند تا از این رهگذر، امکان بقای بالنده سازمان را تضمین نمایند. بدیهی است که تخصصی شدن و در نتیجه محدود کردن حیطه فعالیت‌ها، در صورتی مقدور خواهد بود که بخشی از وظایف به خارج از سیستم برون‌سپاری گردد. در واقع برون‌سپاری عبارت است از واگذاری بخشی از فعالیت‌های محوری یا غیر محوری سازمان بر مبنای تصمیمات اخذ شده، که منجر به کاهش نرخ یکپارچه‌سازی عمودی می‌شود (زیدانی، ۱۳۸۷).

بسیاری از ارگان‌های ورزشی، برون‌سپاری را به‌عنوان راهکاری اتخاذ کرده‌اند که از شرکای شرکتی خود استفاده می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا در ازای تبلیغات در مسابقات ورزشی، درآمد بیشتری کسب کنند. برون‌سپاری یک استراتژی مهم تجارت است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا در حالی که شرکت بر صلاحیت‌های اصلی خود متمرکز است، خدمات خود را به ارائه‌دهندگان خدمات خارجی تبدیل کنند (شولدر و سیمن^۱، ۲۰۱۸). بوردن^۲ و همکاران (۲۰۰۲)، معتقدند که باشگاه‌ها می‌توانند علاوه بر برنامه‌ریزی برای فروش بیشتر بلیط مسابقات، تبلیغات رادیویی یا برنامه‌های تلویزیونی را نیز در خدمت خود در آورند. شرکت‌های برون‌سپاری فرصت بیشتری برای بهبود کیفیت پخش و آسان‌سازی فعالیت‌های تولید خود خواهند داشت.

⁴ International Sports Properties

⁵ Zullo

¹ Schroeder, L. H., & Seaman

² Burden

³ Host Communications

خارج کشور بیانگر آن است که برونسپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌ها از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش علاقه در پذیرش اسپانسر این باشگاه‌ها، افزایش سفارشات به باشگاه‌ها و صرفه جویی در زمان، می‌تواند راهکاری مناسب محسوب شود ولی در عین حال مسائل و مشکلاتی را در جامعه پژوهش به همراه دارد که اهمیت بررسی این موضوع را دوچندان می‌کند. از جمله مسائلی که در این پژوهش‌ها به چشم می‌خورد عدم هماهنگی اسپانسرها با ارزش‌ها و فرهنگ باشگاه، عدم تناسب آنها با راهبردهای باشگاه و منابع انسانی، آشنا نبودن فراهم کننده بیرونی با ضوابط و مقررات خاص باشگاه‌ها و از دست رفتن نقش مدیران باشگاه‌ها است که در نهایت منجر به تضعیف عملکرد مسئولین باشگاه‌ها و کاهش اثربخشی مدیریت این باشگاه‌ها شده است.

از طرفی با توجه به اهمیت نقش بازاریابی ورزشی در کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر امروزی و گرایش باشگاه‌ها به برونسپاری فعالیت‌ها و فرایندهای بازاریابی و با در نظر گرفتن این موضوع که تا کنون در مورد باشگاه‌های ورزشی کشور، آسیب شناسی و پژوهشی علمی در خصوص مزایا و پیامدهای استفاده از این رویکرد صورت نگرفته است، ضرورت بررسی و تحقیق در موضوع مورد بحث به وجود آمد؛ زیرا برونسپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور، نیاز به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و هوشمندانه‌تری دارد؛ در واقع تصمیم برونسپاری می‌تواند یک تصمیم بسیار پیچیده و حساس باشد که بر سودآوری و موقعیت رقابتی باشگاه‌ها تأثیر بگذارد. همچنین یک تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های بالاتر، از دست دادن فرصت‌ها، اسپانسرها و یا حتی زوال باشگاه شود. علاوه بر این، بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه برونسپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است و تنها تعداد اندکی از آنها به برونسپاری فعالیت‌های

قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت است. در نتیجه اجرای برونسپاری قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، سازمان تربیت بدنی مجاز است برای توسعه کمی و کیفی خدمات خود و کاهش حجم تصدی‌های دولت بر اساس مقررات و ضوابط این ماده، اماکن ورزشی موجود و یا نیمه تمام خود را به صورت اجاره به اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی که متقاضی ارائه خدمات بر اساس مفاد این ماده می‌باشند و صلاحیت‌های فنی و اخلاقی لازم و پروانه فعالیت از مراجع قانونی ذیربط را داشته باشند، واگذار نماید (پایگاه اطلاع رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری، ۱۳۸۹). این قانون در راستای منطقی نمودن اندازه دولت "قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت" تصویب شده است و دولت موظف است بخشی از فعالیت‌های خود را با سه روش خرید (۱). خدمات از بخش غیردولتی؛ ۲. مشارکت با بخش غیردولتی و ۳. واگذاری مدیریت به بخش غیردولتی)، واگذار نماید. به عنوان مفهوم دیگر برای ماده ۴۴ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، از فرایند برونسپاری که شکلی از تدارک خارجی از پیش تعیین شده است، برای ارائه کالاها یا خدماتی که قبلاً خود سازمان تأمین می‌کرده، استفاده می‌گردد. برونسپاری باهدف کاهش تصدی‌گری دولت، جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، بهره‌گیری بیشتر از منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی، بهره‌گیری از توانبخش خصوصی و مشارکت آن و مطابق با ماده ۴۴ قانون تنظیم برخی از مقررات مالی دولت انجام می‌پذیرد (گروه برونسپاری دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۹۰).

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل برونسپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور است و با توجه به اینکه بازاریابی ورزشی جزء معدود ابعاد بازاریابی است که از این رویکرد استفاده کرده است، جهت این پژوهش انتخاب شده است. پیگیری‌های محقق در اسناد و مقاله‌های داخل و

نمونه آماری به صورت هدفمند (قضاوتی) انتخاب خواهد شد. به عبارت دیگر، به منظور رسیدن به اهداف تحقیق و پاسخ به سؤال‌های مطرح شده و جهت طراحی مدل از نظرات گروه خبره مبتنی بر روش هدفمند یا قضاوتی بهره گرفته خواهد شد. در پژوهش حاضر ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی رشته‌های مدیریت ورزشی و مدیریت بازاریابی مبتنی بر شاخص‌های تعریف شده‌ای به عنوان جامعه آماری مرحله اول انتخاب و نظرسنجی از آنها با استفاده از روش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به همراه پرسشنامه باز انجام شد. در بخش کمی تحقیق که شامل اجرای مدل پژوهش در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور می‌باشد. از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. در این بخش، جامعه آماری کلیه کارکنان باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور بود که تعداد آنها در زمان اجرای پژوهش در حدود ۳۲۰ نفر بود. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران استفاده شد. لذا تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد.

در مرحله اول از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی بر مبنای حوزه‌های وظیفه‌ای کارکنان باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور و در مرحله دوم از روش غیراحتمالی در دسترس برای تعیین تعداد کارکنان هر طبقه استفاده شد. در پژوهش حاضر از دو ابزار کیفی و کمی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. ابزار کیفی شامل مطالعه اسناد، متون و مصاحبه و ابزار کمی شامل پرسشنامه مستخرج از مصاحبه بود.

در مرحله اول، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به همراه پرسشنامه باز استفاده شد. محقق در جریان مصاحبه، نقش ابزار تحقیق را بر عهده دارد که قادر است با تجهیز شدن به روش‌های عاطفی و جسمی اکتشاف علمی، راه به دنیای خصوصی نمونه‌ها پیدا کند. سؤال‌ها در یک راهنمای مصاحبه،

بازاریابی ورزشی پرداخته‌اند. با توجه به توضیحات فوق، این پژوهش بدنال طراحی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور می‌باشد. حال سؤال اصلی پژوهش آن است که مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور چگونه است؟

روش شناسی

روش پژوهش بر مبنای راهبرد ترکیبی بر مبنای مسیر اجراء اکتشافی و بر مبنای هدف از نوع توسعه‌ای - کاربردی است. بدین معنی که فعالیت برون‌سپاری بازاریابی حلقه مفقوده تأثیر فعالیت‌های بازاریابی در رابطه با لیگ برتر فوتبال کشور می‌باشد. همچنین بعد از شناسایی عناصر و مؤلفه‌های برون‌سپاری بازاریابی، به بررسی آن در رابطه با لیگ برتر فوتبال کشور، پرداخته شد.

در این پژوهش با استفاده از تحلیل تم، به استخراج ابعاد و عناصر طراحی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور پرداخته خواهد شد. در این پژوهش با استفاده از رویکرد ترکیبی به شناسایی و اعتبارسنجی مدل پرداخته خواهد شد.

در مرحله اول این پژوهش، داده‌های کیفی و ابعاد و عناصر متغیرهای پژوهش بر اساس اظهارات خبرگان و متخصصان، گردآوری خواهد شد که از آن طریق به مدل اولیه این پژوهش می‌رسیم.

