



## The Mediating Role of Innovation on the Impact of Market Orientation on the Performance of Private Clubs

Seyed Hossein Alavi<sup>1\*</sup>, Forough Mohammadi<sup>2</sup>, Abolfaz Darvishi<sup>3</sup>, Nariman Rahmani<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Technical and Vocational University (TVU), Mahmoudabad Branch, Mazandaran, Iran.

<sup>2,3,4</sup>PhD in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Mazandaran University, Mazandaran, Iran.

### ARTICLE INFO

**Received:** 05.18.2020

**Revised:** 12.05.2020

**Accepted:** 12.07.2020

**Keyword:**

Market orientation

Performance

Technological innovation

Management innovation

**\*Corresponding Author:**

Seyed Hossein Alavi

**Email:**

[S\\_h\\_alavi2003@yahoo.com](mailto:S_h_alavi2003@yahoo.com)

### ABSTRACT

The purpose of this study was to explain the effect of market orientation on the performance of private clubs with an emphasis on the mediating role of technology innovation and management innovation. This was a descriptive-correlative study. The statistical population of the study included the members of the technical staff of the private martial arts clubs of Mazandran Province (142 in total). Based on the Cochran formula and simple random sampling method, 104 subjects were selected as the statistical sample. Market orientation, organizational innovation, technological innovation and performance questionnaires were used. Validity was confirmed by 12 sports management professors and their reliability was assessed through Cronbach's alpha. For data analysis, descriptive statistics (mean and standard deviation, frequency and percent), and inferential statistics (Pearson's correlation coefficient and structural equation modeling) were used in SPSS24 and AMOS24 software. The findings illustrated that market orientation had a positive and significant effect on the performance of the club through innovation management and technological innovation. Therefore, it is recommended that private club managers consider market orientation, management innovation, and technological innovation to improve their performance.





## نقش میانجی نوآوری بر تأثیر بازاریابی بر عملکرد باشگاه‌های خصوصی

سید حسین علوی<sup>\*۱</sup>، فروغ محمدی<sup>۲</sup>، ابوالفضل درویشی<sup>۳</sup>، نریمان رحمانی<sup>۴</sup>

۱- استادیار، دپارتمان تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده فنی و حرفه‌ای محمود آباد، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، مازندران، ایران.  
۴-۳۲-۴- دکتري مدیریت ورزشی، دپارتمان تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، تبیین مدل تأثیر بازاریابی بر عملکرد باشگاه با تأکید بر نقش میانجی نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریت بود. این پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای کادر فنی ثابت در باشگاه‌های خصوصی رشته‌های رزمی مرد استان مازندران که تعداد آنها ۱۴۲ نفر می‌باشد. براساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۰۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پرسشنامه‌های بازاریابی، نوآوری سازمانی، نوآوری فناورانه و عملکرد استفاده شد. روایی توسط ۱۲ نفر اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ ارزیابی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد، فراوانی و درصد) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری) در قالب نرم‌افزارهای SPSS<sup>24</sup> و AMOS<sup>24</sup> استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بازاریابی دارای اثر مثبت و معناداری بر عملکرد باشگاه از طریق نوآوری مدیریت و نوآوری فناورانه می‌باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران باشگاه‌ها بازاریابی، نوآوری مدیریت و نوآوری فناورانه را برای بهبود عملکرد خود در نظر بگیرند.

### اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹

بازنگری مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۵

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۷

### کلید واژگان:

بازاریابی

عملکرد

نوآوری فناورانه

نوآوری مدیریت

\*نویسنده مسئول: سید حسین علوی

پست الکترونیکی:

[s\\_h\\_alavi2003@yahoo.com](mailto:s_h_alavi2003@yahoo.com)



## مقدمه

امروزه بی‌ثباتی و عدم اطمینان جزء جدانشدنی در محیط کار به خصوص در محیط تجاری شده است. شرایط محیط و قواعد بازی رقابت، به حدی بی‌رحم، پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با نادیده گرفتن تغییرات محیطی، حیات و بقای بلندمدت خود را تضمین کنند (تیموری اصل و جوکار، ۲۰۱۵). از طرفی کسب و کارهای کوچک می‌توانند علاوه بر ایجاد اشتغال در فرایند توسعه، ظرفیت‌سازی کنند و امکان ورود به بازارهای جهانی نیز پیدا کنند (سامیان و موحدی، ۲۰۱۸). موفقیت و عملکرد باشگاه‌های ورزشی امروزی در گرو شناخت هرچه بیشتر از مشتریان و رقبا و سایر عوامل تاثیرگذار است. نیازها و خواسته‌های مشتریان همواره در حال تغییر هستند و تنها در صورت شناخت این تغییرات است که باشگاه می‌تواند موفق شود. از طرفی رقبا نیز به دنبال جذب مشتریان بیشتر برای خود هستند و در این راه از هیچ کوششی چشم‌پوشی نخواهند کرد؛ همچنین تغییر شرایط بازار و قوانین حاکم بر آن نیز می‌تواند موفقیت این باشگاه‌های ورزشی را تحت تأثیر خود قرار دهد (رضایی دولت آبادی و خائف الهی، ۲۰۰۶)؛ از این رو بازاریابی و گرایش به بازار برای شناخت مشتریان و رقبا امری مهم می‌باشد و آن یکی از منابع و قابلیت‌های هر سازمانی است که اگر به طور مؤثری مورد استفاده قرار گیرد، مزیت رقابتی را به وجود می‌آورد (جوگراتنام، ۲۰۱۷)؛<sup>۱</sup> بازاریابی به عنوان یک رویکرد در فرهنگ سازمانی تعریف شده است که قرار دادن اولویت در ارزش مشتری و برقراری ارتباط نزدیک با مشتریان از اهداف آن می‌باشد و همچنین به عنوان یک منبع استراتژیک کلیدی است که می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد (فیلاتوتچو و همکاران، ۲۰۱۷).<sup>۲</sup> بازارگرایی، سه بعد دارد: ۱- مشتری‌گرایی به معنی درک عمیق از مشتریان که منجر به توانایی خلق ارزش ممتاز برای آن به صورت مستمر می‌گردد. ۲- رقیب‌گرایی است که به معنی درک نقاط ضعف و قوت کوتاه‌مدت و استراتژی‌های بلندمدت رقبای فعلی و بالقوه سازمان است. ۳- هماهنگی‌های میان وظیفه‌ای است که به معنای بهره‌برداری هماهنگ از منابع شرکت به منظور خلق ارزش ممتاز برای مشتریان هدف می‌باشد (باقری و اصغری، ۲۰۱۳). با وجود نتایج ناسازگار مطالعات میدانی پژوهشگران، اغلب آنها موافقند که بازاریابی، تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد؛ زیرا منبعی است که به بنگاه برای ایجاد ارزش برتر بلندمدت برای مشتریان کمک می‌کند (گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵). باشگاه‌های ورزشی، امروزه برای بهبود عملکرد و حفظ مشتریان خود به گرایش به بازار نیاز دارند تا از این طریق خود را با تغییرات و شرایط ذی‌نفعان وفق دهند.

