

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۶، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳

ص: ۱۵۲ - ۱۳۵

شناسایی موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا و ارائه راهکار

مه‌دی غفوری یزدی*^۱ - جمشید فولادی^۲ - مرتضی شهری^۳

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ۲. دکتری مدیریت علوم استراتژیک دفاعی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ایوان کی، سمنان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۸، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۵/۰۷)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا و ارائه راهکار برای غلبه بر موانع و توسعه درآمدها بود. برای این منظور از روش تحقیق کیفی با رویکرد پدیدارشناسی استفاده شد. در ادامه با ده نفر از مدیران باسابقه، مجرب و متخصص نیروهای مسلح مصاحبه کیفی با رویکرد عمقی، پایان باز و نیمه ساخت یافته به عمل آمد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها و استخراج مقوله‌ها از روش کدگذاری استفاده گردید. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مهم‌ترین موانع بازاریابی ورزشی سازمان تربیت‌بدنی آجا شامل موانع حقوقی و قانونی، موانع محیطی، موانع امنیتی و موانع مدیریتی و سازمانی می‌باشد. در پایان راهکارهای مناسب برخاسته از پژوهش برای عبور از موانع و توسعه درآمدها در سازمان تربیت‌بدنی آجا ارائه شد. در نتیجه باید به‌منظور توسعه درآمدهای سازمان تربیت‌بدنی آجا به‌طور هم‌زمان به رفع موانع شناسایی شده و تلاش برای اجرای راهکارهای پیشنهادی پرداخت.

واژه‌های کلیدی

بازاریابی ورزشی، پدیدارشناسی، درآمدزایی، سازمان تربیت‌بدنی آجا.

مقدمه

خواسته‌های مخاطبان است. بازاریابی نوعی فرایند اجتماعی و مدیریتی است که بدان وسیله افراد و گروه‌ها می‌توانند از طریق ایجاد و تبادل محصولات با ارزش با دیگران، نیازها و خواسته‌های ایشان را برآورده سازند و برای خود نیز منفعتی رقم بزنند (۵).

امروزه تعاریف متعددی از بازاریابی ورزشی ارائه شده که هر یک از زاویه خاصی به مفهوم بازاریابی ورزشی توجه کرده است. بازاریابی ورزشی را به‌عنوان فعالیت‌هایی چون توسعه محصول، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع محصولات ورزشی اعم از کالا یا خدمات با هدف خلق ارزش و تأمین نیاز مشتریان تعریف کردند (۶). بازاریابی ورزشی یکی از حوزه‌های پویا و پرتحرک در بازاریابی است که تأثیر چشمگیری بر رشد و توسعه ورزش دارد. با توجه به افزایش علاقه مردم به فعالیت‌های ورزشی و رویدادهای ورزشی و تلاش سازمان‌ها و کسب و کارهای ورزشی برای جذب این علاقه‌مندان اهمیت بازاریابی ورزشی دوچندان شده است. این حوزه شامل فعالیت‌های متنوعی از قبیل تبلیغات، حمایت‌های مالی، ترویج و فروش محصولات ورزشی، و ایجاد ارتباط مؤثر و پایدار با مخاطبان می‌باشد. بازاریابی ورزشی از طریق افزایش درآمد و سودآوری به سازمان‌های ورزشی و شرکت‌های مرتبط و در نتیجه پیشرفت ورزش کمک می‌کند (۷).

در حالی که اهمیت بازاریابی ورزشی در سال‌های اخیر بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است، اما هنوز موانع بسیاری وجود دارد که مانع از تحقق کامل پتانسیل‌های آن می‌شود. این موانع می‌توانند شامل محدودیت‌های مالی، نبود تخصص‌های لازم، مشکلات در جذب اسپانسرها و فقدان استفاده از فناوری‌های نوین باشند (۸). برای همین منظور پژوهش‌های مختلفی انجام شده است و بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ورزشی نیز هنوز نیازمند این قبیل مطالعات و بهره‌مندی از نتایج آن می‌باشند.

در دهه‌های اخیر، بازاریابی ورزشی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در توسعه ورزش و افزایش مشارکت عمومی شناخته شده است. این امر نه تنها به جذب منابع مالی و ارتقا تصویر عمومی سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه به توسعه روابط مثبت با مخاطبان و جامعه ورزشی نیز منجر می‌شود (۱). از طرفی پیشرفت در ورزش حرفه‌ای به‌عنوان نمادی از قدرت یک کشور محسوب می‌گردد و بدون شک بازاریابی ورزشی، می‌تواند ضامن بقا و رشد ورزش حرفه‌ای باشد (۲).

