



## Identifying Factors and Presenting the Marketing Model of Iranian Student Sports

Hassan Dost Mohamadi<sup>1</sup>, Mohamadreza Esmailzadeh Ghandhari<sup>2\*</sup>,  
Hassan Fahim Dovin<sup>3</sup>, Hossein Paymani Zad<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD Student in Sports Management, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

<sup>2</sup>Assistant Professor of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

<sup>3,4</sup>Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article Type:

Original Research

**Received:** 05.09.2022

**Revised:** 07.02.2022

**Accepted:** 09.11.2022

#### Keyword:

Iran  
Marketing  
Model  
Structural Equation  
Student Sports

#### \*Corresponding Author:

Mohamadreza Esmailzadeh Ghandhari

**Email:** [mohamadrezaesmailzadeh1980@gmail.com](mailto:mohamadrezaesmailzadeh1980@gmail.com)

The current research was conducted with the aim of presenting a model of student sports marketing in Iran. This research was applied in terms of purpose and in terms of method, it was an exploratory analysis and a combination of qualitative and quantitative studies. The statistical population in the qualitative section included 20 management professors and expert sports managers who were selected by the snowball method until saturation. The quantitative part consisted of 595 people, including experts and professors of sports management, national managers of student sports, responsible experts and provincial directors of physical education. Based on Morgan's table, 250 people from the statistical population were randomly surveyed. Descriptive statistics tests, independent one-sample t-test, exploratory factor analysis and structural equation modeling were used for data analysis. Based on the results, the most important factors identified in the marketing management of Iranian student sports were advertising for competitions, attracting financial support, information systems, brand development, event quality. In addition, the Iranian student sports marketing management model was a favorable fit. According to the findings, it can be concluded that it is necessary to effectively plan for the development of the quality of sports events, particularly in popular sports, and also to design and register separate brands for student sports and sports events.



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### Introduction

Today, marketing is necessary for any kind of conscious and purposeful movement in markets that knows no borders and does not have a specific customer in mind. Today's marketing slogan for all entrepreneurs, managers and professional marketers can be summed up in this short sentence: think globally, act locally. Globalization of the market means borderless economy and trade, and it requires a broad vision, a targeted movement of a systemic approach, increasing capabilities and improving regulations and laws. In such a dynamic environment, marketing has evolved as a comprehensive commercial philosophy to establish a relationship between the organization and the market. Today, sports organizations like non-sports organizations are exposed to environmental and global changes and are dealing with their own special issues. Managers of professional, amateur and academic sports organizations, in order to survive in the sports business environment, must be able to face challenges such as staggering costs, fierce competition, growing fan disaffection and disengagement, and the explosive growth of new technologies. In addition, the growing movement of sports marketing has had special effects on the development of the world of sports and has provided enormous monetary flow, great potential for attracting numerous employees and foreign financial resources and extensive political, cultural and social benefits for individuals.

### Methodology

The current research used a mixed method (qualitative and quantitative) and exploratory analysis. The statistical population in the qualitative part, which was conducted using the Delphi method, included 20 sports management professors and sports managers who are experts in education and training at the national level. The criterion of participation in this section was to have graduate education and management experience in student sports. At this stage, sampling was carried out using the snowball method until selection saturation. In order to collect information in the qualitative part, first, using the method of document studies and multi-stage Delphi, the elites were asked to introduce the items and factors affecting the marketing of Iranian student sports, and a total of 75 items were identified in the first stage. In the next stage, after weighting the items, the most important items were identified and items scoring below the average (2.5) were removed from the final tool, and finally 48 items remained. In the third stage, the process of identifying and confronting related components and items was completed by experts and finally 6 components and 48 items were approved. Next, the research questionnaire was compiled and using factor analysis, the confirmation of factors and items as well as Cronbach's alpha, the reliability coefficient of the tool (0.91) was obtained. In the quantitative part, the statistical population of the research included specialists and professors of sports management (186 people) based on Ministry of Science data), national directors of student sports (15 people), provincial directors of physical education and training (30 people), and experts in charge of physical education and training (365 people), totalling 595 people. Using Morgan's table and predicting the adequacy of the sample, 250 people from the statistical population were selected by the available random sampling method and the questionnaire was distributed among them.

## Results and discussion

According to the results of the Delphi phase of the research, it was observed that student sports in Iran have 51 items and 6 components, which include the variety and quality of services, advertising and information, financial sponsors, marketing strategy, branding and information systems and service environment. According to the results of the one-sample test, the importance of all the components of the marketing management of Iranian student sports is significant and has high importance. Path analysis method and structural equation model were used to model Iran's student sports. The desirability indicators showed that the research model was a good fit in the structural equation test and the Iranian student sports marketing management model was meaningful and was a good fit.

## Conclusion

Based on the results of the research, five components were presented in the model of student sports, which based on the results were observed to have a good fit. The first component of the model was advertising for holding competitions. Advertising is actually the best way to communicate with customers, which informs them of the brands in the market and useful products. Advertising was carried out using different media, with various methods for all age groups. Informing the audience is one of the most important goals that can be achieved through advertising and affects the performance of student sports marketing. Based on the research items, providing awareness of the event and its content can be considered as the first step for the development of student sports marketing. The target community considered in the marketing of student sports should include various groups focusing their attention on the event through advertising and notification of the event and providing the basis for the development of their presence in student sports events. The media, one of the groups, should be informed in person and invited to attend and report on the event so that the media themselves can provide more publicity for the event. One of the most important groups that should be targeted by advertisements and provide information are parents of students because they have the greatest motivation to attend the event. In other words, this group can attend the events to watch their children's competitions, and with further investigations by the organizers, financial and spiritual sponsors and media sponsors can be provided for the event from among the parents of the students. Due to the higher motivation they have to attend the event, this group can provide appropriate communication for the event with greater effort and compassion and even provide greater advertising for the event in the future. Continuity of advertisements and revisiting of advertisements is essential for the development of the student sports brand and to continuously provide information on student sports events to the audience through repeated follow-ups and repetition of advertisements and information. It is also possible to prepare information banks of students' parents, officials, managers and media activists to periodically send them messages related to student sports events, and in this way also result in the development of the student sports brand.

## Acknowledgement

This article was extracted from a doctoral thesis.

## شناسایی عوامل و ارائه الگوی بازاریابی ورزش دانش‌آموزی ایران

حسن دوست محمدی<sup>۱</sup>، محمدرضا اسماعیل‌زاده قندهاری<sup>۲\*</sup>، حسن فهیم دوین<sup>۳</sup>، حسین پیمانی‌زاد<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
- ۲- استادیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
- ۳ و ۴- دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی بازاریابی ورزش دانش‌آموزی در ایران انجام شد. این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، تحلیلی اکتشافی و ترکیبی از مطالعه کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از اساتید مدیریت و مدیران ورزشی تجربه آموزش و پرورش بودند که به‌صورت روش گلوله برفی تا حد اشباع انتخاب شدند. بخش کمی تعداد ۵۹۵ نفر شامل متخصصان و استادان مدیریت ورزشی، مدیران کشوری ورزش دانش‌آموزی، کارشناسان مسئول و مدیران استانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش می‌باشند که بر اساس جدول مورگان ۲۵۰ نفر از افراد جامعه آماری به روش تصادفی در دسترس مورد بررسی قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های آمار توصیفی، آزمون تی مستقل تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نتایج، مهم‌ترین عوامل شناسایی‌شده در مدیریت بازاریابی ورزش دانش‌آموزی ایران عبارتند از: تبلیغات برای مسابقات، جذب حمایت مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، توسعه برند، کیفیت رویداد. همچنین مدل مدیریت بازاریابی ورزش دانش‌آموزی ایران دارای برازش مطلوب می‌باشد. با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت لازم است برای توسعه کیفیت رویدادهای ورزشی به‌ویژه در رشته‌های ورزشی پرمخاطب برنامه‌ریزی مؤثری انجام شود و همچنین برای ورزش دانش‌آموزی و رویدادهای رشته‌های ورزشی برندهای جداگانه طراحی و ثبت شود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۱۹

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰

### کلید واژگان:

ایران  
بازاریابی  
مدل  
معادلات ساختاری  
ورزش دانش‌آموزی

\*نویسنده مسئول: محمدرضا اسماعیل‌زاده قندهاری  
پست الکترونیکی:  
mohamadrezasmaeilzadeh  
1980@gmail.com

## مقدمه

امروزه بازاریابی برای هر نوع حرکت آگاهانه و هدفمند در بازار امروز ضرورت دارد. بازاری که دیگر نه مرز می‌شناسد و نه مشتری خاصی را در نظر دارد. شعار امروز بازاریابی برای همه کارآفرینان و مدیران و بازاریابان حرفه‌ای در این جمله کوتاه خلاصه می‌شود: جهانی بیندیش، محلی عمل کن (لی و همکاران، ۲۰۱۸).<sup>۱</sup> جهانی شدن بازار یعنی اقتصاد و تجارت بدون مرز و لازمه آن بینش وسیع، حرکت هدفمند نگرش سیستمی و افزایش توانمندی‌ها و بهبود مقررات و قوانین است. در چنین محیطی پویا، بازاریابی به صورت یک فلسفه جامع تجاری برای ایجاد ارتباط بین سازمان و بازار تکامل یافته است (پیترز و استوتلار، ۲۰۰۷).<sup>۲</sup>