در مرحله دوم پژوهش، اطلاعات نهایی برای بررسی روابط مدنظر را از طریق گردآوری داده‌های عددی و مشاهده نمونه‌های پرسشنامه و سپس عرضه این داده‌ها به تحلیل عددی فراهم می‌کنیم که بخش کمی پژوهش می‌باشد. بنابراین برای گردآوری داده‌های مرحله اول و دوم، از روش پیمایشی مبتنی بر مصاحبه و پرسشنامه، استفاده خواهد شد. در بخش کیفی

فوتبال کشور انجام شد. در مرحله بعد کدهای متمرکز و نزدیک به هم و با معنی یکسان تجمیع شد. در مرحله بعد کدهای به دست آمده به مؤلفه‌هایی تبدیل شدند. پرسشنامه دور اول دلفی به صورت دو گزینه‌ای (بلی خیر)، بود، که هدف از آن تأیید یا رد آیت‌ها و کسب پیشنهادات جدید در صورت نادیده گرفته شدن برخی از مفاهیم است. پرسشنامه اولیه مجدداً برای تمامی اعضای جامعه دلفی ارسال شده و بازخوردهای آنها به گویه‌ها و مؤلفه‌های پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. گویه‌هایی که اجماع نظرات جامعه دلفی بر نامرتب بودن و حذف آنها بود از پرسشنامه کنار گذاشته شد و تعدادی عبارت و مؤلفه با صلاح‌دید اعضای دلفی اضافه شد و در مرحله بعدی تأیید شد. در نهایت، پرسشنامه‌ای متشکل از ۷۸ گویه و ۱۰ مؤلفه برای توزیع در بین جامعه کمی تأیید شد.

در بخش یافته‌های بخش کمی، میانگین متغیرها، انحراف معیار و مینیمم و ماکزیمم داده‌های مربوط به مؤلفه‌های برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی به‌طور جداگانه دیده می‌شود. با توجه به پنج گزینه‌ای بودن هر عبارت، عدد ۳ به‌عنوان میانگین هر کدام از عبارات محسوب می‌شود. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میانگین کلیه مؤلفه‌ها بیشتر از ۳ بوده لذا در حد مطلوبی در جامعه آماری دیده شده است. از طرفی از بین مؤلفه‌های برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، تأثیرات محیطی با میانگین ۴/۰۹، دارای بیشترین میانگین بود. جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. جهت تحلیل روایی سازه و تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای مکنون، از نرم افزار SmartPls استفاده شد.

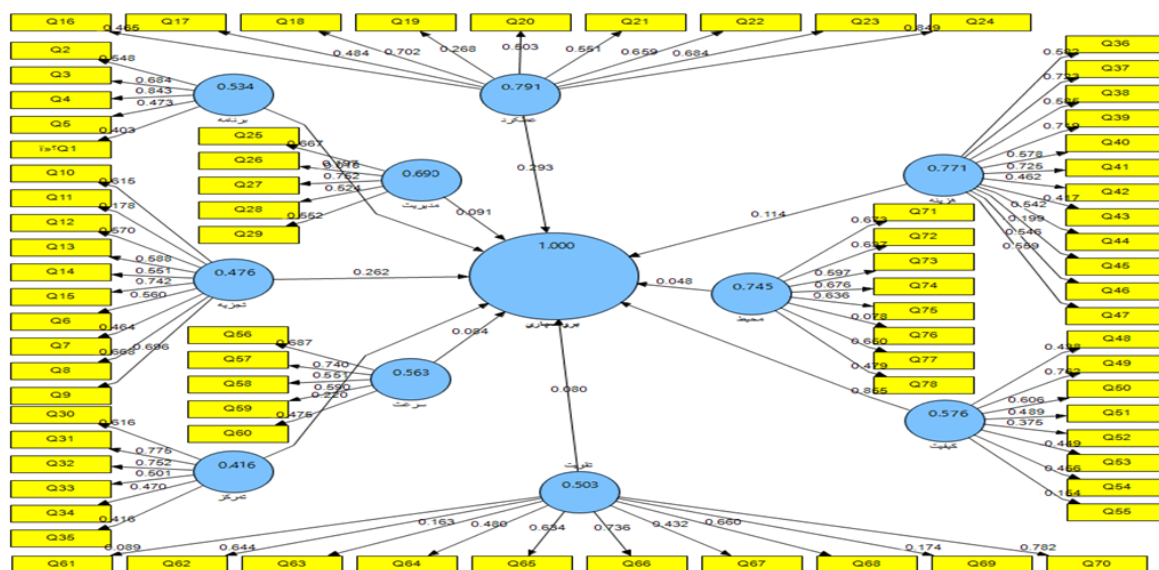
با تمرکز بر روی مسائل یا حوزه‌ای که باید پوشش داده شود و مسیرهایی که باید پیگیری شود، گنجانده شد.

در پژوهش حاضر، سوآل‌ها در پرسشنامه باز نوشته شد و تلاش شد مصاحبه شونده طی مدت زمان انجام مصاحبه که بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود، در راستای پرسش‌های مطرح در پرسشنامه باز جهت بیان دقیق برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور و شناسایی ابعاد و عناصر سازنده آن هدایت شود.

در مرحله دوم، از پرسشنامه بسته پاسخ مستخرج از نتایج مرحله اول استفاده شد. در واقع، در این مرحله پرسشنامه جهت عملیاتی کردن مدل در جامعه آماری پژوهش تدوین شد که به منظور استخراج روابط بین متغیرها و ارائه مدل تحقیق در شکل عملیاتی (سنجش وضع موجود) در باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور مورد استفاده قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. با بهره‌مندی از نظرات تیم پژوهشی حاضر (استاد محترم راهنما و مشاور) و سایر افراد صاحب‌نظر در حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت بازاریابی، عناصر و مؤلفه‌های برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی انتخاب و جهت درج در پرسشنامه اصلی انتخاب شد و سرانجام پرسشنامه حاصل جهت پاسخگویی در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد، با استفاده از شیوه تحلیل تم (مضمون) استقرایی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی پژوهش با حضور حاضر ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی و مربیان حاضر در لیگ برتر



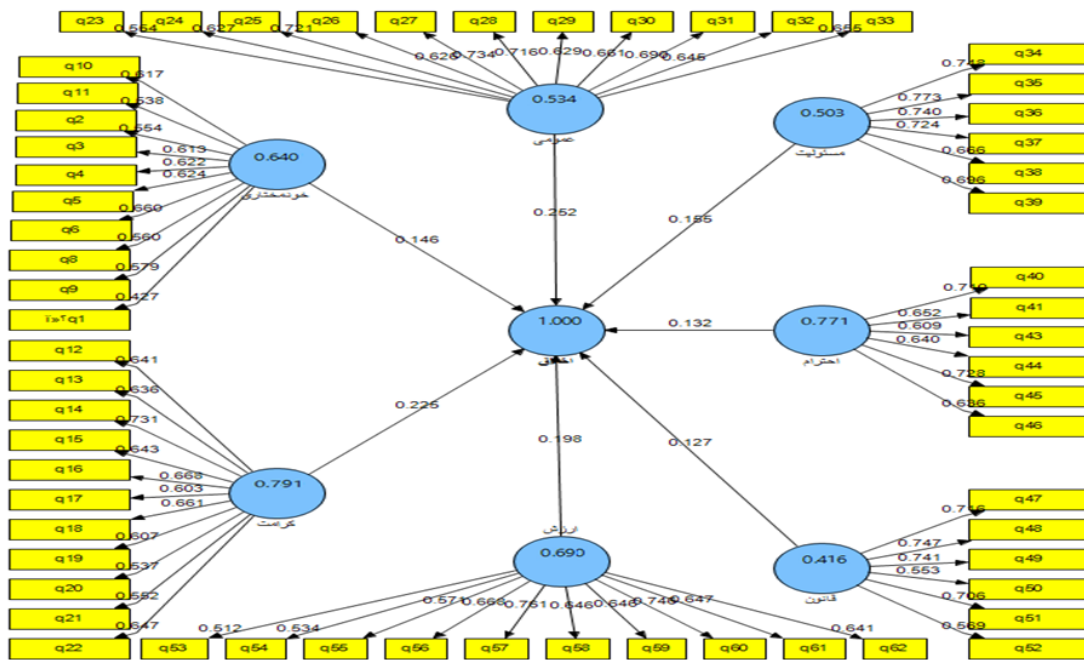
شکل ۱. سنجش بارهای عاملی

شاخص‌های پژوهش بیشتر از مقدار 0.7 است، همه شاخص‌های پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار هستند؛ لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی را تأیید نمود. مقدار جذر AVE سازه‌های مشخص شده در جدول، از مقدار همبستگی آنها با سازه‌های دیگر بیشتر است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی سازه‌ها با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر است. بنابراین روایی و اگرایی سازه‌های پنهان مدل پژوهش تأیید می‌شود.