از سویی دیگر در دنیای رقابتی امروز، نوآوری، یکی از فاکتورهای مهم برای موفقیت و عملکرد باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. به نوعی که در جوامع موفق جهان بر نقش اساسی و سازنده نیروی انسانی در توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها در موفقیت‌ها تأکید شده است (رحیمی و آقابابایی، ۲۰۲۰). نوآوری برای کسب و کار و به دست آوردن مزیت رقابتی نسبت به رقبا امری ضروری است اما سرمایه‌گذاری در نوآوری به دلیل وجود شرایط عدم اطمینان، اطلاعات مختلف و عدم همبستگی با فعالیت‌های نوآورانه، امری دشوار است (آچارایا و کسیو، ۲۰۱۷).<sup>۳</sup> باشگاه‌های نوآور می‌توانند سریع‌تر در مقابل عمل رقبا واکنش نشان دهند و همچنین انتظارات تغییریافته مشتریان را برآورده کنند. دو نوآوری که شامل نوآوری در مدیریت و نوآوری فناورانه است، در این تحقیق مورد بررسی قرار خواهد گرفت. نوآوری مدیریت<sup>۴</sup> مفهوم نسبتاً جدیدی است که در تحقیقات استفاده شده است اما این مفهوم، در تحقیقات پیشین از طریق

<sup>1</sup> Jogaratnam

<sup>2</sup> Filatotchev

<sup>3</sup> Acharya & Xu

<sup>4</sup> Management Innovation

مفاهیم دیگری مانند نوآوری سامانی یا اداری به نقل از (یوز و سگراسیپرس، ۲۰۱۵)<sup>۱</sup> و نوآوری مدیریتی به نقل از (دامان پور و آراویند، ۲۰۱۲)<sup>۲</sup> مورد بحث قرار گرفته است. در این تحقیق نیز مفاهیم نوآوری سازمانی و نوآوری مدیریت، یکسان تلقی می‌شود. نوآوری در مدیریت به عنوان پای‌بندی به اصل علمی مدیریت، هم‌زمان با به‌روز کردن مفاهیم مدیریت، استفاده از روش‌ها و ابزارهای مدیریت خلاق و اجرای یک مدیریت با اصول، برای ایجاد یک سرمشق یکپارچه‌سازی جدید، تعریف شده است (نیوز و سگراسیپرس، ۲۰۱۵). (واکارو و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۳</sup> نوآوری مدیریت را معرفی ساختارها، فرایندها و شیوه‌های جدید برای سازمان تعریف می‌کنند. نوآوری مدیریت براساس مطالعه (کامیسون و ویلار-لوپز، ۲۰۱۴)<sup>۴</sup> و (گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵) دارای سه بعد می‌باشد که شامل: نوآوری مدیریت در روش‌ها و شیوه‌های کسب و کار، نوآوری مدیریت در محل کار (شیوه‌های جدید طراحی سازمانی) و روش‌های جدید در طراحی خارجی (روش‌های جدید سازماندهی روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان خاص) است. نوآوری عامل اصلی برتری فناوری شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود و این برتری در رشد و ارتقای عملکرد سازمان‌ها تأثیر به‌سزایی دارد. نوآوری فناورانه جزء مهمی از سیستم‌های نوآوری می‌باشد و یک پشتیبانی تکنولوژیک را برای نوآوری‌هایی که در دانش به وجود می‌آید، فراهم می‌کند (لیو و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۵</sup>. نوآوری فناورانه<sup>۶</sup> برای ارتقای رقابت‌پذیری بسیار مهم است، به خصوص در محیط اقتصادی پیچیده امروز که نه تنها به بهبود سرعت ارتقای تکنولوژی نیاز هست، بلکه استفاده از نوآوری در عمل برای رسیدن به مزایای اقتصادی هم بسیار مهم می‌باشد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۷</sup>. (تیلور و گریو، ۲۰۰۶)<sup>۸</sup> نوآوری فناورانه را به وجود آمدن ایده خلاقانه و جدید و عملی کردن آن از طریق ساخت محصولی ارزشمند، تعریف می‌کنند. قابلیت نوآوری فناورانه، توانایی برای انطباق با تغییرات غیرمنتظره تکنولوژی، توسعه محصولات جدید و استفاده از تکنولوژی‌های فرایند جدید برای برآورده ساختن نیازها حال و آینده، تعریف شده است (اینس و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۹</sup>. نوآوری فناورانه دارای دو بعد نوآوری در محصول (قابلیت توسعه محصولات جدید برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان) و نوآوری در فرایند (تغییر در ابزار، نرم‌افزارها و روش‌های به‌کار رفته با هدف ایجاد روش تولید و بهبود) می‌باشد (لی بس و همکاران، ۲۰۱۵)<sup>۱۰</sup>.

(گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵) نتیجه گرفتند که متغیر بازارگرایی، رابطه مستقیم و معناداری با عملکرد بنگاه دارد؛ همچنین نوآوری مدیریت و نوآوری فناورانه، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بنگاه دارند و در نهایت، بازارگرایی و نوآوری مدیریت تأثیر معناداری بر نوآوری فناورانه دارند و دارای رابطه مستقیم هستند. همچنین (حاجی حسینی و نوزادمقدم، ۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بازارگرایی، بر نوآوری تأثیر دارد و همچنین نوآوری بر عملکرد کسب و کار یک بنگاه صنعتی، تأثیر قابل توجهی دارد. همچنین (محمدپورمیر و همکاران، ۲۰۲۰) نتیجه گرفتند که ایجاد نوآوری، یکی از عوامل زمینه‌ای مؤثر در تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی فناورانه است. (گاور و همکاران،