امروزه، سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست‌به‌گریبان هستند و مدیران سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای، آماتور و دانشگاهی، برای زنده ماندن در فضای کسب و کار ورزشی، باید بتوانند چالش‌هایی نظیر هزینه‌های سرسام‌آور، بازار به شدت رقابتی، گسترش نارضایتی هواداران و قطع رابطه آنها و رشد انفجاری فناوری‌های جدید را به شکل اثرگذاری مدیریت کنند (ایگلن، ۲۰۱۳).<sup>۳</sup> علاوه بر این، حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلین متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذی‌نفع این صنعت فراهم آورد (طریقی و همکاران، ۲۰۱۲). نکته قابل توجه این است که طیف بازاریابی ورزشی بسیار غنی و گسترده است به طوری که قهرمانان، تیم‌ها و لیگ‌ها را پوشش می‌دهد و به همین دلیل بازاریابی ورزشی بسیار مشکل است، زیرا ورزش در محیطی قرار دارد که به شدت تحت تأثیر سیاست است. جایی که مهربانی به صورت دوست‌داشتنی‌ای بازپرداخت می‌شود و خطاها به آسانی فراموش نمی‌شوند؛ اما در صورت تجارت ورزش امروزه بر استفاده از قدرت و شدت تعصب تماشاگران ورزش متمرکز شده است و اشتیاق تماشاگران و تعصب آنها نسبت به ورزش، تیم، یا ورزشکار موردعلاقه‌شان، ورزش را به یک محدوده خالص برای بازاریابی تبدیل کرده است. (هادسون، ۲۰۰۳)<sup>۴</sup> در تحقیقی در خصوص توسعه و ترویج لیگ‌های فوتبال آمریکا، نتیجه گرفتند که توسعه و ترویج رشته ورزشی فوتبال به عنوان ورزش جالب و تماشایی در آمریکا کار آسانی نخواهد بود و تنها راه مؤثر برای توسعه و پرورش این ورزش، استفاده از راهکارهای بازاریابی ورزشی است. به طوری که اگر این بازی‌ها توسط تبلیغات، طرفداران و تضمین‌کنندگان رسانه‌ای همراه باشد، ضمن دستیابی به منابع مالی بیشتر، موانع فرهنگی، رقابتی و پیشرفتی نیز از میان برداشته خواهند شد. (پیترز و استوتلار، ۲۰۰۷) معتقدند بازاریابی ورزشی فرایند طراحی و اجرای مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای تولید، قیمت‌گذاری، پیشبرد و توزیع یک ورزش یا محصولات تجارت ورزشی جهت تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان و دستیابی به اهداف سازمان می‌باشد. در تعریفی دیگر (فراند و مک کارتی، ۲۰۰۹)<sup>۵</sup> اظهار می‌کنند که بر طبق نظر مولین<sup>۶</sup> و همکاران، بازاریابی ورزشی شامل فعالیت‌های طراحی شده برای تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان ورزشی از طریق فرایندهای معامله است.

(پیترز و استوتلار، ۲۰۰۷) در خصوص مدیریت بازاریابی ورزشی اذعان می‌دارند که تجارت ورزشی باید یک سیستم برای مدیریت فرایند بازاریابی ورزشی داشته باشد. این سیستم شامل پیاده‌سازی، مدیریت و ارزیابی همه اجزای بازاریابی ورزشی است. مدیریت یک عمل چند بعدی است که شامل تعیین اهداف برای استراتژی بازاریابی ورزشی، تهیه طرح بازاریابی ورزشی، انتخاب و مدیریت کارکنان بازاریابی ورزشی، تنظیم یک طرح مالی، ایجاد و مدیریت یک ساختار

<sup>1</sup> Lee

<sup>2</sup> Pitts & Stotlar

<sup>3</sup> Eagleman

<sup>4</sup> Hudson

<sup>5</sup> Ferrand & Mccarthy

<sup>6</sup> Molin

سازمانی، تنظیم و نظارت بر زمان بندی، رابط بین پرسنل بازاریابی ورزشی و مدیران عالی و هماهنگی همه فعالیت‌های بازاریابی ورزشی می‌باشد (بالولی و هر، ۲۰۱۵).<sup>۱</sup> یکی از بخش‌های مورد توجه در بازاریابی، آمیخته بازاریابی است. آمیخته بازاریابی یک عامل بسیار حساس و مهم است زیرا تجارت ورزشی مورد نظر را تعیین می‌کند و بنا به اهمیت آن در امر بازاریابی موجب می‌شود که بازاریابان زمان زیادی را صرف تعیین آن نمایند. به عبارت دیگر هر مدیر و محقق باید در موارد مختلف آمیخته بازاریابی یک بنگاه را بررسی نماید تا بتواند با مسائل بازاریابی آن بنگاه آشنا شده و در آن موارد تصمیم‌گیری نماید. آمیخته بازاریابی یک ترکیب استراتژیک از عناصر چهارگانه معروف به 4P است. این چهار عنصر عبارت‌اند از محصول، قیمت، مکان و ترویج. آمیخته بازاریابی شامل تصمیم‌گیری بر روی ترکیب صحیح محصول، قیمت، مکان و ترویج است. متغیرهای بسیاری در بین عوامل چهارگانه فوق وجود دارند که بازاریاب می‌تواند آنها را دستکاری کند (اسریسری، ۲۰۰۸).<sup>۲</sup> این دستکاری‌ها به این دلیل صورت می‌پذیرند که نیازها یا خواسته‌های مصرف‌کننده را به منظور تدوین یک استراتژی رقابتی، بر مبنای آنچه شرکت می‌تواند، انجام دهد و در یک چارچوب اخلاقی، اقتصادی و قانونی ارضاء کنند. در برخی از متون بازاریابی، مدیریت روابط عمومی را نیز در کنار چهار عامل آمیخته به عنوان یکی از این عوامل قرار می‌دهند؛ اما بیشتر محققان و صاحب نظران حوزه بازاریابی، عامل شواهد فیزیکی، مشارکت کنندگان و مدیریت را در کنار ۴ پی قرار داده و ۷ پی را به عنوان مدل هفت عاملی آمیخته بازاریابی خدمات پیشنهاد می‌کنند. این که تعداد عامل‌های مشخص‌کننده آمیخته بازاریابی، یا ۱۰۶،۴ ... انگاشته شود، چندان مهم نیست. نکته مهم وجود چارچوبی است که بازاریابی بتواند فعالیت‌ها و راهبرد خود را بر آن سامان دهد (فراند و مک کارتی، ۲۰۰۹). همان گونه که اقتصاددانان دو عامل عرضه و تقاضا را پایه می‌گیرند، آمیخته بازاریابی همچون جعبه‌ای است که بازاریابان، ابزار کار را در آن جای می‌دهند و پیدا کردن آنها را آسان تر می‌نماید. بررسی تحقیقات نشان داد که پژوهشگران عوامل و مسائل مختلفی را در بازاریابی ورزشی مورد مطالعه قرار داده‌اند. (حسینی، ۲۰۰۹) در پژوهش خود به تعیین الگوی بازاریابی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران مبادرت نمود. نتایج تحقیق ایشان نشان داد که پنج مؤلفه مطرح شده در این تحقیق شامل مدیریت، استراتژی بازاریابی، عوامل محیطی، بخش بندی، بازار هدف و آمیخته بازاریابی ورزشی از دیدگاه مسئولین ستادی سازمان تربیت بدنی، مسئولین فدراسیون فوتبال، مسئولین سازمان لیگ، مدیران عامل، سرپرستان، سرمایه‌بان و مربیان باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال و متخصصان و استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌های سراسر کشور به عنوان عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی لیگ برتر فوتبال می‌باشند. (طریقی و همکاران، ۲۰۱۲) نیز در تحقیق خود مدل بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران را در شش عامل تدوین نمودند که این شش عامل شامل قابلیت مدیریت، قابلیت نشان سازی، کارکنان بازاریابی، استراتژی بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی و سازمان بازاریابی می‌باشند. (معماری و همکاران، ۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود اقدام به طراحی مدل بازاریابی ورزش قهرمانی ایران نمودند و قیمت گذاری را مهم‌ترین عامل در بازاریابی ورزشی ایران گزارش نمودند. لکن (جماعت و همکاران، ۲۰۱۷) در تحقیق خود مهم‌ترین عامل در مدل بازاریابی ورزش همگانی ایران را عوامل روان‌شناختی و محیطی عنوان نمودند. در بخش گردشگری نیز (شیخی و پازوکی، ۲۰۱۷) قیمت گذاری را مهم‌ترین عامل در بازاریابی گردشگری معرفی نمودند و (ابراهیم زاده و یاری، ۲۰۱۲) نیز در صنعت گردشگری حمایت‌های سازمانی و رسانه‌ای و جذب حامی مالی را در مدل گردشگری مهم‌تر از سایر عوامل دانستند. (رضوانی و خدادادحسینی، ۲۰۰۸) نیز در طراحی مدل بازاریابی ورزشی در صنعت تجهیزات پزشکی گزارش نمودند که روابط عمومی و فروش شخصی و همچنین تبلیغات غیرشخصی مهم‌ترین شاخص‌های مدل بازاریابی تجهیزات پزشکی ورزشی می‌باشد. (پودر و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۳</sup> مطالعه‌ای باهدف بررسی چگونگی بهره‌گیری سازمان‌های بازاریابی هدف از فرصت‌های در حال ظهور در بازار ورزشی در رقابت با یکدیگر انجام