با توجه به اینکه میزان ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی 0.4 می‌باشد (هالند^۱، ۱۹۹۹)؛ در مدل حاضر، عبارت‌های شماره ۱۱، ۱۹، ۴۵، ۵۲، ۵۵، ۶۱، ۶۳، ۶۹ و ۷۶، دارای بار عاملی کمتر از 0.4 بوده لذا از مدل پژوهش حذف شدند.

برای روایی پرسشنامه پژوهش از روایی محتوا و روایی سازه (همگرایی و واگرایی) استفاده شده است مقدار AVE تمامی شاخص‌های مکنون پژوهش بیشتر از مقدار 0.5 است؛ بنابراین روایی همگرایی پرسشنامه پژوهش (مدل پژوهش) پذیرفتنی است. با توجه به اینکه مقادیر به دست آمده آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی هریک از

¹ Hulland



شکل ۲. سنجش بارهای عاملی مدل پژوهش

تحلیل پرسش اول پژوهش

ابعاد و مؤلفه‌های برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی کدامند؟

جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی به قرار زیرند

ردیف	شاخص‌ها و مؤلفه‌ها
برنامه‌ریزی مقدماتی	
۱	برنامه‌ریزی برون‌سپاری می‌تواند بر اثربخشی بازاریابی ورزشی تأثیر داشته باشد.
۲	بازاریابان ورزشی آمادگی انجام برون‌سپاری را دارند.
۳	برنامه‌ریزی برون‌سپاری در استانداردسازی فرآیندهای بازاریابی ورزشی نقش خواهد داشت.
۴	برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری بازاریابی ورزشی موفق خواهد بود.
۵	مذاکرات قبل از برون‌سپاری با بازاریابان تا حد زیادی بر اثربخشی برون‌سپاری تأثیر خواهد داشت.
تجزیه و تحلیل استراتژیک و همراستایی	
۶	موقعیت مکانی بازاریابان ورزشی در امر برون‌سپاری بازاریابی ورزشی مؤثر است.
۷	نیاز به برون‌سپاری بازاریابی در این باشگاه تا حد زیادی احساس می‌شود.
۸	بازاریابان ورزشی با توجه به نیاز باشگاه به کار گرفته می‌شوند.
۹	باشگاه اختیارات زیادی را به بازاریابان تفویض می‌کند.
۱۰	برون‌سپاری بازاریابی ورزشی به چشم‌انداز بلندمدت باشگاه توجه دارد.

۱۱	برون سپاری بازاریابی ورزشی با اهداف باشگاه، هم‌راستا است.
۱۲	برون سپاری بازاریابی ورزشی به کنترل بهتر منابع باشگاه منجر می‌گردد.
۱۳	باشگاه توانسته است عملکرد بازاریابان ورزشی را کنترل کند.
۱۴	برون سپاری باعث بهبود بهره‌وری باشگاه (زمان، کیفیت، عملکرد و هزینه و...) می‌شود.
۱۵	برون سپاری باعث تسهیم ریسک بین باشگاه و اسپانسرها می‌شود.
عملکرد باشگاه	
۱۶	برون سپاری بازاریابی ورزشی بر افزایش درآمد باشگاه تأثیر دارد.
۱۷	برون سپاری باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های کلی باشگاه می‌شود.
۱۸	برون سپاری بازاریابی ورزشی بر سرعت انجام فرآیندهای بازاریابی تأثیر دارد.
۱۹	برون سپاری روحیه و انگیزه کارکنان باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۲۰	رسیدگی به امور بازاریابی با انجام فرآیند برون سپاری رشد می‌یابد.
۲۱	برون سپاری بر سرعت وصول درآمدهای باشگاه تأثیر دارد.
۲۲	برون سپاری می‌تواند باعث آزادسازی منابع مالی باشگاه و استفاده در سایر امور شود.
۲۳	برون سپاری باعث تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی باشگاه می‌شود.
۲۴	برون سپاری باعث توسعه همکاری با دیگر باشگاه‌های فوتبال می‌شود.
کنترل مدیریت	
۲۵	برون سپاری فعالیت‌های بازاریابی ورزشی، باعث می‌شود که نظارت مستقیم بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه کاهش یابد.
۲۶	برون سپاری بازاریابی ورزشی این باشگاه، باعث می‌شود که مدیران بیشتر در جریان انجام فعالیت‌های بازاریابی قرار بگیرند
۲۷	عملیات برون سپاری این باشگاه، باعث می‌شود که مدیران به جزییات توانمندی‌ها و تخصص کارکنان آگاه شده و از آن در تصمیم‌گیری بعدی استفاده کنند.
۲۸	برون سپاری باعث حل مساله کمبود کارکنان در باشگاه می‌شود.
۲۹	برون سپاری، وجود نیروی انسانی کارآمد و متخصص برای نظارت بر فعالیت‌های واگذار شده را سبب می‌شود.
تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی	
۳۰	در برون سپاری بازاریابی ورزشی، باید ساختار باشگاهی طرح و پروژه در نظر گرفته شود.
۳۱	در برون سپاری بازاریابی ورزشی، باید شایستگی‌های فردی بازاریابان در نظر گرفته شود
۳۲	در برون سپاری بازاریابی ورزشی، باید روحیه کار تیمی در نظر گرفته شود.
۳۳	در برون سپاری بازاریابی ورزشی این باشگاه، باید توانمندی‌های دانشی و فنی در نظر گرفته شود.
۳۴	برون سپاری باعث انجام فعالیت بر اساس دانش و تخصص روز بازاریابی می‌شود.
۳۵	برون سپاری باعث افزایش دانش و توانایی نوآوری باشگاه می‌شود.
کاهش هزینه‌های بازاریابی	
۳۶	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث کاهش هزینه‌های قیمت تمام شده خدمات در بلندمدت می‌شود.
۳۷	طی برون سپاری بازاریابی ورزشی، مخارج اضافی کاهش می‌یابد.
۳۸	طی برون سپاری بازاریابی ورزشی، اشتباهات مالی باشگاه کاهش می‌یابد.

۳۹	طی برون سپاری بازاریابی ورزشی، دوباره کاری‌ها در امور مالی باشگاه کاهش می‌یابد.
۴۰	برون سپاری بازاریابی ورزشی باعث کاهش رفت‌وآمدهای درون باشگاهی کارکنان و بازاریابان می‌شود.
۴۱	برون سپاری بازاریابی ورزشی باعث کاهش جلسات، مأموریت‌ها و سفرهای باشگاهی می‌شود.
۴۲	برون سپاری بازاریابی ورزشی باعث کاهش هزینه‌های سربار باشگاه می‌شود.
۴۳	برون سپاری باعث کاهش هزینه‌های کنترل بر فرآیند بازاریابی می‌شود.
۴۴	برون سپاری باعث کاهش هزینه‌های مربوط به تغییر اسپانسرها می‌شود.
۴۵	برون سپاری باعث کاهش هزینه‌ها در طول اجرای قرارداد (تورم، هزینه‌های پیش‌بینی نشده و ...) می‌شود.
۴۶	هزینه‌های برون‌سپاری و نظارت بر اسپانسرها کاهش می‌یابد.
۴۷	برون سپاری باعث کاهش پاسخگویی به نیازهای درحالت تغییر ذینفعان (افزایش سرعت و چابکی) می‌شود.
افزایش کیفیت خدمات	
۴۸	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث افزایش فرصت یادگیری کارکنان در فعالیت‌های اصلی می‌شود.
۴۹	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث افزایش کیفیت خدمات باشگاه را افزایش می‌شود.
۵۰	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث افزایش انعطاف در خدمات باشگاه می‌شود.
۵۱	برون سپاری باعث ارتقای کیفیت خدمات به ذینفعان باشگاه می‌شود.
۵۲	برون سپاری، باعث افزایش کیفیت خدمات اسپانسرها می‌شود.
۵۳	خطرات ناشی از عدم ارائه مطلوب خدمات توسط اسپانسرها، با برون سپاری بازاریابی ورزشی کاهش می‌یابد.
۵۴	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث دستیابی به منابع بیشتری برای ارائه خدمات می‌شود.
۵۵	برون سپاری باعث استفاده از ظرفیت و امکانات اسپانسرها می‌شود.
سرعت بازاریابی	
۵۶	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث می‌شود کارهای اصلی باشگاه نسبت به گذشته سریع‌تر و راحت‌تر انجام شود.
۵۷	مدیران باشگاه برای انجام فعالیت‌های خود نسبت به گذشته به زمان بیشتری دست یافته‌اند.
۵۸	فعالیت‌های بازاریابی برون سپاری شده، پاسخگوی تغییر نیازهای باشگاه می‌باشد.
۵۹	برون سپاری باعث افزایش انعطاف پذیری باشگاه در مقابل تغییرهای محیطی می‌شود.
۶۰	برون سپاری باعث شده کارکنان به زمان بیشتری جهت انجام کارها نسبت به گذشته دست پیدا کنند.
تقویت بازاریابی	
۶۱	برون سپاری باعث به وجود آمدن یک رویه با ثبات و استاندارد برای انجام فعالیت‌های بازاریابی می‌شود.
۶۲	برون سپاری باعث کاهش هزینه فعالیت‌های بازاریابی ورزشی می‌شود.
۶۳	برون سپاری باعث پشتیبانی فعالیت‌های بازاریابی ورزشی می‌شود.
۶۴	اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی باشگاه در طی برون سپاری بازاریابی ورزشی، افزایش می‌یابد.
۶۵	برون سپاری باعث فراگیری فعالیت‌های بازاریابی در بخش‌های مختلف می‌شود.
۶۶	برون سپاری، میزان پیچیدگی یا سادگی فعالیت‌های بازاریابی ورزشی را تعیین می‌کند.
۶۷	برون سپاری، میزان ملموس یا ناملموس بودن فعالیت‌های بازاریابی ورزشی را تعیین می‌کند.
۶۸	برون سپاری، میزان پیوندی که فعالیت بازاریابی با اسپانسرها دارد، را تقویت می‌کند.