<sup>1</sup> Nieves & Segarra-Cipres

<sup>2</sup> Damanpour & Aravind

<sup>3</sup> Vaccaro

<sup>4</sup> Camison & Villar-Lopez

<sup>5</sup> Liu

<sup>6</sup> Technological Innovation

<sup>7</sup> Wang

<sup>8</sup> Taylor & Greve

<sup>9</sup> Ince

<sup>10</sup> Le Bas

۲۰۱۱) در مطالعه خود دریافتند که بین بازاریگری و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط هند رابطه مستقیم وجود دارد. (بکر و برتل، ۲۰۱۷)<sup>۲</sup> و (شوهام و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۳</sup> دریافتند که بازاریگری و عملکرد شرکت رابطه مستقیم و معنی‌داری دارند. (کارلوس پینهو و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۴</sup> نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که افزایش بازاریگری باعث افزایش تعهد و عملکرد سازمانی می‌شود. (مازانتي و همکاران، ۲۰۰۶)<sup>۵</sup> و (مول و بیرکینشاو، ۲۰۰۹)<sup>۶</sup> دریافتند که نوآوری سازمانی و مدیریت با عملکرد شرکت، رابطه مثبتی دارد (کامیسون و ویلار-لوپز، ۲۰۱۴) و (نارانجو-والنسیا و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۷</sup> نیز نتیجه گرفتند که نوآوری سازمانی و نوآوری در فن آوری باعث بهبود در عملکرد شرکت می‌شود. (یائو و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۸</sup> نیز دریافتند که بین نوآوری در فناوری و عملکرد شرکت‌های چینی، رابطه مثبتی وجود دارد. (محمود و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۹</sup> در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین بازاریگری و نوآوری ارتباط معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین نوآوری، واسطه رابطه بین بازاریگری و عملکرد کسب و کار می‌باشد. (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۳)<sup>۱۰</sup> نیز در مطالعه خود نتیجه گرفتند که بازاریگری، ارتباط مثبت با عملکرد در هتل‌های بین‌المللی دارد و برای ایجاد نوآوری نیز مؤثر می‌باشد. در پژوهشی دیگر، (سین و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۱۱</sup> نیز دریافتند که بین بازاریگری و عملکرد مالی و بازاریابی هتل‌های هنگ‌کنگ، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

بازاریگری و نوآوری مدیریت، از مواردی هستند که در تحقیقات گذشته به عنوان عوامل مؤثر بر نوآوری فن آورانه و عملکرد باشگاه‌ها شناخته شده‌اند (دامان پور و آراویند، ۲۰۱۲؛ گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵؛ ژانگ و دوان، ۲۰۱۰)<sup>۱۲</sup>. ولی تاکنون تحقیقی در این مورد در باشگاه‌های ورزشی انجام نشده است. در عصر حاضر صنعت ورزش در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی دارای اهمیت بسیار بالایی است و از طرفی در رابطه با بازاریگری، جذب مشتری و فرایند کسب و کار از دیگر شرکت‌ها مجزا نمی‌باشد؛ بنابراین با پیچیده شدن وضعیت کسب و کار شرکت‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی، نوآوری‌های جدید در فرایندها، محصولات و وجود رقابت شدید در بین باشگاه‌ها، این سؤال‌ها در ذهن بازاریابان ورزشی و مدیران باشگاه‌ها مطرح می‌شود که مشتریان آن‌ها چه نیازهایی دارند؟ چگونه می‌توان بهترین بازده و عملکرد مطلوب را از قابلیت‌های بازاریابی و ایجاد فرهنگ بازاریگری به دست آورد؟ لذا با توجه به گستردگی روزافزون باشگاه‌های ورزشی و افزایش رقبا ارائه عملکرد مناسب‌تر می‌تواند موجب پیش افتادن باشگاه‌های ورزشی از رقبا داخلی و خارجی شود. بی‌شک شناخت متغیرهایی که باعث بهبود عملکرد باشگاه و تغییر شرایط راکد می‌شوند، ضروری به نظر می‌رسد. از همین رو هدف اصلی این تحقیق تبیین مدل تأثیر بازاریگری بر عملکرد باشگاه با تأکید بر نقش میانجی نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریت در باشگاه‌های خصوصی رشته‌های رزمی مرد استان مازندران می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Gaur

<sup>2</sup> Becker & Brettel

<sup>3</sup> Shoham

<sup>4</sup> Carlos Pinho

<sup>5</sup> Mazzanti

<sup>6</sup> Mol & Birkinshaw

<sup>7</sup> Naranjo-Valencia

<sup>8</sup> Yao

<sup>9</sup> Mahmoud

<sup>10</sup> Agarwal

<sup>11</sup> Sin

<sup>12</sup> Zhang & Duan

## مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی- همبستگی و تحلیلی است که به صورت میدانی و در باشگاه‌های خصوصی رشته‌های رزمی مرد استان مازندران است. جامعه آماری شامل اعضای کادر فنی در باشگاه‌های خصوصی استان مازندران که تعداد کل آن‌ها ۱۴۲ نفر می‌باشد که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۰۴ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسشنامه‌های بازاریابی ۱۴ سؤالی بازاریابی (چنگ و کروم ویده، ۲۰۱۲) با زیرمؤلفه‌های مشتری‌گرایی (۶ گویه)، رقیب‌گرایی (۴ گویه)، هماهنگی بین وظایف (۴ گویه)، پرسشنامه نوآوری مدیریت ۸ سؤالی (کامیسون و ویلار-لوپز، ۲۰۱۴) با زیرمؤلفه‌های شیوه و روش کسب‌وکار (۲ گویه)، محیط کار (۳ گویه)، روش‌های سازمانی جدید در روابط خارجی (۳ گویه)، پرسشنامه نوآوری فناورانه با زیرمؤلفه‌های نوآوری در محصول (۵ گویه) و نوآوری در فرایند (۸ گویه) و پرسشنامه عملکرد (زو و کاوسگیل، ۲۰۰۹) با مؤلفه‌های عملکرد مالی (۳ گویه)، عملکرد راهبردی (۴ گویه)، استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به تأیید ۱۲ تن از استادان مدیریت ورزشی رسید. پایایی آنها نیز در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفا برای هر متغیر به صورت جداگانه و به صورت کلی محاسبه و در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مقدار آلفا کرونباخ متغیرهای پژوهش

ملاک	گویه	مقدار آلفا کرونباخ
بازارگرایی	مشتری‌گرایی	۰/۸۹۳
	رقیب‌گرایی	۰/۸۳۹
	هماهنگی بین وظایف	۰/۹۰۲
نوآوری سازمانی	شیوه و روش کسب و کار	۰/۷۹۶
	محیط کار	۰/۸۱۷
	روابط جدید	۰/۸۷۳
نوآوری فناورانه	محصول	۰/۸۰۹
	فرایند	۰/۹۲۹
	مالی	۰/۸۸۰
عملکرد	راهبردی	۰/۹۰۳

در این پژوهش با توجه به فرضیه‌های تحقیق و گروه نمونه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS<sup>24</sup> و AMOS<sup>24</sup> در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمارهای توصیفی نظیر محاسبه مقادیر میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد، برای توصیف داده‌ها و برای تحلیل آماری داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون برای معناداری رابطه‌ها استفاده گردید. مدل معادلات ساختاری است نیز ارائه می‌شود. در مدل‌های مسیر پژوهشگر تلاش می‌کند تا با مجموعه‌ای از روابط یک‌سویه و دوسویه پدیده یا پدیده‌هایی را تبیین کند در حالی که متغیرهای حاضر در مدل از نوع مشاهده شده هستند. تحلیل مسیر بیان می‌کند که کدام مسیر مهم‌تر یا معنادارتر است و ضرایب مسیر براساس ضریب استاندارد شده رگرسیون محاسبه می‌شود (قاسمی، ۲۰۱۳).

## یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ مشخصات جمعیت‌شناختی جامعه مورد مطالعه ارائه شده است.

## جدول ۲. توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه مورد بررسی

مدیر	معاون	دبیر	سایر	کل
۶	۲	۶۸	۲۸	۱۰۴
۵/۸	۱/۹	۶۵/۴	۲۶/۹	۱۰۰
تعداد	درصد			

برای یافته‌های استنباطی تحقیق، در ابتدا لازم است پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها کنترل شود. به این منظور باید مطمئن شویم داده‌ها کجی و کشیدگی شدید نداشته باشند. خروجی‌های مربوط به این پیش‌فرض در جدول ۳ نشان داده شده است.

## جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مدل بازارگرایی، نوآوری و عملکرد باشگاه

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کجی		کشیدگی	
			مقدار	مقدار بحرانی	مقدار	مقدار بحرانی
عملکرد	۱۰/۹۲	۳/۶۴۶	-۰/۶۱۲	۲/۵۴۷	-۰/۹۰۳	-۱/۸۸۱
راهبردی	۱۴/۵۳	۵/۱۹۳	-۰/۶۰۴	-۲/۵۱۶	-۱/۱۹۰	-۲/۴۷۸
مشتری‌گرایی	۲۴/۱۶	۴/۶۸۲	-۱/۱۳۶	-۴/۷۳۱	۱/۹۶۸	۴/۰۹۷
بازارگرایی	۱۵/۲۹	۳/۲۶۷	-۰/۷۳۰	-۳/۰۴۰	۰/۴۶۲	۰/۹۶۱
همه‌گنی بین وظایف	۱۴/۷۴	۴/۱۱۲	-۰/۸۲۵	-۳/۴۳۴	-۰/۱۳۳	-۰/۲۷۶
نوآوری	۷/۷۸	۱/۹۲۶	-۱/۰۶۱	-۴/۴۱۷	۰/۷۷۹	۱/۶۲۱
سازمانی	۱۱/۸۰	۲/۷۲۵	-۱/۲۴۲	-۵/۱۶۹	۱/۷۰۳	۳/۵۴۶
روابط جدید	۱۲/۰۶	۲/۱۷۶	-۰/۹۶۱	-۴	۱/۹۰۹	۳/۹۷۳
نوآوری	۱۹/۳۲	۴/۳۷۲	-۱/۱۴۹	-۴/۷۸۲	۰/۸۶۸	۱/۸۰۷
فناورانه	۲۸/۱۵	۴/۶۵۹	-۰/۶۱۳	-۲/۵۵۱	۰/۲۹۱	۰/۶۰۶

با توجه به نتایج جدول ۳ چون مقادیر کجی و کشیدگی گزارش شده، کمتر از مقدار بحرانی پیشنهادی نرم‌افزار است؛ در نتیجه می‌توان بیان کرد که پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها برقرار است.

جدول ۴ برخی شاخص‌های توصیفی به همراه مقادیر ضریب همبستگی بین متغیرهای را پژوهش ارائه می‌دهد. با توجه به نتایج جدول ۴ اکثریت ارتباطها سطح معناداری کمتر از مقدار  $\alpha=0/05$  داشته‌اند؛ در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها معنادار است. بر مبنای معناداری مقادیر همبستگی بین متغیرهای می‌توان یک مدل معادلات ساختاری را که نشان‌دهنده رابطه بین متغیرهای پژوهش است، برازش داد. در حقیقت، پس از تدوین و بررسی مدل‌های تحلیل عاملی باید برازش مدل کلی انجام شود. اطلاعات کلی مربوط به مدل بازارگرایی، نوآوری و عملکرد باشگاه در جدول ۵ ارائه شده است و سپس در ادامه جزئیات مدل (مقادیر پارامترها و معناداری تفاوت آن‌ها با صفر به‌ویژه برای ضرایب ساختاری) ارائه شده‌اند.

## جدول ۴. شاخص‌های توصیفی مدل و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	۰/۹۰۷**	۰/۷۸۵**	۰/۵۸۹**	۰/۷۴۷**	۰/۵۴۴*	۰/۵۱۵**	۰/۳۵۳**	۰/۷۰۱**	۰/۶۱۳**

ردیف	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۲	-	۰/۸۰۵**	۰/۶۴۰**	۰/۷۴۴**	۰/۵۷۳*	۰/۵۱۷**	۰/۴۱۰**	۰/۶۵۳**	۰/۵۷۸**
۳	-	-	۰/۷۰۹**	۰/۷۲۴**	۰/۶۲۰**	۰/۷۰۰**	۰/۵۳۹**	۰/۶۹۰**	۰/۶۱۷**
۴	-	-	-	۰/۷۳۵**	۰/۶۹۹**	۰/۷۱۹**	۰/۴۳۹**	۰/۵۶۵**	۰/۵۹۶**
۵	-	-	-	-	۰/۶۹۸**	۰/۶۴۳**	۰/۳۲۸**	۰/۷۱۸**	۰/۵۹۸**
۶	-	-	-	-	-	۰/۷۵۹**	۰/۲۸۶**	۰/۴۸۱**	۰/۵۵۰**
۷	-	-	-	-	-	-	۰/۴۱۱**	۰/۵۱۰**	۰/۵۴۷**
۸	-	-	-	-	-	-	-	۰/۴۲۲**	۰/۴۲۹**
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۵۷۲**

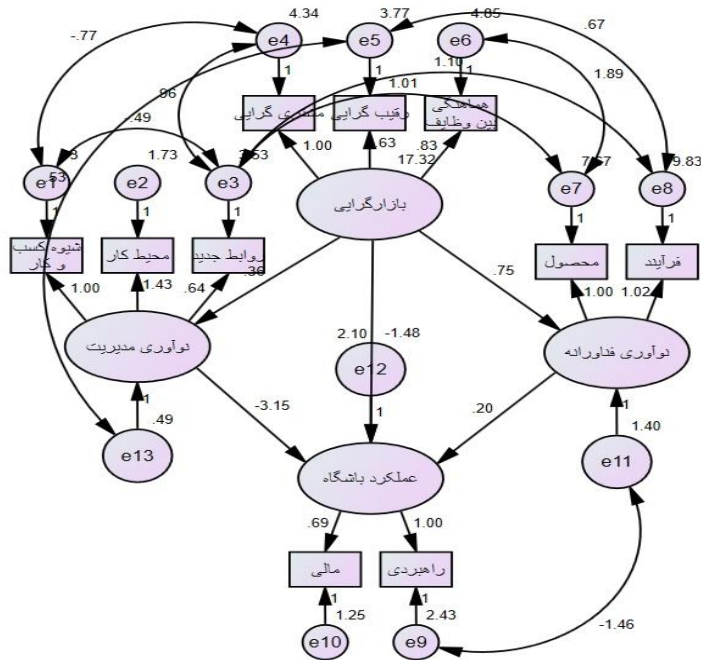
P &lt; 0.01

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل بازارگرایی، نوآوری و عملکرد باشگاه