<sup>1</sup> Ballouli & Heere<sup>2</sup> Srisiri<sup>3</sup> Pouder

دادند و نشان دادند برنامه‌ریزی در ورزش برای توسعه سهم بازار انجام می‌شود. (کرکیاتریک و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۱</sup> نیز گزارش نمودند در مدل بازاریابی ورزش دانشجویی همکاری بازاریابی و تجارت ورزشی در آموزش عالی منجر به تجربه دانشجویی جدید و توسعه کسب و کارهای ورزشی و توسعه ورزش در مراکز آموزشی گردیده است و در همین راستا (بیکر و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۲</sup> نیز در طراحی مدل بازاریابی ورزشی مؤسسات آموزشی گزارش نمود برندهای ورزشی باید به‌طور اساسی به دنبال توسعه در بازارهای مورد هدف مصرف‌کنندگان باشند. (اسکیوینک و ویلم، ۲۰۱۸)<sup>۳</sup> مدل بازاریابی مرتبط با علت و مسئولیت اجتماعی شرکت را ارائه نمودند و گزارش نمودند که مدل بازاریابی با رویکرد مسئولیت‌های اجتماعی اثر معنی‌داری خواهد داشت. (ویلم و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۴</sup> نیز در تحقیق خود گزارش نمودند دستگاه‌های دولتی و نهادهای سیاست‌گذار در ورزش باید برای توسعه ورزش از حمایت‌های رسانه‌ای و استانداردهای جامعه استفاده نمایند و (اوهالارن و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۵</sup> نیز بر اثرگذاری رسانه‌ها و فضای مجازی و بالاخص توییتر در ترویج بازاریابی فعالیت‌های ورزشی مؤثر دانستند. (لی و همکاران، ۲۰۱۳)<sup>۶</sup> نیز در تحقیق خود و ارائه مدل هیجانات ورزشی گزارش نمودند که توسعه برند تیم‌های ورزشی نیازمند توسعه مفاهیم روانی و بهبود ارتباطات بین هواداران و اعضای تیم می‌باشد. (جنسن و کورنول، ۲۰۲۱)<sup>۷</sup> معتقدند که ارزش برند در بهبود حمایت‌های مالی اثری نداشته ولی داشتن مدل مناسبی برای بازاریابی می‌تواند در بهبود حمایت‌های مالی و سازمانی از برندهای ورزشی اثرگذار باشد. (لی و والش، ۲۰۱۱)<sup>۸</sup> نیز معتقدند مدیریت هزینه‌ها و جذب سرمایه مهم‌ترین بخش مدل بازاریابی ورزشی می‌باشد.

از سویی ساختار توسعه ورزش در ایران، به صورت هرم و از چهار حوزه اصلی تشکیل شده است. در این ساختار که فرآیند توسعه ورزش از قاعده هرم آغاز می‌شود، ورزش تربیتی (ورزش مدارس و دانشگاه) در قاعده، پس از آن به ترتیب ورزش همگانی (فعالیت جسمانی بدون محدودیت برای همه) سپس ورزش قهرمانی (ورزش مدال آور ملی) و در نهایت ورزش حرفه‌ای (درآمدزایی باشگاه‌ها و ورزشکاران) است که در رأس قرار دارد. ورزش دانش‌آموزی با متولی‌گری وزارت آموزش و پرورش و زیر مجموعه ورزش تربیتی یا آموزشی است که در طبقه زیرین جای دارد. به نظر می‌رسد با توجه به نقش و جایگاه معاونت تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش و نگاه تخصصی در این معاونت نسبت به ورزش مدارس و اجرای طرح‌هایی مانند المپیک ورزشی درون مدرسه‌ای، حیاط پویا، مدرسه قهرمان، مدرسه میزبان و کیفی‌تر شدن دروس تربیت بدنی، علاوه بر ارتقای مهارت‌های ورزشی و گذران لحظات شاد و بانشاط، تجربیات و مهارت‌های فراوانی را در حوزه‌های اجتماعی، اخلاقی و فرهنگی، برای دانش‌آموزان به‌وجود آورده است. لازم به ذکر است که این برنامه‌ها در راستای عملیاتی نمودن سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش و تمرکز بر ساخت‌های تربیتی، زیستی و بدنی طراحی گردیده‌اند. در اسناد بالادستی مانند سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش (بند ۵-۵) و سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه (ماده های ۶۳، ۷۳ و ۹۴) بر تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزی تأکید ویژه شده است. در این راستا شاید بتوان اذعان نمود مسئله اصلی این است که ورزش دانش‌آموزی ایران با توجه به جمعیت بیش از ۱۳ میلیون نفری دانش‌آموز، ۴۱ هزار معلم تربیت بدنی، میانگین ۲ ساعت درس تربیت بدنی در هفته، سرانه فضاهای ورزشی روباز و سرپوشیده ۳۳ صدم متر مربع و میزان مشارکت ۵ میلیون نفری (پیشنهادی مرکز پژوهش‌های مجلس در پایان برنامه ششم توسعه) در برنامه‌های ورزشی و استعدادهایی چشمگیر، تاکنون نتوانسته است، به اهداف خود دست

<sup>1</sup> Kirkpatrick

<sup>2</sup> Baker

<sup>3</sup> Schyvinck & Willem

<sup>4</sup> Willem

<sup>5</sup> O'Hallarn

<sup>6</sup> Lee

<sup>7</sup> Jensen & Cornwell

<sup>8</sup> Lee & Walsh

پیدا کند که احتمالاً این مسأله ناشی از عدم برنامه‌ریزی شایسته و چالش‌ها در زمینه عملیاتی نمودن برنامه‌های گذشته باشد. با این حال با رشد و توسعه ورزش مدارس می‌توان به اهداف صنعتی کردن ورزش کشور نزدیک شد بر این اساس در این پژوهش عوامل مؤثر بر توسعه بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در همین راستا متولیان آموزش و پرورش معتقدند که دوران مدرسه فرصتی گران‌بها برای نشان دادن لذت ورزش و تحرک بدنی به کودکان و نوجوانان است و می‌توان فرهنگ درست زیستن و زندگی توأم با نشاط و تندرستی را در آنها نهادینه کرد تا حتی پس از دوران مدرسه نیز ورزش در ردیف برنامه‌های روزانه افراد قرار گیرد. بر این اساس پژوهشگر در پی آن است تا عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی ورزشی دانش‌آموزی را شناسایی نموده و به ارائه مدلی متناسب با شرایط فعلی ورزش کشور بپردازد.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر به‌صورت آمیخته ترکیبی (کیفی- کمی) و از نظر روش، تحلیلی اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی که به روش دلفی انجام شد شامل ۲۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و مدیران ورزشی خیره آموزش و پرورش در سطح کشوری بودند. معیار شرکت در این بخش دارا بودن تحصیلات تکمیلی و سابقه مدیریت در ورزش دانش‌آموزی در نظر گرفته شد. در این مرحله نمونه‌گیری به‌صورت گلوله برفی و تا مرز اشباع انتخاب انجام شد. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی ابتدا با استفاده از روش مطالعات اسنادی و دلفی چندمرحله‌ای از نخبگان خواسته شد تا گویه‌ها و عوامل مؤثر بر بازاریابی ورزش دانش‌آموزی ایران را معرفی نمایند که در مجموع ۷۵ گویه در مرحله اول شناسایی گردید. در مرحله بعد پس از وزن دهی گویه‌ها توسط ایشان، گویه‌های مهم‌تر شناسایی و گویه‌هایی که میانگین کمتر از حد متوسط (۲.۵) را کسب نمودند از ابزار نهایی حذف شدند و در نهایت ۴۸ گویه باقی ماند. در مرحله سوم فرآیند شناسایی و مقابله مؤلفه‌ها و گویه‌های مرتبط توسط خبرگان تکمیل و نهایتاً ۶ مؤلفه و ۴۸ گویه مورد تأیید قرار گرفت. پس‌از آن پرسش‌نامه تحقیق تدوین و با استفاده از تحلیل عاملی، تأییدیه عوامل و گویه‌ها و همچنین آلفای کرونباخ ضریب پایایی ابزار (۰/۹۱) به دست آمد. در بخش کمی جامعه آماری تحقیق شامل متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی (۱۸۶) نفر بر اساس اطلاعات وزارت علوم، مدیران کشوری ورزش دانش‌آموزی (۱۵ نفر)، مدیران استانی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش (۳۰ نفر)، کارشناسان مسئول تربیت‌بدنی آموزش و پرورش (۳۶۵ نفر) و در مجموع ۵۹۵ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول مورگان و پیش‌بینی کفایت نمونه تعداد ۲۵۰ نفر از افراد جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب و پرسش‌نامه بین آنها توزیع گردید.