امروزه ورزش در محافل مختلف مورد توجه قرار گرفته است و به‌عنوان پدیده‌ای منحصربه‌فرد در جهت ایجاد جامعه‌ای پویا، شاداب و رفیع بسیاری از بحران‌ها و چالش‌های اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی و سیاسی کاربردهای فراوان دارد (۳). در حال حاضر، رقابت در محیط‌های ورزشی به‌طور چشم‌گیری افزایش یافته است و موفقیت سازمان‌های ورزشی به مقدار زیادی به چگونگی استفاده مؤثر آن‌ها از فنون و راهبردهای بازاریابی دارد. به‌کارگیری روش‌های مناسب بازاریابی، می‌تواند سازمان‌های ورزشی را با افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها و سرانجام بهبود رقابت با رقبای یاری رساند. با توجه به این موارد بسیاری از کشورهای دنیا، اهمیت بازاریابی علمی در ورزش و سازمان‌های ورزشی را درک کردند به‌طوری‌که دانش بازاریابی ورزشی به‌عنوان یکی از اجزای بقای سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌رود و اهمیت این نقش به‌صورت فزاینده‌ای در حال افزایش است با این حال غفلت از آن همچنان در بسیاری سازمان‌های ورزشی در ایران ادامه دارد (۴).

بازاریابی به‌معنای کار کردن با بازار و تلاشی برای از قوه به فعل درآوردن مبادلات تجاری، ارضای نیازها و

بر این اساس می‌توان به پژوهش غفوری و همکاران (۱۴۰۰) نیز اشاره نمود که به شناسایی موانع تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران پرداختند و نتایج پژوهش ایشان نشان داد اقتصاد ناکارآمد، چالش‌های مالی، چالش‌های مدیریتی، چالش‌های حقوقی و قانونی، فقدان شفافیت، دولتی بودن، سیاست‌زدگی، فساد، چالش‌های نگرشی و دانشی از مهم‌ترین موانع تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران بودند (۱۱). قاسمی، جوادی‌پور و ترکفر (۱۳۹۴) نیز موانع حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی را به‌عنوان موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران شناسایی کردند (۱۲).

از پژوهش‌های خارجی که در قلمرو موضوعی پژوهش حاضر انجام شده می‌توان به تحقیقات چن و ژانگ^۱ (۲۰۱۱)، بک و کینگ^۲ (۲۰۱۱) و اکمسی^۳ (۲۰۱۳) اشاره کرد که در آن‌ها بیشتر به عوامل مؤثر در بازاریابی پرداخته شده‌است و فقدان هر کدام از این عوامل خود می‌تواند یک مانع باشد. از جمله این عوامل می‌توان به سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌ها، وارد شدن باشگاه‌ها به بازار بورس، شفاف‌سازی اطلاعات مالی، افزایش پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مالی و اداری سازمان‌ها، سیاست‌های مناسب دولتی در رابطه با باشگاه‌ها و سازمان‌ها در قالب ساخت استادیوم‌ها و زیرساخت‌های ورزشی، اختصاص زمین برای اهداف ورزشی و ارائه وام‌های کم‌بهره، طراحی راهبرد بلندمدت بازاریابی، تأکید جدی بر بازاریابی رابطه‌ای و ارتقای سطح دانش مدیران در زمینه بازاریابی ورزشی، استفاده از برندهایی با اعتبار و قدرت بیشتر، ارتباط بازیکنان و تیم‌های مورد حمایت با بازار هدف، استفاده از ورزش‌کاران و مربیان کلیدی در تیم‌ها، استفاده مناسب از

زهره‌وند و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان مدل شناسایی محدودیت‌ها و موانع پیش‌روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر نشان دادند در سه سطح زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری برای اقدامات بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر مانع وجود دارد. در سطح زمینه‌ای، موانع محیطی خرد و کلان نظیر موانع فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، رسانه‌ها و دولت، در سطح ساختاری، موانع مربوط به امکانات فیزیکی و موانع سازمانی نظیر استادیوم و ساختار سازمانی، قوانین و مقررات سازمانی و در سطح رفتاری، موانع فردی و موانع مدیریتی نظیر فقدان برنامه‌ریزی، نبود تفکر راهبردی و کارکنان، مربیان و بازیکنان قرار دارند (۹). در همین راستا نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی (مطالعه موردی دانشگاه پیام‌نور) انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد نداشتن سایت‌ها و نشریات تخصصی، عدم پوشش رسانه‌ای، نداشتن برنامه راهبردی بازاریابی، ضعف در جذب حامیان مالی، کمبود جلسات دانشگاه با سازمان‌های فعال بازاریابی از مهم‌ترین موانع پیش روی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور است (۲).