۶۹	برون سپاری، میزان وابستگی فعالیت بازاریابی با سایر فعالیت های باشگاه را کاهش می دهد.
۷۰	برون سپاری باعث دستیابی به موقعیت رقابتی نسبت به باشگاه های دیگر می شود.
تأثیرات محیطی	
۷۱	توانایی باشگاه در خصوص میزان بهینگی مدیریت منابع و نوع تجهیزات و فناوری آن در نتیجه برون سپاری افزایش می یابد.
۷۲	برون سپاری، باعث افزایش دانش فنی در ارتباط با بازاریابی ورزشی باشگاه می شود.
۷۳	قوانین و مقررات دولتی در خصوص بازاریابی، باعث افزایش تمایل باشگاه ها به سمت برون سپاری می شود.
۷۴	قوانین و مقررات باشگاه، باعث افزایش تمایل باشگاه به سمت برون سپاری در امر بازاریابی می شود.
۷۵	برون سپاری، باعث افزایش تعداد اسپانسرهای موجود باشگاه می شود.
۷۶	برون سپاری، باعث افزایش سرمایه گذاری اسپانسرها در باشگاه می شود.
۷۷	برون سپاری، باعث افزایش امکان انتقال دانش به باشگاه در فرآیند بازاریابی می شود.
۷۸	برون سپاری بازاریابی ورزشی، باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری بیشتر برای بهبود فرآیند بازاریابی در باشگاه می شود.

تحلیل پرسش دوم پژوهش

اولویت ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های اصلی برون سپاری فعالیت های

بازاریابی باشگاه های ورزشی کدامند؟

جدول ۲. تحلیل شاخص های اصلی مدل پژوهش با استفاده از آزمون تحلیل عاملی

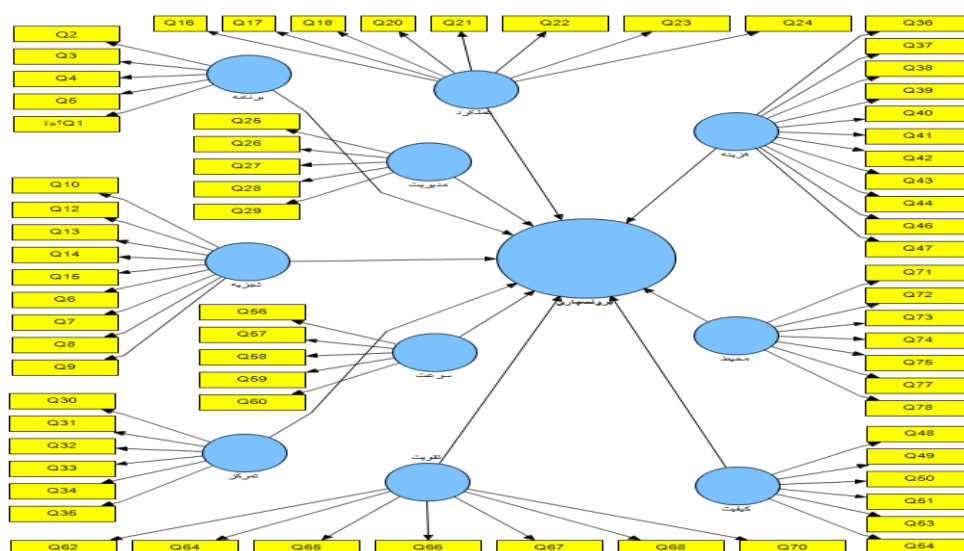
رتبه	بار عاملی	شاخص ها
۱	۰/۷۵۱	سرعت بازاریابی
۲	۰/۷۱۴	کنترل مدیریت
۳	۰/۶۶۹	کنترل قابلیت های کلیدی
۴	۰/۶۶۵	برنامه ریزی مقدماتی
۵	۰/۶۲۵	تأثیرات محیطی
۶	۰/۶۱۶	تقویت بازاریابی
۷	۰/۵۹۴	عملکرد باشگاه
۸	۰/۵۹۱	افزایش کیفیت خدمات
۹	۰/۵۷۵	کاهش هزینه ها
۱۰	۰/۵۵۷	تجزیه و تحلیل استراتژیک
آماره KMO		
۰/۵۳۴		
آماره پارتلت (خی دو)		آزمون kmo و پارتلت
۲۵۶/۰۳		
سطح معنی داری		
۰/۰۰۰۱		

با توجه به داده های موجود در جدول فوق، مقدار آزمون KMO

برابر ۰/۵۳۴ بوده که با توجه به مقدار خی دوی ۲۵۶/۰۳ و سطح

بازاریابی، عملکرد باشگاه، افزایش کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و در آخر تجزیه و تحلیل استراتژیک قرار داشت. تحلیل پرسش سوم پژوهش مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی چگونه است؟

معنی داری ۰/۰۰۰۱، این مقدار معنی دار می‌باشد. از طرفی، مشخص شد که بار چرخش عاملی کلیه مؤلفه‌ها نیز از ۰/۵ بیشتر است. از طرفی با توجه به بار عاملی شاخص‌های پژوهش، شاخص "سرعت بازاریابی" دارای بار عاملی بیشتری در مقایسه با سایر شاخص‌ها بود. پس از آن به ترتیب، کنترل مدیریت، کنترل قابلیت‌های کلیدی، برنامه‌ریزی مقدماتی، تأثیرات محیطی، تقویت



شکل ۳. مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی

الف: برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)
جدول ۳ نتایج بخش ساختاری مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

تحلیل پرسش چهارم پژوهش

برازش مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی چگونه است؟

جدول ۳. نتایج بخش ساختاری مدل پژوهش

شاخص‌ها	گویه‌ها	ضرایب بارهای عاملی	مجذور R	t-values	نتایج
برنامه‌ریزی مقدماتی	۱	۰/۴۰۳	۰/۱۶۲	۹/۷	تأیید شد
	۲	۰/۵۴۸	۰/۳	۳	تأیید شد
	۳	۰/۶۸۴	۰/۴۶۹	۱۱/۳	تأیید شد
	۴	۰/۸۴۳	۰/۷۱۱	۷/۴۸	تأیید شد
	۵	۰/۴۷۳	۰/۲۲۴	۱۴/۴۶	تأیید شد
	۶	۰/۵۶	۰/۳۱۴	۷/۵۱	تأیید شد