در بخش کیفی تحقیق جهت بررسی روایی از قابلیت باور پذیری (اعتبار)، انتقال پذیری و تایید پذیری استفاده گردید (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی.

نتیجه	روش	
تأیید	تایید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	
تأیید	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه	قابلیت باورپذیری (اعتبار)
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	انتقال پذیری
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تاییدپذیری
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرآیند
تعداد کل کدها: ۷۳	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای	توافق درون موضوعی دو
تعداد کل توافقات: ۳۲	مشابه و غیرمشابه	کدگذار

نتیجه	روش
تعداد کل عدم توافقات:	
۹	
پایایی بین دو کدگذار:	
۰/۸۷/۷	
بیشتر از ۶۰٪ و تأیید	
پایایی	

روایی و پایایی در بخش کمی نیز مورد تأیید قرار گرفت. روایی از طریق روایی سازه، روایی محتوی و روایی صوری (ظاهری) و وپایایی از طریق آلفای کرونباخ (همه‌متغیرها بیش از ۰/۷ بود) به تأیید رسید. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های آمار توصیفی، آزمون تی مستقل تک نمونه‌ای برای بررسی معنی‌داری نسبت به حد متوسط، آزمون تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل مدیریت بازاریابی ورزش دانش‌آموزی، تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید گویه‌های ابزار تحقیق و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای طراحی مدل‌های تحقیق استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS<sup>۲۵</sup> و ایموس ۲۴ استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

### جدول ۱. خروجی نهایی مرحله دلفی تحقیق.

مؤلفه	گویه
	کیفیت خوب و مناسب برگزاری رویدادهای ورزشی
	کیفیت امکانات و تجهیزات به‌کار گرفته‌شده در برگزاری مسابقات ورزشی دانش‌آموزان
	تنوع برگزاری برنامه‌های مختلف
تنوع و کیفیت خدمات	کیفیت مربیان از نظر سطح دانش و تجربه
	کیفیت داوران از نظر سطح دانش و تجربه
	کیفیت مدیریت و کارکنان برگزاری مسابقات
	به‌کارگیری روش‌ها و خدمات جدید
	نوآوری در ارائه خدمات در حین مسابقات
	تبلیغات مؤثر در خصوص مسابقات و ورزش دانش‌آموزی
	اطلاع‌رسانی به‌موقع به والدین و دانش‌آموزان
	اطلاع‌رسانی به‌موقع به سایر سازمان‌ها
تبلیغات و اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی و تبلیغات در بخش خصوصی (صنعت، تجارت، جهت سرمایه‌گذاری)
	تهیه فیلم‌های تبلیغاتی، پوستر، بروشور و...
	بهره‌گیری از روابط عمومی به‌منظور ارتباط مؤثر با کلیه ذی‌نفعان ورزش دانش‌آموزی
	جزوات متعددی برای شرکت‌کنندگان، بینندگان و حامیان
	نمایشگاه‌هایی برای معرفی ورزش دانش‌آموزی
حامیان مالی	تماس شخصی با شرکت‌کنندگان، اولیا و حامیان ورزش دانش‌آموزی
	حفظ عدالت در مفاد قرارداد با حامیان مالی مختلف در ورزش دانش‌آموزی

مؤلفه	گویه
استراتژی بازاریابی	اختصاص دادن تبلیغات حاشیه زمین‌ها و مهر و مومن‌ها به معرفی حامیان ورزشی و ورزش دانش‌آموزی
	فراهم‌سازی زمینه برای حمایت حامیان از رویدادهای ورزشی
	کاهش هزینه کل خدمات با کمک حامیان مالی ورزش دانش‌آموزی
	اختصاص تخفیف‌ها و امتیازهای ویژه به شرکا و حامیان ورزش دانش‌آموزی
	فراهم‌سازی زمینه برای حمایت حامیان از رویدادهای ورزشی بانوان
	شناسایی و در نظر گرفتن نیازها و خواسته‌های حامیان به‌منظور حفظ تداوم حمایت آنان در ورزش دانش‌آموزی
	قیمت مناسب استفاده از رویدادهای ورزشی برای مشتریان مختلف
	طراحی مناسب یاد بودهای ورزش دانش‌آموزی
	برگزاری رویدادها و مسابقات در مکان‌های قابل دسترس
	برگزاری رویدادها و مسابقات در مکان‌های مناسب
برندسازی	میزان اختصاص تخفیف‌ها و امتیازهای ویژه به شرکا و حامیان ورزش دانش‌آموزی
	برنامه‌ریزی عملیاتی بخش‌های ورزش دانش‌آموزی
	توجه به آمیخته بازاریابی ورزش دانش‌آموزی
	توسعه مسابقات و ترویج ورزش دانش‌آموزی در مکان‌های متعدد
	استفاده از نشان و لوگو مخصوص ورزش دانش‌آموزی
	توجه به ابعاد شخصیتی ورزش دانش‌آموزی
	توسعه برند ورزش مدارس و مسابقات ورزش دانش‌آموزی
	تضمین‌های استثنایی به حامیان مالی ورزش دانش‌آموزی
	بهره‌گیری از شخصیت‌های مرجع فرهنگی، سیاسی، ورزشی و ... به‌منظور صحنه‌گذاری جایگاه ورزش دانش‌آموزی
	میزان توجه به بازاریابی کمین در ورزش دانش‌آموزی
سیستم‌های اطلاعات و محیط خدمات	توسعه برند ورزش مدارس و مسابقات
	توسعه برندهای شخصی و برندهای مدارس موجود در ورزش دانش‌آموزی از طریق رسانه‌ها
	میزان استفاده از اینترنت برای تبلیغات و ترفیع فروش خدمات ارائه‌شده
	امکان ترویج تلفنی، اینترنتی و الکترونیک ورزش دانش‌آموزی
	ایجاد مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی ورزش دانش‌آموزی
	امکان تماشای آنلاین بازی‌های ورزش دانش‌آموزی
	گروه‌های اینترنتی مربوط به مسابقات ورزش دانش‌آموزی
	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از شرکت‌کنندگان، حامیان، تماشاچیان و والدین دانش‌آموزان
	ارسال پیام‌های دوره‌ای و مناسبی برای افراد مرتبط با ورزش دانش‌آموزی و حامیان
	تهیه فیلم و تصاویر مناسب و انتشار اینترنتی تصاویر

با توجه به نتایج مرحله دلفی تحقیق مشاهده می‌شود که ورزش دانش‌آموزی در ایران دارای ۵۱ گوئی و ۶ مؤلفه می‌باشد که این مؤلفه‌ها شامل تنوع و کیفیت خدمات، تبلیغات و اطلاع‌رسانی، حامیان مالی، استراتژی بازاریابی، برندسازی و سیستم‌های اطلاعات و محیط خدمات می‌باشند. جهت شناسایی مؤلفه‌های بازاریابی ورزش دانش‌آموزی در بخش کمی تحقیق، پس از ارائه ابزار تحقیق به جامعه آماری بخش کمی از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شد.

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های تحقیق.