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص‌های برازش
برازش مطلوب	df بالاتر همراه کمتر $\chi^2$	۲۸/۰۴۷ (۲۱)	$\chi^2$ (آماره آزمون) (df درجه آزادی)
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۱۳۹	p-value (سطح معناداری)
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۵۲	GFI (شاخص نیکویی برازش)
برازش نسبتاً مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۷۴	AGFI (شاخص نیکویی برازش اصلاح شده)
برازش مطلوب	کمتر از قدر مطلق چهار	۰/۳۸۲	RMR (ریشه دوم میانگین مربعات خطای باقی‌مانده)
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۸۳	TLI (شاخص توکر-لویس)
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۶۹	NFI (شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت)
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۹۲	CFI (شاخص برازش تطبیقی)
برازش نسبتاً مطلوب	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۵۷	RMSEA (ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد)
برازش نسبتاً مطلوب	بیشتر از ۰/۵	۰/۴۵۲	PNFI (شاخص برازش مقتصد هنجار شده)

برای بررسی کیفیت مدل تمرکز بر روی شاخص‌های برازش کلی مدل است. بر مبنای نتایج ارائه شده در جدول ۵ سطح معناداری مدل (۰/۱۴) بیشتر از سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  است. در نتیجه بین مدل اندازه‌گیری شده و داده‌های تجربی تفاوت معناداری وجود ندارند و مدل برازشی برای داده‌ها مناسب است. حاصل تقسیم آماره آزمون بر درجه آزادی برابر با ۱/۳۳۶ (کمتر از ۳ مطلوب) است. همچنین مقدار کوچک گزارش شده برای RMR و مقدار نسبتاً مطلوب RMSEA به ترتیب ۰/۳۸ و ۰/۰۶ مناسب بودن مدل کلی بازارگرایی، نوآوری سازمانی و نوآوری فناورانه را تأیید می‌کنند. شاخص GFI، TLI، NFI و CFI نیز بیشتر از ۰/۹ گزارش شده است که تأیید دیگری برای خوبی برازش مدل است. شاخص PNFI نیز در حد نسبتاً مطلوب گزارش شده است و همگی تأییدی بر مدل برازش شده است که در شکل ۱ ارائه شده است.





شکل ۱

اکنون باید به بیان اطلاعات بیشتری از مدل در قالب مقادیر گزارش شده برای پارامترها و معناداری تفاوت آن‌ها با صفر به‌ویژه برای ضرایب تأثیر یا ساختاری و در حالت کلی بیان جزئیات مدل که در شکل ۱ نیز نمایش داده شده، پرداخته شود. جدول ۶ اثرات برازش شده برای مدل را در قالب رگرسیون وزنی بیان می‌کند. در حقیقت، مقادیر برازش شده پارامترهای مدل که در جدول ۶ گزارش شده است مربوط به مقدار برآورد استاندارد پارامترهای مدل است که در شکل ۱ نیز به صورت شهودی ارائه شده است. نتایج جدول، سطح معناداری را برای اکثریت ضرایب رگرسیونی بسیار نزدیک به صفر گزارش می‌دهد و می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین آن‌ها معنادار است. همچنین مقدار واریانس ارائه شده در ستون آخر، برای نمونه نشان می‌دهد که مسیر بازاریابی به نوآوری فناوریانه، ۸۸ درصد از مقدار واریانس نوآوری فناوریانه، مسیر بازاریابی به نوآوری سازمانی، ۸۲ درصد از مقدار واریانس نوآوری سازمانی و دو مسیر نوآوری سازمانی و بازاریابی به عملکرد باشگاه، ۱۰۵ درصد از مقدار واریانس عملکرد باشگاه را تبیین می‌کنند.

جدول ۶. مقادیر برازش شده پارامترهای مدل بازاریابی، نوآوری و عملکرد باشگاه

مسیرهای مدل	ضریب B	استاندارد		ضریب B	نتیجه
		B	معناداری p-value		
بازارگرایی	۰/۷۵۵	۰/۹۳۳	***	۰/۸۷۶	معنادار
بازارگرایی	۰/۳۶۱	۰/۹۰۶	***	۰/۸۲۲	معنادار
نوآوری فناوریانه	۰/۱۹۹	۰/۱۳۴	۰/۷۲۱	-	غیرمعنادار

مسیرهای مدل	ضریب B	استاندارد B	سطح معناداری p-value	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	نتیجه
-					
نوآوری مدیریت	<--	۳/۱۵۱	۱/۰۴۳	۰/۰۱۹	معنادار
بازارگرایی	<--	۲/۱۰۴	۱/۷۴۹	۰/۰۰۴	معنادار
بازارگرایی	<--	۱	۰/۸۹۴	-	معنادار
بازارگرایی	<--	۰/۶۲۶	۰/۸۰۲	***	معنادار
بازارگرایی	<--	۰/۸۲۹	۰/۸۴۳	***	معنادار
نوآوری فناوریانه	<--	۱	۰/۷۷۱	-	معنادار
نوآوری فناوریانه	<--	۱/۰۱۸	۰/۷۳۷	***	معنادار
نوآوری مدیریت	<--	۱	۰/۸۶۵	-	معنادار
نوآوری مدیریت	<--	۱/۴۳۰	۰/۸۷۴	***	معنادار
نوآوری مدیریت	<--	۰/۶۳۹	۰/۴۹۱	***	معنادار
عملکرد باشگاه	<--	۱	۰/۹۶۵	-	معنادار
عملکرد باشگاه	<--	۰/۶۸۹	۰/۹۵۱	***	معنادار

\*\*\*P &lt; 0.001

جدول ۷. تأثیرات غیرمستقیم مسیرهای مدل

بازارگرایی							
عملکرد باشگاه	مالی	راهبردی	روابط جدید	محیط کار	شیوه و روش کسب و کار	فرایند	محصول
غیراستاندارد	۰/۷۷۰	۱/۱۱۷	۰/۲۳۱	۰/۵۱۶	۰/۳۹۱	۰/۷۶۹	۰/۷۵۵
استاندارد	۰/۸۸۳	۰/۸۹۶	۰/۴۴۵	۰/۷۹۲	۰/۷۸۴	۰/۶۹۰	۰/۷۲۲
نوآوری سازمانی				نوآوری فناوریانه			
غیراستاندارد	مالی	راهبردی	مالی	راهبردی	مالی	راهبردی	غیراستاندارد
استاندارد	-۲/۱۷۲	۳/۱۵۱	۰/۱۳۷	۱/۰۰۷	۰/۱۲۷	۰/۱۹۹	۰/۱۲۹

همچنین جدول ۷ تأثیرات غیرمستقیم استاندارد مسیرهای مدل را برای متغیرهای بازارگرایی، نوآوری سازمانی و نوآوری فناوریانه نشان می‌دهد.