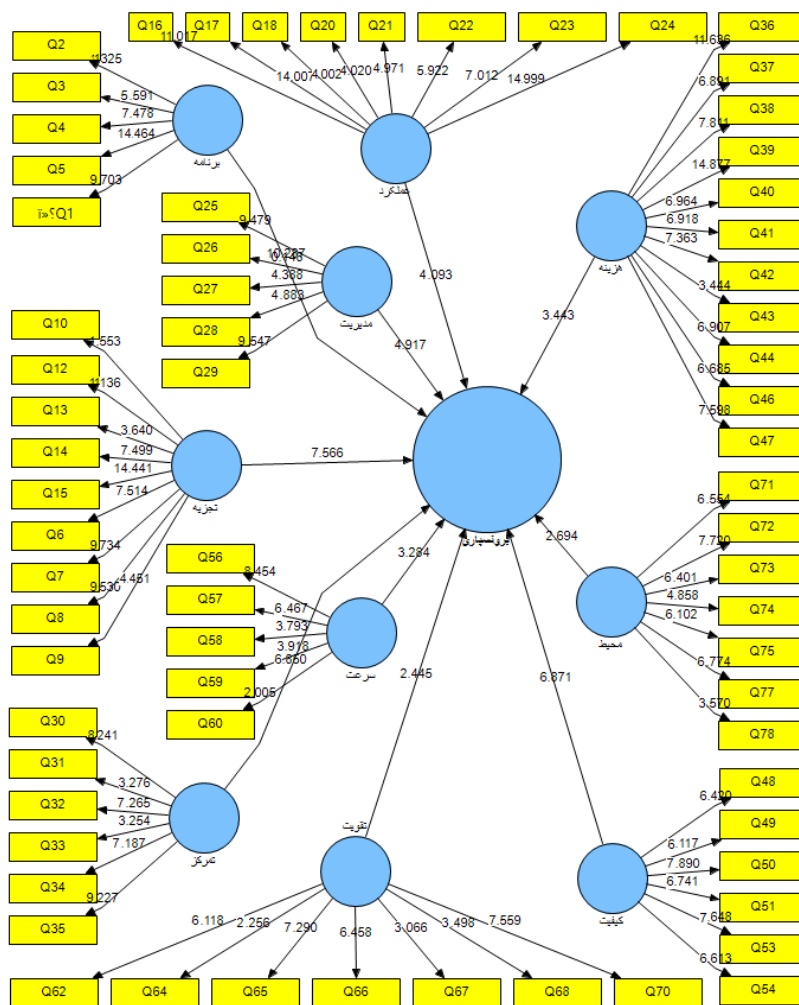
تأیید شد	۹/۷۳	۰/۲۱۵	۰/۴۶۴	۷	تجزیه و تحلیل استراتژیک
تأیید شد	۹/۵۳	۰/۴۴۶	۰/۶۶۸	۸	
تأیید شد	۴/۴۸	۰/۳۷۸	۰/۶۱۵	۹	
تأیید شد	۴/۵۵	۰/۳۹۱	۰/۶۲۵	۱۰	
رد شد	-----	-----	*۰/۱۷۸	۱۱	
تأیید شد	۱۱/۱۴	۰/۳۲۵	۰/۵۷	۱۲	
تأیید شد	۳/۶۴	۰/۳۴۶	۰/۵۸۸	۱۳	
تأیید شد	۷/۴۹	۰/۳۰۴	۰/۵۵۱	۱۴	
تأیید شد	۱۴/۴۴	۰/۵۵۱	۰/۷۴۲	۱۵	
تأیید شد	۱۱/۰۲	۰/۲۱۶	۰/۴۶۵	۱۶	
تأیید شد	۱۴	۰/۲۳۴	۰/۴۸۴	۱۷	عملکرد باشگاه
تأیید شد	۴/۰۰۲	۰/۴۹۳	۰/۷۰۲	۱۸	
رد شد	-----	-----	*۰/۲۶۸	۱۹	
تأیید شد	۴/۰۲	۰/۲۵۳	۰/۵۰۳	۲۰	
تأیید شد	۴/۹۷	۰/۳۰۴	۰/۵۵۱	۲۱	
تأیید شد	۵/۹۲	۰/۴۳۴	۰/۶۵۹	۲۲	
تأیید شد	۷/۰۱	۰/۴۶۸	۰/۶۸۴	۲۳	
تأیید شد	۱۴/۹	۰/۷۲۱	۰/۸۴۹	۲۴	
تأیید شد	۹/۴۸	۰/۴۴۵	۰/۶۶۷	۲۵	
تأیید شد	۱۰/۲۲	۰/۲۴۷	۰/۴۹۷	۲۶	
تأیید شد	۴/۳۹	۰/۵۶۶	۰/۷۵۲	۲۷	کنترل مدیریت
تأیید شد	۴/۸۸	۰/۲۷۵	۰/۵۲۴	۲۸	
تأیید شد	۹/۵۵	۰/۳۰۵	۰/۵۵۲	۲۹	
تأیید شد	۸/۲۴	۰/۳۷۹	۰/۶۱۶	۳۰	
تأیید شد	۳/۲۸	۰/۶۰۱	۰/۷۷۵	۳۱	
تأیید شد	۷/۲۷	۰/۵۶۶	۰/۷۵۲	۳۲	
تأیید شد	۳/۲۵	۰/۲۵۱	۰/۵۰۱	۳۳	
تأیید شد	۷/۱۹	۰/۲۲۱	۰/۴۷	۳۴	
تأیید شد	۹/۲۳	۰/۱۷۳	۰/۴۱۶	۳۵	
تأیید شد	۱۱/۶۴	۰/۳۳۹	۰/۵۸۲	۳۶	
تأیید شد	۶/۸۹	۰/۵۲۳	۰/۷۲۳	۳۷	تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی
تأیید شد	۷/۸۱	۰/۳۴۲	۰/۵۸۵	۳۸	
تأیید شد	۱۴/۸۸	۰/۵۱۷	۰/۷۱۹	۳۹	
تأیید شد	۶/۹۶	۰/۳۳۴	۰/۵۷۸	۴۰	
تأیید شد	۶/۹۲	۰/۵۲۶	۰/۷۲۵	۴۱	
تأیید شد	۷/۳۶	۰/۲۱۳	۰/۴۶۲	۴۲	
تأیید شد	۳/۴۴	۰/۱۷۴	۰/۴۱۷	۴۳	
تأیید شد	۶/۹۱	۰/۲۹۴	۰/۵۴۲	۴۴	
رد شد	-----	-----	*۰/۱۹۹	۴۵	
تأیید شد	۶/۶۸	۰/۲۹۸	۰/۵۴۶	۴۶	
تأیید شد	۷/۵۹	۰/۳۱۲	۰/۵۵۹	۴۷	کاهش هزینه‌های بازاریابی
تأیید شد	۷/۵۹	۰/۳۱۲	۰/۵۵۹	۴۷	

تأیید شد	۶/۴۲	۰/۲۳۸	۰/۴۸۸	۴۸	افزایش کیفیت خدمات
تأیید شد	۶/۱۲	۰/۵۸۱	۰/۷۶۲	۴۹	
تأیید شد	۷/۸۹	۰/۳۶۷	۰/۶۰۶	۵۰	
تأیید شد	۶/۷۴	۰/۲۳۹	۰/۴۸۹	۵۱	
رد شد	-----	-----	*۰/۳۷۵	۵۲	
تأیید شد	۷/۶۵	۰/۲۰۲	۰/۴۴۹	۵۳	
تأیید شد	۶/۶۱	۰/۲۱۷	۰/۴۶۶	۵۴	سرعت بازاریابی
رد شد	-----	-----	*۰/۱۵۴	۵۵	
تأیید شد	۸/۴۵	۰/۴۷۲	۰/۶۸۷	۵۶	
تأیید شد	۶/۴۷	۰/۵۴۸	۰/۷۴	۵۷	
تأیید شد	۳/۷۹	۰/۳۰۴	۰/۵۵۱	۵۸	
تأیید شد	۳/۹۲	۰/۳۴۸	۰/۵۹	۵۹	
تأیید شد	۲/۰۱	۰/۲۲۶	۰/۴۷۵	۶۰	تقویت بازاریابی
رد شد	-----	-----	*۰/۰۸۹	۶۱	
تأیید شد	۶/۱۲	۰/۴۱۵	۰/۶۴۴	۶۲	
رد شد	-----	-----	*۰/۱۶۳	۶۳	
تأیید شد	۲/۲۶	۰/۲۳	۰/۴۸	۶۴	
تأیید شد	۷/۲۹	۰/۴۰۲	۰/۶۳۴	۶۵	
تأیید شد	۶/۴۶	۰/۵۴۲	۰/۷۳۶	۶۶	تأثیرات محیطی
تأیید شد	۳/۰۷	۰/۱۸۷	۰/۴۳۲	۶۷	
تأیید شد	۳/۴۹	۰/۴۳۶	۰/۶۶	۶۸	
رد شد	-----	-----	*۰/۱۷۴	۶۹	
تأیید شد	۷/۵۶	۰/۶۱۲	۰/۷۸۲	۷۰	
تأیید شد	۶/۵۵	۰/۴۵۳	۰/۶۷۳	۷۱	
تأیید شد	۷/۷۲	۰/۴۰۶	۰/۶۳۷	۷۲	
تأیید شد	۶/۴۰۱	۰/۳۵۶	۰/۵۹۷	۷۳	
تأیید شد	۴/۸۶	۰/۴۵۷	۰/۶۷۶	۷۴	
تأیید شد	۶/۱۰۲	۰/۴۱۹	۰/۶۳۶	۷۵	
رد شد	-----	-----	*۰/۰۷۸	۷۶	
تأیید شد	۶/۷۷	۰/۴۳۶	۰/۶۶	۷۷	
تأیید شد	۳/۵۷	۰/۲۲۹	۰/۴۷۹	۷۸	

می‌شود. از طرف دیگر مقدار مجذور R برابر ۰/۴۰۳ است. این نشان می‌دهد گویه شماره ۱، تقریباً ۴۰/۳ درصد واریانس کل مدل پژوهش را توصیف می‌کند. باتوجه به مباحث قبلی، مدل توسعه یافته برای "ارائه مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی" نهایی شده است. شکل ۴، ضرایب

با توجه به جدول ۳، تمامی ضرایب معناداری z از ۱/۹۶ بیشتر است که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌کند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که تمام سازه‌های مدل پیشنهادی معتبر و اجرashدنی هستند؛ برای مثال تحلیل آماری برای گویه شماره ۱، نشان می‌دهد مقدار t برابر ۹/۷ است لذا سودمندی این گویه ثابت

معناداری Z مربوط به مدل برونسپاری فعالیت‌های بازاریابی را نشان می‌دهد.