نتایج ارزشی گویه‌ها			نتایج واریانس اصلی			نتایج واریانس چرخش یافته		
گویه	کل	درصد واریانس هر گویه	درصد تجمعی واریانس‌ها	کل	درصد واریانس هر گویه	درصد تجمعی واریانس‌ها	کل	درصد واریانس هر گویه
۱	۲۷/۲۶۵	۵۶/۸۰۳	۵۶/۸۰۳	۲۷/۲۶۵	۵۶/۸۰۳	۵۶/۸۰۳	۷/۰۷۱	۱۴/۷۳۱
۲	۱/۷۶۱	۳/۶۷۰	۶۰/۴۷۲	۱/۷۶۱	۳/۶۷۰	۶۰/۴۷۲	۶/۶۶۱	۱۳/۸۷۷
۳	۱/۴۹۱	۳/۱۶۰	۶۳/۵۷۸	۱/۴۹۱	۳/۱۶۰	۶۳/۵۷۸	۶/۴۹۷	۱۳/۵۳۶
۴	۱/۳۰۲	۲/۷۱۲	۶۶/۲۹۳	۱/۳۰۲	۲/۷۱۲	۶۶/۲۹۳	۶/۴۰۰	۱۳/۳۳۴
۵	۱/۱۷۶	۲/۴۵۰	۶۸/۷۴۱	۱/۱۷۶	۲/۴۵۰	۶۸/۷۴۱	۶/۳۶۶	۱۳/۲۶۳
۶	۱/۰۹۱	۲/۲۷۴	۷۱/۰۱۵					
۷	۰/۹۹۰	۲/۰۶۳	۷۳/۰۷۸					
۸	۰/۸۶۹	۱/۸۱۱	۷۴/۸۸۹					
۹	۰/۸۰۱	۱/۶۶۹	۷۶/۵۵۸					
۱۰	۰/۷۷۸	۱/۶۲۰	۷۸/۱۷۹					
۱۱	۰/۷۵۱	۱/۵۶۴	۷۹/۷۴۲					
۱۲	۰/۶۸۴	۱/۴۲۵	۸۱/۱۶۷					
۱۳	۰/۶۵۲	۱/۳۵۹	۸۲/۵۲۵					
۱۴	۰/۶۱۹	۱/۲۹۱	۸۳/۸۱۶					
۱۵	۰/۶۰۴	۱/۲۵۷	۸۵/۰۷۳					
۱۶	۰/۵۶۳	۱/۱۷۳	۸۶/۲۴۷					
۱۷	۰/۵۵۶	۱/۱۵۹	۹۰/۶۳۲					
۱۸	۰/۵۲۴	۱/۰۹۳	۹۱/۴۴۹					
۱۹	۰/۵۲۰	۱/۰۸۴	۹۲/۲۰۷					
۲۰	۰/۴۸۸	۱/۰۱۶	۹۲/۹۴۰					
۲۱	۰/۴۵۵	۰/۹۴۷	۹۳/۶۵۷					
۲۲	۰/۴۲۵	۰/۸۸۵	۹۴/۳۲۵					
۲۳	۰/۴۰۵	۰/۸۴۳	۹۴/۹۲۸					
۲۴	۰/۴۰۲	۰/۸۳۸	۹۵/۱۱۲					
۲۵	۰/۳۶۶	۰/۷۶۲	۹۵/۲۴۳					
۲۶	۱/۳۶۰	۰/۷۵۱	۹۵/۵۵۵					
۲۷	۰/۳۱۶	۰/۶۵۹	۹۵/۶۴۴					
۲۸	۰/۳۱۱	۰/۶۴۸	۹۵/۷۰۷					
۲۹	۰/۲۸۳	۰/۶۴۸	۹۵/۸۳۵					
۳۰	۰/۲۷۳	۰/۵۸۹	۹۵/۹۲۴					

نتایج ارزشی گویه‌ها			نتایج واریانس اصلی			نتایج واریانس چرخش یافته		
گویه	کل	درصد واریانس هر گویه	درصد تجمعی واریانس‌ها	کل	درصد واریانس هر گویه	درصد تجمعی واریانس‌ها	کل	درصد واریانس هر گویه
۳۱	۰/۳۶۲	۰/۵۶۸	۹۵/۹۸۶					
۳۲	۰/۲۵۴	۰/۵۲۷	۹۶/۰۱۶					
۳۳	۰/۲۲۸	۰/۴۸۸	۹۶/۲۰۵					
۳۴	۰/۲۱۹	۰/۴۶۵	۹۵/۲۸۹					
۳۵	۰/۲۰۱	۰/۴۲۰	۹۶/۴۳۶					
۳۶	۰/۱۸۶	۰/۳۸۹	۹۶/۶۵۲					
۳۷	۰/۱۷۶	۰/۳۴۱	۹۶/۸۵۴					
۳۸	۰/۱۶۹	۰/۳۲۱	۹۶/۸۸۹					
۳۹	۰/۱۶۴	۰/۳۱۹	۹۷/۰۴۴					
۴۰	۰/۱۵۶	۰/۳۰۱	۹۷/۵۰۷					
۴۱	۰/۱۵۰	۰/۲۹۴	۹۷/۹۳۵					
۴۲	۰/۱۴۳	۰/۲۹۱	۹۸/۳۲۴					
۴۳	۰/۱۳۲	۰/۲۸۹	۹۸/۶۹۰					
۴۴	۰/۱۱۸	۰/۲۸۸	۹۹/۰۱۶					
۴۵	۰/۱۰۴	۰/۲۸۱	۹۹/۳۰۵					
۴۶	۰/۰۸۹	۰/۲۴۹	۹۹/۵۵۳					
۴۷	۰/۰۸۳	۰/۲۳۰	۹۹/۷۸۳					
۴۸	۰/۰۷۸	۰/۲۱۷	۱۰۰					

با توجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود که پس از چرخش عوامل، تعداد عوامل مشاهده‌شده در ابزار تحقیق پنج عامل می‌باشد. به‌منظور شناسایی عوامل از چرخش ماتریس استفاده شد و خروجی نهایی ماتریس چرخش یافته به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳. ماتریس عوامل اصلی تحلیل عاملی پس از چرخش

	۵	۴	۳	۲	۱
۱	۰/۴۴۲	۰/۴۳۷	۰/۴۴۷	۰/۴۳۹	۰/۴۷۰
۲	-۰/۱۷۰	-۰/۲۹۷	-۰/۰۸۲	۰/۸۸۳	-۰/۳۱۱
۳	-۰/۴۸۱	۰/۶۸۸	۰/۲۸۶	۰/۰۰۳	-۰/۴۶۲
۴	۰/۲۷۸	۰/۴۹۲	-۰/۸۱۴	۰/۱۲۲	-۰/۰۶۰
۵	-۰/۶۸۳	۰/۰۷۲	-۰/۲۲۴	۰/۱۱۲	۰/۶۸۰

با توجه به جدول ۳ مشخص شد که پنج عامل از چرخش تحلیل عامل، استخراج شده است و مدیریت بازاریابی در ورزش دانش آموزی ایران از پنج عامل تشکیل شده که با توجه به گویه‌های تحقیق و عوامل مشابه این عوامل عبارت‌اند از: تبلیغات برای مسابقات، جذب حمایت مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، توسعه برند، کیفیت رویداد.

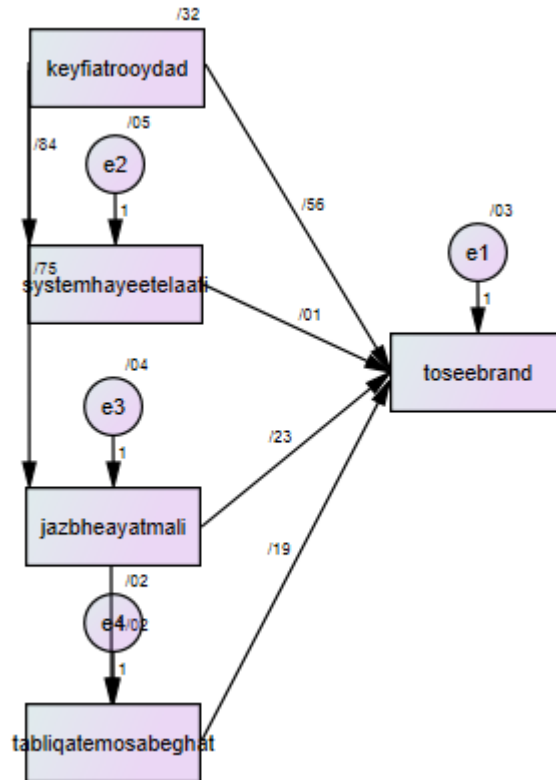
جدول ۴. نتایج آزمونی تک نمونه‌ای مؤلفه‌های مدیریت بازاریابی ورزش دانش آموزی ایران.

معنی‌داری	کرنان بالا	کرنان پایین	انحراف از میانگین	Df	t	آماره
۰/۰۰۰	۱/۱۵	۱/۲۲	۱/۱۸	۲۴۹	۶۷/۲۶۲	تبلیغات برای مسابقات
۰/۰۰۰	۱/۱۹	۱/۲۵	۱/۲۷	۲۴۹	۷۴/۴۰۶	جذب حمایت مالی
۰/۰۰۰	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۲۸	۲۴۹	۶۹/۱۲۷	سیستم‌های اطلاعاتی
۰/۰۰۰	۱/۱۲	۱/۲۰	۱/۱۶	۲۴۹	۶۱/۱۱۴	توسعه برند
۰/۰۰۰	۱/۱۶	۱/۲۳	۱/۱۹	۲۴۹	۶۰/۶۶۶	کیفیت رویداد

با توجه به نتایج آزمونی تک نمونه‌ای مشاهده می‌شود که میزان اهمیت کلیه مؤلفه‌های مدیریت بازاریابی ورزش دانش آموزی ایران نسبت به حد متوسط معنی‌دار است و دارای اهمیت بالایی می‌باشند. جهت مدل‌سازی ورزش دانش آموزی ایران از روش تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نظر محقق با توجه به ادبیات پژوهش و یافته‌های مراحل قبلی تحقیق و همچنین محتوای گویه‌ها و مؤلفه‌ها ارتباطات اجزای مدل توسط محقق به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵. ارتباطات مؤلفه‌های مدیریت بازاریابی اثربخش ورزش دانش آموزی ایران.