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که اثر غیرمستقیم بازارگرایی بر عملکرد باشگاه برابر ۰/۸۲-، بازارگرایی بر عملکرد مالی برابر ۰/۸۸-، بازارگرایی بر عملکرد راهبردی برابر ۰/۹۰- در سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  معنادار است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، تبیین مدل تأثیر بازاریابی بر عملکرد باشگاه با تأکید بر نقش میانجی نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریت در باشگاه‌های خصوصی استان مازندران بوده است. براساس نتایج بازاریابی دارای تأثیر معناداری بر عملکرد باشگاه‌ها، نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریت می‌باشد؛ همچنین نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریت دارای تأثیر معناداری بر عملکرد باشگاه‌ها بوده است. همان‌طور که در یافته‌های پژوهش مشاهده می‌شود بازاریابی دارای اثر مثبت و معناداری بر عملکرد بنگاه می‌باشد؛ ضریب اثر آن حاصل جمع اثر مستقیم و غیرمستقیم  $= ۰/۹۲۹ - ۱/۷۴۹ - ۰/۸۲$  می‌باشد. این یافته با نتایج (گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵)، (گاور و همکاران، ۲۰۱۱)، (بکر و برتل، ۲۰۱۷)، (شوهام و همکاران، ۲۰۰۵)، (پینهو، و همکاران، ۲۰۱۴)، (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۳) و (سین و همکاران، ۲۰۰۵) هم‌سو است. در اثرگذاری بازاریابی بر عملکرد باشگاه به ترتیب مشتری‌گرایی با بارعاملی  $۰/۸۹۴$ ، هماهنگی بین وظایف با بارعاملی  $۰/۸۴۳$  و رقیب‌گرایی با بارعاملی  $۰/۸۰۲$  بیشترین تأثیر را داشته است. با توجه به این نتایج می‌توان دریافت که باشگاه‌ها در هر سه حوزه مشتری‌گرایی، هماهنگی بین وظایف و رقیب‌گرایی به طور مناسبی عمل کرده است. بازاریابی، یک نوع هنجار رفتاری است که در سراسر سازمان گسترش یافته و از طریق نوآوری، پاسخگوی نیازهای حال و آینده بازار و مشتری است (تقوی فرد و همکاران، ۲۰۱۵). باشگاه‌های ورزشی که بازاریابی را در اهداف خود قرار دهند و به آن عمل کنند دارای مزیت رقابتی در سرعت پاسخگویی به نیازهای بازار و مشتریان و همچنین آگاه بودن به فعالیت رقیب می‌باشند و به فرصت‌ها و تهدیدات بازار به صورت اثربخش پاسخ می‌دهند و از این طریق می‌توانند عملکرد خود را از جنبه‌های مختلف به‌طور روزافزون بهبود بخشند و در میان رقیب از جایگاه مناسبی برخوردار شوند. در میان سه مؤلفه بازاریابی، مشتری‌گرایی دارای بیشترین تأثیر بوده است؛ در صورتی که باشگاه‌های ورزشی بتوانند به انتظارات و خواسته‌های مشتریان که امروزه به طور مداوم در حال تغییر است توجه داشته باشند و در برنامه‌های مدنظر خود لحاظ کنند و رضایت آنها را جلب کنند، می‌توانند به اهداف خود دست یابند. پس از مشتری‌گرایی، هماهنگی بین وظایف دارای بیشترین تأثیر می‌باشد. نیروی انسانی در یک سازمان می‌تواند باعث موفقیت یا شکست آن سازمان شود و عملکرد آن را تحت تأثیر قرار دهد و این امر در یک باشگاه ورزشی هم وجود دارد. منظور از هماهنگی بین وظایف وجود روابط مناسب بین بخش‌های مختلف و افراد حاضر در هر یک از آنها است؛ بنابراین وجود هماهنگی بین وظایف، بخش‌ها و افرادی که در این بخش‌ها حضور دارند می‌تواند عملکرد و سودآوری بخش‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در آخر رقیب‌گرایی نیز دارای تأثیر قوی بوده است که این امر به باشگاه ورزشی این امکان را می‌دهد که رقیب و اقدامات آن را زیر نظر داشته باشند و در سریع‌ترین زمان نیازها و خواسته‌های مشتریان را در مقایسه با رقیب شناسایی کنند؛ همچنین از طریق رقیب‌گرایی، باشگاه ورزشی می‌تواند نقاط قوت و ضعف رقیب را شناسایی و از این طریق نیز به رقابت با آنها بپردازد. هر باشگاه ورزشی برای این که بتواند عملکرد خوب خود را در گذشت زمان ادامه دهد، یکی از مواردی که باید مورد توجه قرار دهد، رقیب‌گرایی و آگاهی از رقیب است. دیگر یافته این پژوهش نشان داد که نوآوری فناورانه و نوآوری مدیریت تأثیر معناداری بر عملکرد باشگاه‌ها دارد که با نتایج (گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵)، (حاجی حسینی و نوزاد مقدم، ۲۰۱۴)، (مازانتی و همکاران، ۲۰۰۶)، (مول و بیرکینشاو، ۲۰۰۹)، (کامیسون و ویلار-لوپز، ۲۰۱۴)، (نارنجو-والنسیا و همکاران، ۲۰۱۶)، (یاثو و همکاران، ۲۰۱۶) و (محمود و همکاران، ۲۰۱۶) هم‌سو می‌باشد. در بازار امروزی، توانایی تطابق با تغییرات و مدیریت کردن آن‌ها، راه اصلی موفقیت و بقای هر سازمانی است و سازمان برای به‌دست آوردن این توانایی راهی جز توجه و به‌کارگیری نوآوری ندارد. سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که نوآوری راهنمای حرکت آن‌ها باشد. نوآوری مکانیزمی را برای یک باشگاه ورزشی و هر سازمان دیگری به وجود می‌آورد که توسط آن بتوانند جایگاه خود را در بازار حفظ کنند یا ارتقا دهند (نیک رفتار و همکاران، ۲۰۱۵). باشگاه‌های ورزشی از طریق نوآوری مدیریت می‌توانند همه بخش‌ها و افراد را در

توسعه محصولات و خدمات جدید مشارکت دهند و فضای باشگاهها را برای کمک به اجرای دیگر نوآوریها فراهم کنند. نوآوری فناوریانه، نیروی محرکه توسعه اقتصادی و اجتماعی در دوران معاصر است و شامل ارائه اولین ایده فنی، کسب دانش لازم، تبدیل آن به شکل رویه یا ساختافزاری قابل استفاده و معرفی آن به جامعه و پخش و پذیرش آن تا جایی است که اثرش مهم و قابل توجه است (آقاجانی و اسماعیل زاده، ۲۰۱۶). نوآوری فناوریانه که در بهروز کردن و استفاده از روشها، شیوهها، ابزار و تجهیزات جدید در فرایندهای یک باشگاه ورزشی به چشم می‌آید، از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ارتقای سطح رقابت‌پذیری، دستیابی به مزیت رقابتی و رسیدن به هدف و بهبود عملکرد باشگاه، بهره‌گیری از قابلیت نوآوری‌های فناوری است. باشگاههای ورزشی از طریق به‌کارگیری نوآوری فناوریانه می‌توانند کیفیت خدمت ارائه شده به مشتریان را بهبود بخشند و خدمات و محصولات جدیدی را به بازار ارائه کنند که این باعث جذب و حفظ مشتریان و غلبه بر رقبای در نتیجه آن بهبود عملکرد می‌شود. به عبارتی دیگر، هدف سازمان، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است، ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار سازمان قرار دارد، می‌تواند عاملی مهم در راستای دستیابی به عملکرد بهتر باشد (باقری و همکاران، ۲۰۱۸).