شکل ۴. ضرایب معناداری Z مدل برونسپاری فعالیت‌های بازاریابی

مربوط به متغیرهای درون زای مدل، از مقدار متوسط یعنی ۰/۳۳ بیشترند که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارد.

معیار R Squares (R^2)

همان گونه که در شکل ۴ نشان داده شده است، مقادیر R^2

معیار Q^2 (Stone-Geisser Criterion)جدول ۴. سنجش معیار Q^2 مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی

متغیرهای مکنون	SSO	SSE	1-SSE/SSO
برنامه‌ریزی مقدماتی	۸۷۵	۸۷۵	۰/۲۵۸
تجزیه و تحلیل استراتژیک	۱۵۷۵	۱۵۷۵	۰/۳۱۵
عملکرد باشگاه	۱۲۲۵	۱۲۲۵	۰/۳۵۸
کنترل مدیریت	۱۰۵۰	۱۰۵۰	۰/۳۰۲
تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی	۸۷۵	۸۷۵	۰/۲۵۸
کاهش هزینه‌های بازاریابی	۱۴۰۰	۱۴۰۰	۰/۳۰۶
افزایش کیفیت خدمات	۱۲۲۵	۱۲۲۵	۰/۳۵۸
سرعت بازاریابی	۸۷۵	۸۷۵	۰/۳۵۸
تقویت بازاریابی	۱۹۲۵	۱۹۲۵	۰/۳۳۱
تأثیرات محیطی	۸۷۵	۸۷۵	۰/۲۸۳
برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی	۱۳۶۵۰	۱۳۶۵۰	۰/۳۲۷

از سوی دیگر، خروجی مدل شکل ۴-۶ نشان داد که میانگین مقادیر R^2 مؤلفه‌های درون‌زای مدل برابر با مقدار ۰/۶۰۷ بود. با وجود دو مقدار، معیار GoF برابر می‌شود با:

$$GoF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.349 \times 0.607} = 0.46$$

با توجه به سه مقدار سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر دهنده قدرت پیش‌بینی مدل برای GoF، مقدار محاسبه شده ۰/۴۶ نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، طراحی مدلی برای برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی بود. با توجه به الگوی نظام‌مند، ده مؤلفه "سرعت بازاریابی"، "کنترل مدیریت"، "کنترل قابلیت‌های کلیدی"، "برنامه‌ریزی مقدماتی"، "تأثیرات محیطی"، "تقویت بازاریابی"، "عملکرد باشگاه"،

از آنجایی که مقدار Q^2 سازه‌های درون‌زای کلیه مؤلفه‌های مدل بیشتر از مقدار متوسط ۰/۱۵ می‌باشد، لذا متغیر درون‌زای، قابلیت پیش‌بینی مدل و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

برازش مدل کلی (معیار GoF)

مدل کلی شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. جهت برازش مدل کلی، تنها از یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

مقدار Communalities از میانگین اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول (متغیرهای مکنون) به دست می‌آید. با توجه به مقادیر به دست آمده از متغیرهای مکنون، میانگین اشتراکی متغیرهای مذکور مقدار ۰/۳۴۹ می‌باشد.

تصمیم‌گیری بعدی، حل مساله کمبود کارکنان در باشگاه، وجود نیروی انسانی کارآمد و متخصص برای نظارت بر فعالیت‌های واگذار شده"، از گویه‌های این شاخص است. به لحاظ اولویت‌بندی بر مبنای میانگین عامل‌ها، این عامل در اولویت دوم از دیدگاه پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. علی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان مدل برونسپاری خدمات در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، یکی از پیامدهای برون‌سپاری را آموزش مدیران و کیفیت‌مدیریت و کنترل عنوان کرد. شیرینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به آسیب‌شناسی پیمان‌های برون‌سپاری، پرداخته و یکی از مهمترین شاخص‌های برون‌سپاری را مسائل نظارتی عنوان کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد، سومین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی" بود. گویه‌های ۳۰ تا ۳۵ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. علی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیق خود جذب نیروهای متخصص و توجه به توانمندی‌های دانشی و فنی تأمین‌کنندگان را از پیامدهای برون‌سپاری عنوان کرد. یانگ و چن (۲۰۰۷)، صرفه‌جویی در هزینه‌ها را از عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری عنوان کردند. مان و همکاران (۲۰۱۱)، تمرکز بیشتر سرمایه‌ها بر روی بخش‌های کلیدی را از جمله مهمترین محرک‌های اقتصادی برون‌سپاری، گزارش کردند.

مدیریت باشگاه، جهت کنترل فرآیند بازاریابی می‌تواند از بهترین نیروی انسانی موجود استفاده نموده؛ و جهت بکارگیری آن‌ها تمرکز و تلاش بیشتری نماید. حضور منظم کارکنان و تعهد سازمانی آنان در سطوح مختلف سازمان نیز می‌تواند به دستیابی مدیریت ارشد سازمان به اهداف از پیش تعیین شده کمک شایانی نماید. از طرف دیگر، مدیران باشگاه، جهت تسریع فعالیت‌های بازاریابی از برنامه‌های منعطف باشگاه بهره

"افزایش کیفیت خدمات"، "کاهش هزینه‌ها" و "تجزیه و تحلیل استراتژیک" استخراج شد.

نتایج پژوهش نشان داد، اولین و مهم‌ترین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "سرعت بازاریابی" بود. گویه‌های ۵۶ تا ۶۰ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. گویه‌هایی مانند "تسریع و راحتی عملیات مالی باشگاه، کسب زمان اضافی برای انجام فعالیت‌های بازاریابی توسط مدیران نسبت به گذشته، تأثیر برون‌سپاری نسبت به تغییر پاسخ‌گویی به نیازهای باشگاه، افزایش انعطاف‌پذیری باشگاه در مقابل تغییرهای محیطی و اینکه برون‌سپاری باعث شده کارکنان به زمان بیشتری جهت انجام کارها نسبت به گذشته دست پیدا کنند"، از گویه‌های این شاخص است. به لحاظ اولویت‌بندی بر مبنای میانگین عامل‌ها، این عامل در اولویت اول از دیدگاه پاسخ‌دهندگان قرار گرفت.

در فرآیند برون‌سپاری این امکان وجود خواهد داشت که فعالیت‌ها و خدمات زمان‌بر، از چرخه درونی فعالیت اصلی شرکت خارج شده و در زمان صرفه‌جویی شود. در واقع این زمان ذخیره شده می‌تواند در ادامه باعث سرعت بخشیدن به پروژه‌های باشگاه شود. باید توجه داشت افراد و شرکت‌هایی که برای انجام امور محوله متعهد می‌شوند، به دلیل انجام پروژه‌های مشابه از سرعت بالاتری برخوردارند و به نیازها و ملزومات ادامه کار تسلط بیشتری دارند.

یافته‌های پژوهش نشان داد، دومین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "کنترل مدیریت" بود. گویه‌های ۲۵ تا ۲۹ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. گویه‌هایی مانند "کاهش نظارت مستقیم بر فعالیت‌های بازاریابی باشگاه، اطلاع بیشتر مدیران از فعالیت‌ها و روند بازاریابی باشگاه، آگاهی بیشتر مدیران به جزئیات توانمندی‌ها و تخصص کارکنان و استفاده از آن در

لازم را خواهند برد. همچنین برون سپاری سبب افزایش تمرکز باشگاه بر روی فعالیت‌های اصلی شده؛ و موجب کاهش بار تصدی گری باشگاه در ارائه خدمات بازاریابی و نیز کاهش خطرهای سرمایه گذاری و پدیده اسپانسرینگ باشگاه شده؛ و به قوانین و مقررات مرتبط با موضوع، توجه خاص می‌گردد. همچنین بازاریابان مستقل، در جهت به ثمر رسیدن اهداف بازاریابی خود تلاش زیادی خواهند نمود. در چنین شرایطی، کارکنان باشگاه نسبت به آینده شغلی خود احساس امنیت کرده؛ و در باشگاه، به شأن و منزلت انسانی کارکنان توجه کافی و لازم صورت می‌گیرد.

چهارمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "برنامه‌ریزی مقدماتی" بود. گویه های ۱ تا ۵ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. انجام برون سپاری در امر بازاریابی مستلزم برنامه ریزی های مقدماتی و در نظر گرفتن اصول مورد نیاز برای انجام برون سپاری است. لذا مدیران باشگاه‌ها، در ابتدا باید ارزیابی کنند که آیا شرایط و زمان مناسب برای حرکت به سمت برون سپاری فعالیت‌های بازاریابی مهیا شده است یا خیر. برای ارزیابی آمادگی باشگاه برای برون‌سپاری بازاریابی می‌توان به تعدادی از عوامل مهم اشاره کرد: وجود مسأله‌ای که برون‌سپاری ممکن است راهکار آن باشد (از قبیل کاهش هزینه، بهبود مزیت رقابتی و تمرکز مدیریت بر یک یا چند فرایند سازمان)؛ فراهم بودن قابلیت‌های محیط بیرونی سازمان (توانایی بازار برای اجرا و محدودیت‌های عقد قرارداد)؛ مثبت بودن نتیجه بررسی‌های اقتصادی (مطالعه صرفه‌هزینه).

پنجمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "تأثیرات محیطی" بود. گویه های ۷۱ تا ۷۸ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند.

برون سپاری، بازگشت سرمایه سازمان را افزایش داده و فعالیت‌های مؤثر در کسب مزایای رقابتی را حفظ و توسعه می‌دهد که این خود به عنوان سدی در برابر رقبای فعلی و آینده عمل می‌کند. همچنین از منابع، نوآوری‌ها و سرمایه‌های خارجی سازمان حداکثر استفاده می‌شود و در نهایت خدمات، کیفیت و هزینه بهتری برای مشتری ایجاد می‌شود (هارکینز، ۱۹۹۵). برون سپاری راهی مؤثر برای کاهش هزینه‌ها، رهاسازی سرمایه باشگاه و بهبود کیفیت و خدمات است؛ اگرچه برون سپاری به منزله امری حتمی که منجر به موفقیت می‌شود، نیست. بدنبال برون سپاری در امر بازاریابی، باشگاه دیگر محدود به قابلیت‌های خود نبوده؛ بلکه می‌تواند از ایده‌های نو و ظرفیت‌هایی که خود توانایی ایجاد آنها را نداشته، استفاده کند. ششمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "تقویت بازاریابی" بود. گویه های ۶۱ تا ۷۰ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. مان و همکاران (۲۰۱۱)، تقویت بازاریابی و سودآوری بیشتر و همچنین کسب مزیت رقابتی بهبود عملکرد را از جمله مهمترین محرک‌های اقتصادی برون سپاری، گزارش کردند. همچنین جاکاری و شانکار (۲۰۰۷)، بدست آوردن مزیت رقابتی را از جمله محرک‌های محیطی برون سپاری گزارش کردند.

از آنجا که شرکت‌ها باید به طور مداوم کارهای بیشتری با منابع کمتری انجام دهند، برون سپاری بازاریابی به یک گزینه استراتژیک مناسب تبدیل شده است. اغلب شرکتها، فعالیت‌های بازاریابی را بصورت برون سپاری انجام می‌دهند زیرا صرف زمان، منابع یا تخصص برای فعالیت‌های بازاریابی رو به افزایش بسیار انرژی بر است بسیاری از فعالیت‌های اساسی بازاریابی زمانی توسط تیم بازاریابی شرکت‌ها به تعویق می‌افتند که مدیران اجرایی زمان کافی برای فعالیت‌های متعدد خود ندارند. از بین این فعالیت‌های مواردی که کمتر استراتژیک

بالاتری برخوردارند و به نیازها و ملزومات ادامه کار تسلط بیشتری دارند.

یافته‌های پژوهش نشان داد، نهمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "کاهش هزینه‌ها" بود. گویه‌های ۳۶ تا ۴۷ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. به لحاظ اولویت‌بندی بر مبنای میانگین عامل‌ها، این عامل در اولویت نهم از دیدگاه پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. شیری و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی، کاهش هزینه و افزایش سودآوری را از مزایای برون‌سپاری عنوان کرد. شیری (۱۳۹۹)، منفعت‌گرایی و سودآوری را یکی از پیامدهای مشارکت در برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی عنوان کرد. دهقانی پور و همکاران (۱۳۹۶)، یکی از شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه محصولات را کاهش هزینه عنوان کرد. اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، بهبود مدیریت مالی را از مهمترین اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی عنوان کرد. یانگ و چن (۲۰۰۷)، صرفه‌جویی در هزینه‌ها را از عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری عنوان کردند.

با برون‌سپاری این‌گونه تخصص‌ها، نه تنها کیفیت خدمات در سطح تخصصی بالا رفته بلکه می‌توان از مزایای ویژه آن مانند پشتیبانی و تضمین نیز بهره برد. همچنین سازمان‌های مختلف با برون‌سپاری بازاریابی، خود از پرداخت بسیاری از هزینه‌های مجزا برای اجاره و یا خرید تجهیزات، خرید مجوزهای قانونی، بی‌نیاز خواهند شد.

از طرفی، اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف برای انجام بخشی از یک فعالیت بازاریابی جدید جهت پیشبرد اهداف خود نیازمند دسترسی به منابع جدید هستند. این منابع شامل زیرساخت مناسب، نیروی انسانی و موارد مرتبط با آن فعالیت می‌شود که از طریق برون‌سپاری به راحتی قابل دسترسی خواهد

هستند به یک متخصص برون‌سپاری می‌شود تا تمرکز مدیران بر اداره امور داخلی خود معطوف باشد، لذا تمامی این عوامل می‌توانند در نهایت منجر به تقویت بازاریابی شرکت‌ها (باشگاه‌ها) شود.

یافته‌های پژوهش نشان داد، هفتمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "عملکرد باشگاه" بود. گویه‌های ۱۶ تا ۲۴ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. به لحاظ اولویت‌بندی بر مبنای میانگین عامل‌ها، این عامل در اولویت هفتم از دیدگاه پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. شجاعی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی کیفیت مشارکت در برون‌سپاری خدمات، تعاملات با سازمان‌ها و نهادها را از پیامدهای مثبت برون‌سپاری برشمرد.

از طریق برون‌سپاری، باشگاه‌ها برای فراهم نمودن توانمندی‌های تخصصی - توانمندی‌هایی مکمل موجود برای تولید به بازارهای واسطه تکیه می‌کنند. باشگاه‌ها با برون‌سپاری بازاریابی، فعالیت‌هایی که برای انجام آنها منابع ضروری یا توانمندی‌های داخلی ندارند، می‌توانند به توانمندی‌های تکمیلی بازاریابان دست یابند؛ در حالی که با انجام بازاریابی بدون برون‌سپاری، قادر به کسب این مزیت‌ها نبودند.

هشتمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "افزایش کیفیت خدمات" بود. گویه‌های ۴۸ تا ۵۵ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند در فرآیند برون‌سپاری این امکان وجود خواهد داشت که فعالیت‌ها و خدمات زمان‌بر، از چرخه درونی فعالیت اصلی باشگاه خارج شده و در زمان صرفه‌جویی شود. در واقع این زمان ذخیره شده می‌تواند در ادامه باعث سرعت بخشیدن به پروژه‌های باشگاه شود. باید توجه داشت افراد و شرکت‌هایی که برای انجام امور محوله متعهد می‌شوند، به دلیل انجام پروژه‌های مشابه از سرعت

اندازه کافی در اختیار سازمان نیست و باید از منابع خارجی تهیه شود..

از آنجایی که برون سپاری فعالیت‌های بازاریابی دارای تأثیرات بلندمدت بر باشگاه‌ها است، لذا تصمیم‌گیری در این مورد استراتژیک بوده و باید در چارچوب استراتژی باشگاه تدوین شده باشد. در صورت برقراری این پیش شرط، اولین گام در این تصمیم‌گیری ارزیابی جایگاه فعالیت‌های مختلف باشگاه در استراتژی‌های باشگاه است. مشخصاً فعالیت‌هایی که در دستیابی به استراتژی فعالیت‌های بازاریابی، دارای نقش کلیدی می‌باشند نباید به برون سپاری واگذار شوند. لذا قبل از تصمیم‌گیری در خصوص برون سپاری، باید شایستگی‌های محوری باشگاه را شناسایی نمود. کاهش هزینه‌ها و تقویت بازاریابی از مزایای برون سپاری فعالیت‌های بازاریابی به شمار می‌آید، لذا پیشنهاد می‌شود ارائه آموزش‌های فرهنگ سازی رقابت‌پذیری، ارائه برنامه به همراه بودجه عملیاتی برای هر واحد باشگاه، آنالیز درآمد و هزینه تصمیم‌گیری در مورد برون سپاری فعالیت‌ها انجام شود.

بود. در واقع برون سپاری این امکان را فراهم می‌کند که هر سازمانی بتواند به راحتی با صرفه‌جویی در زمان و هزینه به منابع کامل و تخصصی خارج از خود دسترسی پیدا کند.