تبلیغات برای مسابقات	جذب حمایت مالی	سیستم‌های اطلاعاتی	توسعه برند	کیفیت رویداد
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*

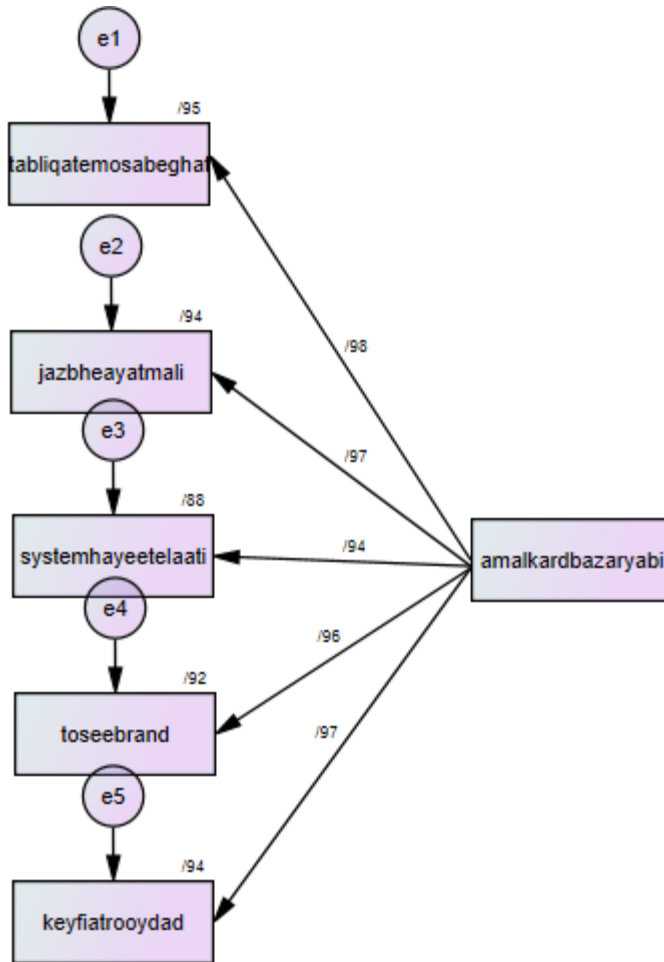


شکل ۱. مدل خروجی نرم افزار آموس برای بازاریابی ورزش دانش آموزی در ایران.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل مدیریت بازاریابی در ورزش دانش آموزی ایران.

RFI	NNFI	PMR	RMSEA	NFI	AGFI	CFI	GFI	X <sup>2</sup> /df
۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۰۱	۰/۳۳	۰/۹۱	۰/۹۸	۰/۹۱	۰/۹	۲/۶۶

شاخص‌های مطلوبیت در جدول ۶ نشان می‌دهد که مدل پژوهش در آزمون معادلات ساختاری دارای برازش است و مدل مدیریت بازاریابی ورزش دانش آموزی ایران معنی‌دار می‌باشد. برای بررسی معنی‌داری مدل نهایی مدیریت بازاریابی در ورزش دانش آموزی ایران نیز از نرم‌افزار آموس و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.



شکل ۲. مدل نهایی بازاریابی ورزش دانش‌آموزی ایران.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل کلی مدیریت بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی ایران.

RFI	NNFI	PMR	RMSEA	NFI	AGFI	CFI	GFI	X <sup>2</sup> /df
۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۱۲	۰/۳۹	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۹۰	۲/۰۹

شاخص‌های مطلوبیت در جدول ۷ نشان می‌دهد که مدل پژوهش در آزمون معادلات ساختاری دارای برازش است و مدل مدیریت بازاریابی ورزش دانش‌آموزی ایران معنی‌دار و دارای برازش مطلوب می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحقیق، پنج مؤلفه در مدل ورزش دانش‌آموزی ارائه شد که بر اساس نتایج مشاهده شد دارای برازش مطلوب می‌باشد. اولین مؤلفه مدل، تبلیغات برای برگزاری مسابقات می‌باشد. تبلیغ در واقع بهترین راه برای برقراری ارتباط

با مشتریان است که آنها را در مورد برندهای موجود در بازار و انواع محصولات مفید برایشان آگاه می‌کند. تبلیغات با استفاده از رسانه‌های مختلف، با روش‌های متنوع برای همه گروه‌های سنی انجام می‌پذیرد. آگاهی دادن به مخاطبان یکی از مهم‌ترین اهدافی است که از طریق تبلیغات می‌توان به آن دست‌یافت و عملکرد بازاریابی ورزش دانش‌آموزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس گویه‌های تحقیق ارائه آگاهی از رویداد و محتوای آن را می‌توان اولین قدم برای توسعه بازاریابی ورزش دانش‌آموزی دانست که در این زمینه باید اقدامات اساسی برای معرفی رویدادهای ورزش دانش‌آموزی انجام شود و استفاده از ابزارهای متعددی نیز مورد نیاز می‌باشد. جامعه هدفی که در بازاریابی ورزش دانش‌آموزی مدنظر می‌باشد شامل گروه‌های مختلفی می‌باشد که باید تبلیغات و اطلاع‌رسانی رویداد، توجه آنان را به رویداد جلب نماید و زمینه توسعه حضور آنان را در رویدادهای ورزش دانش‌آموزی فراهم نماید. رسانه‌ها از گروه‌هایی هستند که باید به‌صورت حضوری به آنان اطلاع‌رسانی نمود و از آنان برای حضور و گزارش خبر در رویداد دعوت نمود تا خود رسانه‌ها زمینه تبلیغات بیشتر برای رویداد را فراهم نمایند. یکی از مهم‌ترین گروه‌هایی که باید به‌وسیله تبلیغات مورد نظر و ارائه اطلاعات قرار گیرند والدین دانش‌آموزان می‌باشند به این دلیل که بیشترین انگیزه را برای حضور در رویداد دارند. به عبارتی این گروه می‌توانند برای تماشای مسابقات فرزندانشان در رویدادها حضور یابند و با بررسی‌های بیشتر توسط برگزارکنندگان می‌توان از بین اولیای دانش‌آموزان حامیان مالی و معنوی و حامیان رسانه‌ای برای رویداد فراهم نمود. این گروه با توجه به انگیزه بالاتری که برای حضور در رویداد دارند می‌توانند با تلاش و دلسوزی بیشتر ارتباطات مناسبی را برای رویداد فراهم نمایند و حتی زمینه تبلیغات بیشتر برای رویداد در آینده را فراهم نمایند. تداوم تبلیغات و مرور مجدد تبلیغات برای توسعه برند ورزش دانش‌آموزی لازم می‌باشد و لازم است از طریق پیگیری‌های مجدد و تکرار تبلیغات و اطلاع‌رسانی، به‌طور مداوم اطلاعات مربوط به رویدادهای ورزش دانش‌آموزی را به مخاطبان ارائه داد و در این زمینه می‌توان از نشریات کثیرالانتشار و فضای مجازی استفاده زیادی نمود. همچنین می‌توان با تهیه بانک‌های اطلاعاتی از اولیای دانش‌آموزان، مسئولین، مدیران و فعالین رسانه‌ای به‌طور دوره‌ای برای آنها پیام‌های مربوط به رویدادهای ورزش دانش‌آموزی را ارسال نمود و از این طریق توسعه برند ورزش دانش‌آموزی را نیز سبب شد. یافته‌های تحقیقات (معماری و همکاران، ۲۰۰۹)، (طریقی و همکاران، ۲۰۱۲)، (شیخی و پازوکی، ۲۰۱۷)، (جماعت و همکاران، ۲۰۱۷)، (اسکیوینک و ویلم، ۲۰۱۸)، (لی و همکاران، ۲۰۱۳) و (اوهالارن و همکاران، ۲۰۱۹) همسو و بر اهمیت تبلیغات و اطلاع‌رسانی در بازاریابی تأکید شده است.