همچنین براساس نتایج به دست آمده بازاریابی دارای اثر مستقیم و معناداری بر نوآوری فناوریانه و نوآوری مدیریت است؛ بنابراین گرایش به بازار بیشتر باشگاه باعث افزایش نوآوری مدیریت و فناوریانه می‌شود. این یافته با نتایج (گروسی مختارزاده و زمانی، ۲۰۱۵)، (حاجی حسینی و نوزاد مقدم، ۲۰۱۴)، (محمود و همکاران، ۲۰۱۶) و (آگاروال و همکاران، ۲۰۰۳) هم‌سو می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر چه باشگاه به بازار گرایش بیشتری داشته باشد، بیشتر می‌تواند در محصول، خدمات و فرایند خود نوآوری ایجاد کند. بازاریابی از طریق پاسخ‌گویی به نیازهای بیان شده مشتریان به‌طور مستقیم می‌تواند به نوآوری در محصول و فرایند منجر شود و از طریق رفتارهای مبتنی بر ریسک‌پذیری، نوآوری، پیش‌فعالی، استقلال‌گرایی و رفتار تهاجمی به طور غیرمستقیم می‌تواند نیازها و خواسته‌های پنهان و بیان نشده مشتریان را شناسایی و به این ترتیب در محصول و فرایند خود نوآوری ایجاد کند (مدهوشی و همکاران، ۲۰۱۲). در واقع نوآوری به‌عنوان یک ابزار استراتژیک مهم و عامل حیاتی برای خلق مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده است (آروندل و همکاران، ۲۰۱۹؛ الیاسی و همکاران، ۲۰۱۸).<sup>۱</sup>

در پایان نتایج این پژوهش نشان داد که بازاریابی از طریق نوآوری مدیریت و نوآوری فناوریانه بر عملکرد باشگاههای خصوصی رشته‌های رزمی مرد استان مازندران اثر معناداری دارد و می‌توان نتیجه گرفت که هرچه باشگاههای ورزشی مورد مطالعه گرایش بیشتری به بازار داشته باشند می‌توانند نوآوری مدیریت و فناوریانه را افزایش و در نتیجه آن با تأثیر مثبت بر روی عملکرد باعث بهبود آن شوند؛ همچنین نوآوری مدیریت و فناوریانه در روابط بین بازاریابی و عملکرد باشگاههای خصوصی رشته‌های رزمی مرد استان مازندران نقش میانجی را ایفا می‌کند. بی‌شک نوآوری، شرط اصلی رقابت در قرن ۲۱ است (فریشمار و همکاران، ۲۰۱۹).

تأکید بر فرهنگ بازاریابی از طریق مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ای باعث بهبود عملکرد باشگاهها از طریق میانجی نوآوری مدیریت و نوآوری می‌شود و باشگاه ورزشی از طریق نهادینه کردن این متغیرها می‌تواند در حفظ و افزایش مشتری و غلبه بر رقبای موفق باشند براساس نتایج به دست آمده از این مطالعه پیشنهاد می‌شود که با توجه به تأثیر مثبت و معنادار بازاریابی بر هر دو نوآوری، پیشنهاد می‌شود که باشگاه برای افزایش نوآوری، رفتارهای بازاریابی را گسترش دهد و به آن توجه کند؛ این رفتارها سازمانها را قادر می‌سازد که مشتریان و رقبای خود را به خوبی شناخته و به آنها پاسخ مناسب دهد؛ همچنین با وجود اثر معنادار و مثبت نوآوری مدیریت بر عملکرد باشگاه، پیشنهاد

<sup>1</sup> Arundel

می‌شود که باشگاه‌ها با به‌کارگیری سیستم مدیریت کیفیت، همکاری با مشتریان و انعطاف‌پذیری در مسئولیت‌ها، عملکرد خود را بهبود ببخشند و با وجود اثر مثبت و معناداری که بازارگرایی بر عملکرد باشگاه داشته است، پیشنهاد می‌شود که باشگاه برای بهبود عملکرد خود، گرایش به بازار داشته باشد و از نیازهای مشتریان و اعمال رقبا آگاهی داشته باشند تا بتوانند در عرصه رقابت بمانند. همچنین مدیران و صاحبان باشگاه‌های ورزشی بیشتر از قبل به بازارگرایی را مورد توجه قرار دهند و از این طریق نقاط قوت و ضعف خود را نسبت به بازار شناسایی و از فرصت‌های موجود در بازار استفاده کنند و سرعت پاسخگویی خود به تهدیدهای محیطی را افزایش دهند. اگر یک باشگاه قصد ماندن در بازار و حفظ و افزایش مشتریان خود را در محیط متغیر امروزی دارد باید به نوآوری اهمیت ویژه‌ای دهند و برای این کار و با توجه به نتیجه پژوهش باید بازارگرایی را مدنظر خود قرار دهد؛ همچنین باتوجه به تأثیر نوآوری مدیریت و فناوری در عملکرد باشگاه‌های مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود که مدیران باشگاه‌ها فضا و شرایط را برای افزایش نوآوری به وجود آورند و باشگاه‌ها با استفاده از روش‌های به‌روز دنیا و به‌کارگیری جدیدترین فناوری‌های و استفاده از نوآوری در باشگاه‌های خود، باعث بهبود عملکرد و رضایت مشتریان شوند.