دهمین شاخص برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، "تجزیه و تحلیل استراتژیک و همراستایی" بود. گویه‌های ۶ تا ۱۵ پرسشنامه به سنجش این عامل پرداختند. شیری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به آسیب‌شناسی پیمان‌های برون سپاری، پرداخته و یکی از مهمترین شاخص‌های برون سپاری را ارزیابی صلاحیت‌های پیمانکار و مسائل حقوقی نیروی انسانی عنوان کرد.

از آنجایی که منابع در دسترس یک باشگاه محدود است و باشگاه برای آنکه بتواند در فضای رقابت باقی بماند ناچار از تمرکز منابع خود بر شایستگی اصلی خود است. فرایندها یا فعالیت‌هایی که اهمیت حیاتی برای شایستگی اصلی سازمان ندارند از جمله فرایندها هستند که مناسب برون سپاری هستند. انجام همه فرایندهای مربوط بازاریابی یک سازمان در داخل خود سازمان نیاز به منابع، تخصص، و توجهی دارد که اغلب به

منابع

- اکبری، محسن؛ حاتمی نژاد، محمد؛ هوشمند چایجانی، میلاد (۱۳۹۹)، بررسی رابطه بین انتقال فناوری، برون‌سپاری، قابلیت‌های سازمانی و عملکرد نوآورانه، دوره ۳، شماره ۲، صفحات ۷۶-۴۹.
- باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم؛ کسان، مهرداد (۱۳۹۴)، طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع اپتیک اصفهان)، دوره ۹، شماره ۳، صفحات ۱۳۷-۱۶۶.
- خیری، محمد؛ غفاری، حسن؛ الهی، علیرضا (۱۳۸۳). مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای ژاپن، ترکیه، امارات و کره جنوبی،
- گزارش پژوهشی، پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی. داور، ونوس؛ احمد، روستا؛ ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۹۱)، مدیریت بازاریابی سه استاد، چاپ ۱۶، انتشارات سمت.
- دهقانی پوده، حسین؛ چشم‌براه، محسن؛ ترابی، حسن؛ کریمی، محمدحسین (۱۳۹۶)، تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه محصولات با سامانه‌های پیچیده (مورد مطالعه: سازمان صنایع هوایی)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره ۵، شماره ۳، صفحات ۱۳۹-۱۶۸.
- محرم زاده، مهرداد (۱۳۸۵). مقایسه شیوه‌های بازاریابی ورزش دانشگاهی کشورهای ایران و ترکیه، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی،

مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت برون‌سپاری فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای، فصلنامه مدیریت تحول، دوره ۳، شماره ۶، صفحات ۳۰-۱۷.
 نرگسیان، عباس؛ پور عزت، علی‌اصغر؛ رسولی، آزاده (۱۳۹۶). مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۲، پیاپی ۱۸، صفحات ۷۷-۸۸.

Alam, Z., Ameri, M. H. S., Khabiri, M., & Amiri, M. (2018). Designing Social Media Marketing Model of Iran's Pro League Football Clubs%J Journal of Sport Management Review. 10(50), 125-145.

Brown, Graham, and Guy Assaker. "Exploring place attachment: An empirical analysis of sports events spectators." CAUTHE 2013: Tourism and Global Change: On the Edge of Something Big (2013): 41.

Burden, W., & Li, M. J. S. M. Q. (2009). Minor League Baseball: Exploring the growing interest in outsourced sport marketing. 18(3), 139.

Cho, Younghun, ed. Football in Asia: History, culture and business. Routledge, 2016

Cliene, P. Easy Guide for factor analysis. Sayyid Jalal Sadrossadat and Asghar Minaei. Samt Press. First Edition. Tehran. 1380.

Consumer, C. S. J. S. M. Q. (2004). Motivations across multiple sports. 13(1), 17-25.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika.

Dietl, H. M., Özdemir, A., Schweizer, N. J. S., Business, & Journal, M. A. I. (2017). Outsourcing sports sponsorship activities: a multi-theoretical approach.

Ekneci, G. J. M. s. b. E., Istanbul. (1992). Turkiye De kamu kuruluslarin spor tesisi yapimi acisindan butun-iestirilmes-iidarive iktisadi yaklasim; Yaylmalan Malis Doktora Tezi. 15-16.

Fairley, S., Schoenadel, T., Gladden, J. M., & Sutton, W. A. (2012). Marketing principles applied to sport management.

Fernandez, Mark, and Benjamin R. Walker. "Spirituality in the stands: Sports spectatorship, spirituality, wellbeing and personality." Journal of Spirituality in Mental Health (2019): 1-33.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating

دوره ۱۲، شماره ۳، صفحات ۱۲-۱. محسنین، شهریار؛ اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳)، معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار *Smart-PLS*: آموزش و کاربردی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر. مدهوشی، مهرداد؛ کوه‌کن، امیر (۱۳۹۱)، تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان، دوره ۴، شماره ۷، صفحات ۱۲۴-۹۹. مهرگان، محمدرضا؛ سلامی، هادی؛ خواجه، مصطفی (۱۳۹۰)، ارائه یک

structural equation models with unobservables variables and measurement error. Journal of HighTechnology Management Research, 11(1), 137-153.

Hajduk, G. (2016). Specifics and Features of Outsourcing Marketing Communications Activity. Central European Business Review, 5(3), 78-87.

Holand, Nora, et al. "Should we differentiate ventilation requirements for different user groups?." Cold Climate HVAC Conference. Springer, Cham, 2018..

Hulland, John (1999), Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, Strategic Management, Journal, Volume 20, Issue 2

Lee, S., & Walsh, P. J. S. M. R. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. 14(4), 361-369.

Jharkharia S., Shankar R. (2007). "Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach"; The International Journal of Management Science, 274 – 289.

Kamuriwo, D. S. and C. Baden-Fuller (2016). "Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology." Research Policy 45(5): 1031-1045.

Ketterer, S., McGuire, J., & Murray, R. (2019). The price of outsourcing: A content analysis of the effects of early deadlines on the sports section in The Oklahoman. Newspaper Research Journal, 40(1), 51-68

Kivuva, B. M. (2018). Effects of Outsourcing on Organizational Performance of Oil Marketing Companies in Kenya (Doctoral dissertation, Kca University)

Kotler, Philip & Armstrong Gary, (2000). Marketing

- Management, Printce Hall. USA
- Kotler, Philip, (2001). *Marketing Management*. 9th edition.
- Kotler, Philip, et al. *Marketing management: an Asian perspective*. Pearson, 2018.
- Kwan, R., & Carlson, J. L. (2017). The ties that bind us: Examining relationship marketing orientation and its impact on firm performance in the information systems outsourcing services sector. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5-6), 495-510.
- Li, M., & Burden, W. J. S. M. Q. (2002). Outsourcing Sport Marketing Operations by NCAA Division I Athletic Programs: An Exploratory Study. 11(4).
- MacIntosh, Eric, Gonzalo Bravo, and Ming Li. *International Sport Management*. Human Kinetics, Incorporated, 2019.
- Manoli, A. E., & Hodgkinson, I. R. J. E. S. M. Q. (2017). Marketing outsourcing in the English Premier League: the rights holder/agency interface. 17(4), 436-456.
- Matsuoka, Hiroataka. "Progression of sport management in Japan." *Asian Sport Management Review* 1.1 (2007): 42-47.
- Mc Donald Mark (2000). The Effect of Promotion on the Demand for Major League Baseball. *Journal of Sport Management*, Vol 14. pp 8-27.
- Momeni, M., & Faal Gayomi, A. (2013). "Statistical Analysis with SPSS, Tehran", New Book Publication. (In Persian)
- Newman, Timothy, Jason Peck, and Brendan Wilhide. *Social media in sport marketing*. Routledge, 2017.
- Ndubisi, N. O., Malhotra, N. K., Capel, C. M., Agarwal, J., Satkunasingam, E., Ndubisi, G. C., & Patil, A. (2016). Long-term oriented marketing relationships and ethical conduct in outsourcing sector. *Psychology & Marketing*, 33(5), 372-388.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, T. J. C. A., & Law, t. (2019). Understand legal implications of privatizing, outsourcing athletics operations. 16(6), 1-3.
- Odio, Michael A. "The Role of Time in Building Sport Management Theory." *Journal of Global Sport Management* (2019): 1-17.
- Oga Jun, & Kimura Kazuhiko, (1993). Recent Trends in the Sport Industry in Japan, *Journal of Sport Management*, Vol 7, pp249-255.
- Park, J.-Y., Kim, J. S. J. I., & Management. (2005). The impact of IS sourcing type on service quality and maintenance efforts. 42(2), 261-274.
- Parnell, D., Cope, E., Bailey, R., & Widdop, P. J. S. i. s. (2017). Sport policy and English primary physical education: the role of professional football clubs in outsourcing. 20(2), 292-302.
- Zikmund, WG, & D'Amico, M. (2001). *Marketing*, Seventh Edition. Wes Publishing. Minneapolis, USA.
- Zullo, R. H. (2005). *An examination of outsourced marketing in Division I intercollegiate athletics*. University of Georgia