دومین مؤلفه مدیریت بازاریابی ورزش دانش‌آموزی جذب حامیان مالی می‌باشد. اگرچه حمایت مالی برای سازمان‌های مالی دارای سود و انتفاع تبلیغاتی است اما لازم به ذکر است حمایت مالی از ورزش دانش‌آموزی در شرایط کنونی به دلیل برد رسانه‌ای و تبلیغاتی محدودی که دارد توجیه اقتصادی برای فعالین اقتصادی را دارا نمی‌باشد. جذب حامیان مالی برای ورزش دانش‌آموزی نیازمند طرح‌های بلندمدت برای ورزش دانش‌آموزی می‌باشد به‌طوری که بتواند زمینه توسعه تبلیغاتی و حضور تماشاچیان را در این رویدادها فراهم نماید. تأثیر پخش تلویزیونی مسابقات ورزش دانش‌آموزی، نوع سازمان یا شرکت حامی مالی، شرایط اقتصادی کشور و قوانین و مقررات دولتی و از همه مهم‌تر سیستم کلی حاکم بر نظام اجتماعی از موارد بسیار قابل توجه در سازوکارهای حمایت‌های مالی ورزشی محسوب می‌شوند. در کشور چین یکی از دلایل اصلی حمایت مالی شرکت‌های تجاری از ورزش به علت گران بودن تبلیغات در تلویزیون می‌باشد و کسب نتایج بهتر در ورزش می‌باشد. در حالی که در کشور ما تبلیغات در تلویزیون برای شرکت‌های تجاری مقرون به‌صرفه‌تر می‌باشد و از طرفی رویدادهای ورزش دانش‌آموزی برد تبلیغاتی برای سازمان‌های حامی نخواهند داشت. این مسئله دلالت بر آن دارد که باید برای توسعه ورزش دانش‌آموزی تأکید زیادی بر حمایت رسانه‌ها نمود و همچنین زمینه حضور تماشاچیان را نیز فراهم نمود. از طرفی رابطه حمایت مالی و تبلیغات نیز رابطه‌ای دوسویه می‌باشد و با توسعه حمایت مالی حامیان، امکان افزایش توان تبلیغاتی نیز فراهم می‌شود و تبلیغات بهتر و مؤثرتری برای رویدادهای ورزش دانش‌آموزی فراهم می‌شود. از طرفی با تبلیغات مجازی که تبلیغاتی بدون هزینه و در مواردی کم‌هزینه است نیز می‌توان

به حامیان مالی اطلاع‌رسانی نمود و زمینه حضور هرچه بیشتر این حامیان را فراهم نمود. در رابطه با عنصر حمایت مالی تحقیقات (ابراهیم زاده و یاری، ۲۰۱۲)، (اسکیوینک و ویلم، ۲۰۱۸)، (اوهالارن و همکاران، ۲۰۱۹) و (جنسن و کورنول، ۲۰۲۱) نیز بر این عامل تأکید نمودند که با یافته‌های تحقیق همسو می‌باشد.

بعد دیگر ارائه‌شده در عملکرد بازاریابی ورزش دانش‌آموزی سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد. در رابطه با رویدادهای ورزش دانش‌آموزی می‌توان داده‌های ارزشمند اطلاعاتی را از اولیای دانش‌آموزان تهیه نمود و ارتباطات موجود در بین اولیا را دسته‌بندی و رتبه‌بندی نمود تا بتوان در موارد ضروری برای توسعه رویداد ورزش دانش‌آموزی از آنها استفاده کرد و از این رو لازم است تا سیستمی برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی اطلاعات مربوط به رویدادهای ورزشی دانش‌آموزی تهیه شود که بتواند اطلاعات را در ابعاد مختلف دسته‌بندی کند. در درجه اول لازم است تا اطلاعات مربوط به اولیای دانش‌آموزان و شغل و میزان درآمد آنها تلخیص و طبقه‌بندی شود و انواع توانمندی‌ها و کمک‌هایی که می‌توان از آنها گرفت را در سطح شهرها و استان‌ها دسته‌بندی نمود. بعد دیگر اطلاعات، مربوط به حامیان مالی است که باید شرکت‌ها و سازمان‌های حامی در سایر بخش‌ها شناسایی شوند و صاحبان صنایع در بخش‌های خصوصی و دولتی در نرم‌افزاری اطلاعاتشان ثبت شود تا بر اساس اطلاعات مربوط به این گروه‌ها، در موارد مشابه به این صنایع مراجعه نمود و از آنها برای حضور در رویدادها و حمایت از رویدادهای ورزش دانش‌آموزی دعوت نمود. این اطلاعات می‌تواند به سرعت ویژگی‌های هرکدام را از بخش‌های صنایع دولتی و خصوصی در رابطه با حمایت و عدم‌حمایت از رویدادهای ورزشی، حمایت و عدم‌حمایت از رویدادهای فرهنگی و علاقه‌مندی‌ها و زمینه‌های فعالیت شناسایی و ارائه نماید تا بر اساس مشخصات هر رویداد ورزشی، صنایع حامیان خاصی برای حمایت از رویداد مربوطه پرزنت شوند. اطلاعات مربوط به رسانه‌ها دیگر اطلاعات ارزشمند در رابطه با توسعه عملکرد بازاریابی ورزش دانش‌آموزی می‌باشد که می‌تواند اطلاعات ارزشمندی را در رابطه با اهداف و خط‌مشی‌های هرکدام از رسانه‌های ملی و محلی رتبه‌بندی نماید و مدیران برگزاری رویداد می‌توانند به سرعت حامیان رسانه‌ای را انتخاب و با مراجعه به آنها از حمایت رسانه‌ها نیز بهره‌مند شوند. بخش مهمی از اطلاعات مربوط نیز در زمان برگزاری رویداد حاصل می‌شود و لازم است تا با برگزاری رویدادهای متعدد و دعوت از افراد مربوط اعم از اولیا، مدیران، حامیان و رسانه‌ها، این اطلاعات موجود در دیتابیس را به‌طور مکرر به‌روزرسانی نمود و افراد و شخصیت‌های حقیقی و حقوقی که در این زمینه می‌توانند کمک‌کننده باشند به‌طور مداوم به داده‌های اطلاعاتی افزوده شوند. این عمل کمک می‌نماید تا امکان تبلیغات رویداد و ارسال پیام‌های لازم به گروه‌های مربوط نیز فراهم شود و به هر گروه از مخاطبان بر اساس دیدگاه‌ها، نظرات، علایق و سلیقه‌شان پیام‌های مناسب مربوط به رویداد را ارسال نمود. در رابطه با سیستم‌های اطلاعاتی تحقیقات (اسکیوینک و ویلم، ۲۰۱۸)، (ویلم و همکاران، ۲۰۱۹) و (کرکپاتریک و همکاران، ۲۰۱۸) این متغیر را در تحقیقات خود مورد تأکید قرار دادند که با یافته‌های تحقیق همسو می‌باشد.

کیفیت رویداد بعد دیگری است که موجب توسعه عملکرد بازاریابی می‌شود. به‌طور قطع تمامی اقداماتی که در زمینه جذب حامیان مالی انجام می‌شود در صورتی مؤثر خواهد بود که مخاطبان در صورت مراجعه به رویدادهای ورزش دانش‌آموزی با رویدادی باکیفیت روبرو شوند و از محیط برگزاری رویداد و شیوه برگزاری آن لذت ببرند. به عبارتی لازم است تا در حصار، تماشاچیان، مهمانان و دانش‌آموزان احساس مثبت و خاطره‌ای مطلوب ایجاد نمود تا رویداد در ادامه و دوره‌های بعد بتواند حامیان و تماشاچیان بیشتری را جذب نماید و مخاطبان بیشتری داشته باشد. کیفیت بعد اساسی هر محصول و خدمتی است و زمینه توسعه بازاریابی دهان‌به‌دهان را فراهم می‌نماید و زمانی که رضایتمندی از برگزاری یک رویداد ورزشی دانش‌آموزی ایجاد شود مخاطبان افراد دیگری را نیز به حضور و مشارکت در رویداد ورزشی دانش‌آموزی ترغیب می‌نمایند و این موضوع زمینه‌ساز توسعه ورزش دانش‌آموزی و رویدادهای ورزش دانش‌آموزی خواهد شد. در شرایط کنونی کیفیت برگزاری رویدادها و نظم مسابقات که بتوان به‌واسطه آن حامیان مالی را جذب نمود و افراد را به مشارکت ترغیب کرد در شرایط استاندارد نمی‌باشد و باید برنامه‌ریزی بهتری برای برگزاری مسابقات انجام شود و شکل برگزاری مسابقات تا حدی به مسابقات حرفه‌ای نزدیک‌تر شود. این مسئله انگیزه حضور اولیای دانش‌آموزان و

خانواده‌ها را در مسابقات ورزش دانش‌آموزی چندین برابر می‌کند و ترغیب می‌شوند تا مشارکت فعال‌تری در ورزش دانش‌آموزی داشته باشند که این موضوع به‌خودی‌خود زمینه حضور رسانه‌ها و حامیان مالی را نیز توسعه می‌دهد. عملکرد بازاریابی در شرایطی بالاترین اثربخشی را دارد که کیفیت قابل‌قبولی ارائه شود و در درجه اول برای تبلیغات، باید خدمات ارزشمندی موجود باشد که بتوان به‌واسطه آن زمینه توسعه بازاریابی و بهبود مشارکت در رویدادهای ورزش دانش‌آموزی را فراهم نمود. در مواردی استفاده از بهترین سالن‌های ورزشی و استادیوم‌ها برای برگزاری رویدادهای نهایی و همچنین طراحی مناسب مکان مسابقه و حوالی آن و مسیرهای منجر به مکان برگزاری مسابقات می‌تواند راهکارهای بسیار مناسبی برای توسعه کیفیت خدمات مربوط به مسابقات ورزش دانش‌آموزی باشد. همچنین نظم درون مسابقات و کیفیت بالای بازی و حضور افراد و چهره‌های ورزشی منطقه‌ای و استانی می‌تواند در بهبود کیفیت مسابقات مؤثر باشد. یافته‌های تحقیقات (طریقی و همکاران، ۲۰۱۲)، (معماری و همکاران، ۲۰۰۹)، (بیکر و همکاران، ۲۰۱۶) و (جنسن و کورنول، ۲۰۲۱) نیز بر کیفیت محصولات و خدمات در بازاریابی تأکید نمودند که با یافته‌های تحقیق همسو می‌باشد.