## References

- Acharya, V., & Xu, Z. (2017). Financial dependence and innovation: The case of public versus private firms. *Journal of Financial Economics*, 124(2), 223-243. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.02.010>
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82. <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Aghajani, H. A., & Ismailzadeh, M. (2016, February 29). *The Role of Intellectual Property Rights in Technological Innovation*. Fourth International Conference on Accounting and Management and First Conference on Entrepreneurship and Open Innovation, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/476577/>
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Bagheri, S. M., & Asghari, F. (2013). Study of coordination between business level strategies and market orientation in the framework of the life cycle of the organization. *Marketing Management*, 8(19), 107-123. [https://jomn.srbiau.ac.ir/article\\_1007\\_35\\_bd3327e21b69c5e15d8e808489c6ce.pdf](https://jomn.srbiau.ac.ir/article_1007_35_bd3327e21b69c5e15d8e808489c6ce.pdf)
- Bagheri, S. M., Latifi, S., & Mohseni Mallardi, S. (2018). Study of the effect of market orientation on organizational performance in the context of competitive advantage in small and medium industrial companies (Case study: a collection of industrial towns in Mazandaran Province). *Business Management Research*, 10(19), 169-187. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=549335>
- Becker, N., & Brettel, M. (2017). Analyzing the mediating effect of learning orientation on the relationship of market orientation and company performance in times of turbulence. In *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50008-9\\_211](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50008-9_211)

- Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Carlos Pinho, J., Paula Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Elyasi, M., Safardoust, A., & Rozehsara, M. M. (2018). Investigating the Effect of Innovating Strategy on Innovative Performance of Organizations (Case study: Knowledge-based Companies of Biotechnology Area). *Strategic Management Thought*, 12(1), 185-204. <https://doi.org/10.30497/smt.2018.2172>
- Filatotchev, I., Su, Z., & Bruton, G. D. (2017). Market Orientation, Growth Strategy, and Firm Performance: The Moderating Effects of External Connections. *Management and Organization Review*, 13(3), 575-601. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.31>
- Frishammar, J., Richtner, A., Brattstrom, A., Magnusson, M., & Bjork, J. (2019). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*, 37(2), 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.002>
- Garosi Mokhtarzadeh, N., & Zamani, M. (2015). Examining the effects of market orientation and management innovation on firm performance: The mediating role of technological innovation. *Journal Of Business Management*, 7(2), 463-484. <https://doi.org/10.22059/jibm.2015.52862>
- Gaur, S. S., Vasudevan, H., & Gaur, A. S. (2011). Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1172-1193. <https://doi.org/10.1108/03090561111137660>
- Ghasemi, V. (2013). *Structural Equation Modeling in Social Research Using AMOS Graphics* (2 ed.). Sociologists. <https://www.adinehbook.com/gp/product/6005546378>
- Haji Hosseini, H., & Noorzad Moghaddam, E. (2014). The effect of innovation and market orientation on business performance and sustainable competitive advantage in industrial firms. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 12(23), 21-30. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=241488>
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Turkcan, H. (2016). The Effect of Technological Innovation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 764-770. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.078>
- Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60(1), 104-113. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/05/Fardapaper-The-effect-of-market-orientation-entrepreneurial-orientation-and-human-capital-on-positional-advantage-Evidence-from-the-restaurant-industry.pdf>
- Le Bas, C., Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2015). The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 110-127. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2012-0085>

- Liu, W.-W., Sun, R., & Li, Q. (2017). Measurement of coupling degree between regional knowledge innovation and technological innovation: An empirical analysis based on provincial panel data in China during 2010-2014. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20(1), 125-139. <https://doi.org/10.1080/09720502.2016.1259767>
- Madhushi, M., Taybi, M. R., & Delavari, H. (2012). The Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Small and Medium Business Innovation. *Business Research Journal*, 17(65), 115-136. <https://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=194222>
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0057>
- Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123-141. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.12.007>
- MohammadPoormir, M. M., Shojaei, S., Samiei, R., & Ashrafi, M. (2020). Investigating the underlying factors affecting the commercialization of technological research achievements A Mixed Approach (Case Study: Technical and Vocational University of Iran). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(46), 33-50. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_105312\\_496e3b7e60807fcbf5ef61298ed6ae46.pdf](https://karafan.tvu.ac.ir/article_105312_496e3b7e60807fcbf5ef61298ed6ae46.pdf)
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nieves, J., & Segarra-Cipres, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nikraftar, T., Talebi, K., & Saidi Arani, F. (2015). The relationship between organizational innovation and performance considering the role of marketing innovation as intermediary variable (Case study: small and medium-sized businesses in the textile industry). *Journal Of Business Management*, 7(2), 485-500. <https://doi.org/10.22059/jibm.2015.55556>
- Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2020). The effect of authentic leadership on human resource creativity: Mediating role of internal motivation (Case study: staff in University of Kashan). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(46), 121-140. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_105317\\_4c84120f79bedeb0883fa6e76b18cda1.pdf](https://karafan.tvu.ac.ir/article_105317_4c84120f79bedeb0883fa6e76b18cda1.pdf)
- Rezaie Dolat Abady, H., & Khaef Alahi, A. A. (2006). A Model to Measure the Impact of Market Orientation on Business Performance Regarding to the Marketing Capabilities in Chemical Industries. *Management Research in Iran*, 10(1), 131-161. [https://mri.modares.ac.ir/article\\_230\\_f9612692bd6f7a37fd43784cef7687e6.pdf?lang=en](https://mri.modares.ac.ir/article_230_f9612692bd6f7a37fd43784cef7687e6.pdf?lang=en)
- Samian, M., & Movahedi, R. (2018). Employment obstacles and strategies in rural small businesses of Hamedan province. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 15(43), 47-66. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_100513\\_a39f553bc3aa3416cae011166b556e77.pdf](https://karafan.tvu.ac.ir/article_100513_a39f553bc3aa3416cae011166b556e77.pdf)



- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454. <https://doi.org/10.1108/02634500510612627>
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>
- Taghavifard, M. T., Ghafurian Shagerdi, A., & Behboodi, O. (2015). The Effect of Market Orientation on Business Performance. *Journal of Business Administration Researches*, 7(13), 205-227. [http://bar.yazd.ac.ir/article\\_744\\_af1c60e83d5ff38005acaa8bb7351db2.pdf](http://bar.yazd.ac.ir/article_744_af1c60e83d5ff38005acaa8bb7351db2.pdf)
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the Fantastic Four? knowledge combination And experience in Innovative Teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083029>
- Teymouri-Asal, Y., & Jokar, A. A. (2015). Presenting a market orientation model in the Iranian banking industry using the Delphi method. *Management Research in Iran*, 19(1), 45-67. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=272393>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Wang, Z., He, Q., & Zhou, P. (2016, May 25). *Top Management Team Heterogeneity Influence on Technological Innovation-The Empirical Analysis on the IT Enterprises from Six*. The Fifteenth Wuhan International Conference on E-Business — Knowledge Management and Business Intelligence, Wuhan, China. [https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/30/?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Fwhiceb2016%2F30&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/30/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fwhiceb2016%2F30&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Yao, Q., Wenfang, J., & Xu, M. (2016). Technological innovation and performance of agribusinesses in China. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 128-148. <https://doi.org/10.1504/ijtpm.2016.076314>
- Zhang, J., & Duan, Y. (2010). Empirical study on the impact of market orientation and innovation orientation on new product performance of Chinese manufacturers. *Nankai Business Review International*, 1(2), 214-231. <https://doi.org/10.1108/20408741011052609>