نتایج تحقیق نشان داد دیگر مؤلفه عملکرد بازاریابی ورزش دانش‌آموزی توسعه برند ورزش دانش‌آموزی می‌باشد. توسعه برند و نشان تجاری می‌تواند ورزش دانش‌آموزی را دارای هویت نماید و قابل تشخیص نماید. اگرچه فدراسیون ورزش دانش‌آموزی بعد از راه‌اندازی تا حدودی ورزش دانش‌آموزی را دارای لوگو و برند نموده است، اما لازم است تا برند سازی بیشتر و مؤثرتری برای ورزش دانش‌آموزی انجام شود و حتی برای هر کدام از مسابقات و دوره‌های مختلف مسابقات، برندسازی‌های جداگانه با لوگوهای مجزا و برنامه برندسازی اختصاصی برای همان رویداد انجام شود. در دنیای امروز که برندها در حال توسعه می‌باشند و برای هر برند می‌توان ارزش‌گذاری خاصی را انجام داد توسعه برند ورزشی در مسابقات ورزش دانش‌آموزی نیز می‌تواند رویدادهای ورزش دانش‌آموزی را به‌عنوان برندی قابل توسعه معرفی نماید و ثبت و ارزش‌گذاری شود و برای هر مجموعه از رویدادهای ورزشی به‌عنوان یک برند اختصاصی می‌توان حامیان مالی جذب نمود. بالطبع برند رویدادهای ورزشی در رشته‌های پرطرفدار مانند فوتبال می‌تواند ارزشمندتر باشد و حامیان مالی بزرگ‌تری را جذب نماید و در سایر رشته‌ها نیز برند سازی می‌تواند دارای‌های در اختیار تربیت‌بدنی آموزش و پرورش را توسعه دهد. لکن برندهای بزرگ‌تر ورزش دانش‌آموزی در رشته‌های پرطرفدار می‌توانند درآمدزایی و توسعه مالی و معنوی بیشتری را به ارمغان بیاورند و باید در این رشته‌ها برای برند سازی تلاش بیشتر و برندسازی قوی‌تری انجام داد و در این زمینه از نظرات متخصصان مدیریت و بازاریابی ورزشی نیز کمک گرفت. یافته‌های تحقیقات (ابراهیم زاده و یاری، ۲۰۱۲)، (لی و همکاران، ۲۰۱۳)، (کرکپاتریک و همکاران، ۲۰۱۸)، (اوهالارن و همکاران، ۲۰۱۹) و (ویلیم و همکاران، ۲۰۱۹) نیز بر برند محصولات و خدمات تأکید نمودند که با یافته‌های تحقیق همسو می‌باشد.

با توجه به نتایج تحقیق به‌طور کلی مشاهده می‌شود که پنج مؤلفه اصلی ارائه‌شده در بازاریابی ورزش دانش‌آموزی دارای اهمیت مطلوب می‌باشد و لازم است تا برای توسعه کیفیت رویدادهای ورزشی در جریان برگزاری رویدادهای ورزشی به‌ویژه در رشته‌های ورزشی پرمخاطب برنامه‌ریزی مؤثری انجام شود و همچنین برای ورزش دانش‌آموزی و رویدادهای رشته‌های ورزشی جداگانه طراحی و ثبت شود و در تبلیغات بر برندهای رویدادهای ورزش دانش‌آموزی تأکید شود. همچنین لازم است تا پایگاه اطلاعاتی به‌صورت نرم‌افزار در استان‌های مختلف کشور از اولیای دانش‌آموزان، رسانه‌های ورزشی، آموزش و پرورش و فرهنگی، صاحبان صنایع باسابقه حمایت مالی و مدیران تأثیرگذار تهیه شود و همچنین برای جذب حامیان مالی بر اساس سوابق حامیان، از آنان در رویدادها دعوت شود و برای حمایت مالی تشویق شوند. همچنین لازم است محیط برگزاری مسابقات ورزشی دانش‌آموزی تا حد امکان مشابه مسابقات حرفه‌ای طراحی شود و رویدادهای پایانی در استادیوم‌های بزرگ برگزار شود تا محیط برگزاری مسابقات، جذابیت بالایی برای مخاطبان داشته باشد.

## References

- Baker, B. J., McDonald, H., & Funk, D. C. (2016). The uniqueness of sport: Testing against marketing's empirical laws. *Sport Management Review*, 19(4), 378-390. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.02.002>
- Ballouli, K., & Heere, B. (2015). Sonic branding in sport: A model for communicating brand identity through musical fit. *Sport Management Review*, 18(3), 321-330. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.03.001>
- Eagleman, A. N. (2013). Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies. *Sport Management Review*, 16(4), 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.004>
- Ebrahimzadeh, I., & Yari, M. (2012). Comparative Study Of Factors Influencing Tourists' behavioral Patterns In Tourism Market Planning Using Swot Model Between Iran And U.S. *Geographical journal of tourism space*, 1(1), 1-26. <https://www.sid.ir/paper/214357/en>
- Ferrand, A., & McCarthy, S. (2009). *Marketing the sports organisation: Building networks and relationships*. Routledge. <https://www.routledge.com/Marketing-the-Sports-Organisation-Building-Networks-and-Relationships/Ferrand-McCarthy/p/book/9780415453301>
- Hosseini, S. E. (2009). *Determining the Marketing Pattern of the Iranian Football Premier League* [PhD, Tarbiat Modares University]. Tehran, Iran. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/2f7d135d1f0ae2c302000219374f4c42>
- Hudson, S. (2003). *Sport and adventure tourism*. Routledge. <https://www.routledge.com/Sport-and-Adventure-Tourism/Hudson/p/book/9780789012760>
- Jamaat, K., Shabani Bahar, G., Goodarzi, M., & Honari, H. (2017). Sport for All Consumer Behavior Model. *Contemporary Studies On Sport Management*, 7(14), 29-41. <https://doi.org/10.22084/smms.2018.13908.2070>
- Jensen, J. A., & Cornwell, T. B. (2021). Assessing the dissolution of horizontal marketing relationships: The case of corporate sponsorship of sport. *Journal of Business Research*, 124(2), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.029>
- Kirkpatrick, N., Pederson, J., & White, D. (2018). Sport business and marketing collaboration in higher education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 22, 7-13. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.11.002>
- Lee, S., Kim, Y., & Heere, B. (2018). Sport team emotion: Conceptualization, scale development and validation. *Sport Management Review*, 21(4), 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.007>
- Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.12.003>
- Lee, T. R., Hsu, M. C., Dadura, A. M., & Ganesh, K. (2013). TRIZ application in marketing model to solve operational problems for Taiwanese aquatic products with food traceability systems. *Benchmarking: An International Journal*, 20(5), 625-646. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2012-0001>
- Memari, Z., Khabiri, M., Hamidi, M., Kazem Nejad, A., & Yadollahi, J. (2009). Modeling and studying the effectiveness of 4-factor marketing mix model in Iran sport service industry. *Sport Management Journal*, 1(2), 133-148. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_21923.html?lang=en](https://jsm.ut.ac.ir/article_21923.html?lang=en)
- O'Hallarn, B., Shapiro, S. L., Wittkower, D. E., Ridinger, L., & Hambrick, M. E. (2019). A model for the generation of public sphere-like activity in sport-themed Twitter hashtags. *Sport Management Review*, 22(3), 407-418. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.06.001>

- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing* (3 ed.). Fitness Information Technology. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282272353077376>
- Pouder, R. W., Clark, J. D., & Fenich, G. G. (2018). An exploratory study of how destination marketing organizations pursue the sports tourism market. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.005>
- Rezvani, M., & Khodadad Hosseini, S. H. (2008). Designing a Fuzzy Marketing Integrated Communication Model (Case Study: Medical and Sports Equipment Manufacturing Industry). *Management Perspective*, 7(29), 137-189. <https://www.sid.ir/paper/448054/en>
- Schyvinck, C., & Willem, A. (2018). A typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball. *Sport Management Review*, 21(4), 347-362. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.006>
- Sheikhi, D., & Pazoki, M. (2017). Assessing and Prioritizing the Factors Affecting Rural Tourism Marketing Using the Marketing Mix Model (A Case Study: Jozan District, Malayer Township). *Journal of Rural Research*, 8(3), 488-501. <https://doi.org/10.22059/jrur.2017.63478>
- Srisiri, S. (2008). *Attitudes towards sports sponsorship at Srinakharinwirot University in Thailand* [Doctoral, United States Sports Academy]. Daphne, Alabama. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000794291433856>
- Tarighi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. (2012). Designing the sports marketing model of the National University Sports Federation of the Islamic Republic of Iran. *Research in university sports*, 5(2), 15-30. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1133255>
- Willem, A., Girinov, V., & Toohey, K. (2019). Governing bodies of sport as knowledge brokers in Sport-for-All communities of practice. *Sport Management Review*, 22(5), 584-599. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.08.005>