نقی پور و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی به رسمیت نشناختن قوانین مالکیت معنوی، به رسمیت نشناختن حقوق پخش تلویزیونی، عدم وجود قوانین حمایت از محصولات ورزشی، عدم وجود قوانین فنی، نبود واحدهای بازاریابی در تعداد زیادی از سازمان‌های ورزشی و اجرای نامناسب قوانین و مقررات موجود را از مهمترین موانع قانونی توسعه بازاریابی ورزشی در ایران برشمردند (۱۰). به نظر می‌رسد موضوعات مربوط به تأمین مالی نیز ارتباط تنگاتنگی با اقدامات بازاریابی در سازمان‌های ورزشی دارد

3. Hamekci

1. Chen & Zhang
2. Bek & King

با توجه به تحولات به وجود آمده در فضای کسب‌وکارهای بین‌المللی و تأثیر آن بر اقتصاد ملی کشورها و تشویق حکومت‌ها به سمت خصوصی‌سازی و همچنین درآمدزا شدن سازمان‌های دولتی آشنایی با اصول بازاریابی و تلاش و برنامه‌ریزی برای استقرار آن در سازمان‌ها بیش‌ازپیش ضرورت پیدا کرده است. امروزه با توجه به اهمیت پیدا کردن منابع و امکانات فیزیکی و همچنین سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های ورزشی به نظر می‌رسد در سازمان تربیت‌بدنی آجا با توجه به برخورداری از اماکن و امکانات مناسب و جامعه مشتریان گسترده شامل کارکنان و نیروهای ارتش جمهوری اسلامی در سراسر کشور و همچنین عموم مردم در پاره‌ای از موارد پرداختن به موضوع بازاریابی ورزشی و توسعه فعالیت‌هایی که موجب بهبود درآمدزایی می‌گردد دارای اهمیت باشد. از طرفی با توجه به نظامی بودن سازمان تربیت‌بدنی آجا آشنایی با موانع و محدودیت‌های موجود برای واقع‌بینانه بودن راهکارها و برنامه‌های پیشنهادی ضروری به نظر می‌رسد چرا که احتمال دارد بسیاری از راهبردها و برنامه‌های بازاریابی ورزشی در سازمان مورد نظر قابلیت اجرا شدن پیدا نکند. بر این اساس هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا و ارائه راهکار بود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که شناسایی موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا و ارائه راهکار بود، از روش پژوهش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی استفاده شد. پژوهش کیفی در تحقیقاتی که هدف آن‌ها کشف یا توضیح مسائل و مشکلات است از کارایی بالایی برخوردار است (۱۸). از ویژگی‌های منحصربه‌فرد پژوهش کیفی این است

فضاهای رویداد برای تبلیغات، اطمینان کافی در سرمایه‌گذاری حامیان مالی و تدوین قوانین ویژه برای حمایت و پشتیبانی از ورزش اشاره کرد (۱۳، ۱۴ و ۱۵ به نقل از ۱۲).

در پایان باید اشاره کرد که هر سازمان ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود به حمایت‌های مالی نیاز دارد. از طرفی همگام با صنعتی شدن ورزش، تأمین مالی و درآمدزایی برای سازمان‌های ورزشی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است و با فرایندهایی مانند فعالیت‌های تجاری، بلیت‌فروشی، حق پخش تلویزیونی، جذب حامیان مالی و اقدامات بازاریابی دیجیتال و افزایش تعامل با هواداران همراه شده است. از این رو بهره‌گیری از فرصت‌های بازاریابی در ورزش باعث تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش می‌شود و ظرفیت‌های اقتصادی و مشارکت مردمی را در خدمت توسعه ورزش و منابع ورزشی سازمان‌ها قرار می‌دهد (۱۶).

با توجه به اینکه بر اساس دیدگاه‌های جدید، بازاریابی مفهوم و وظیفه‌ای همگانی در سازمان‌های مختلف تلقی می‌شود، به‌طوری‌که توسعه این کارکرد در هر سازمانی مستلزم سلامت کلیه سیستم‌های سازمانی و مشارکت یکپارچه کلیه بخش‌ها و واحدهای سازمانی است، از این رو در نگاه جامع‌نگر می‌توان تمامی عواملی را که در سازمان‌ها نقشی پیش‌برنده یا بازدارنده در راستای موفقیت سازمان دارند، به وظایف مختلف سازمان به‌خصوص بازاریابی سازمان ارتباط داد. بنابراین به‌منظور توسعه بازاریابی در سازمان باید عوامل پیش‌برنده (منابع) و موانع سازمانی به‌طورکلی شناسایی شده و بر اساس آن توسعه بازاریابی به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که از عوامل پیش‌برنده بهره‌برداری کرده و عوامل بازدارنده (موانع) را رفع کند (۱۷).

ملاک اتمام مصاحبه‌ها نیز رسیدن به اشباع نظری بود. اشباع نظری از نظر استراوس و کوربین (۱۳۹۱) زمانی حاصل می‌شود که داده‌های جدید مرتبط به یک مقوله بیان نشود، مقوله‌ها از لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد به خوبی پرورش یافته باشند و روابط میان مقوله‌ها به خوبی مشخص و اعتبارشان ثابت شده باشد (۲۱).

مصاحبه‌ها در محلی مناسب به پیشنهاد مصاحبه‌شونده انجام گرفت و مدت زمان جلسات هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. بعد از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، تمامی مصاحبه‌ها به جز دو مورد توسط دستگاه ضبط صدا و موبایل ضبط و پس از اتمام مصاحبه به‌طور دقیق به متن تبدیل شد. در نهایت پس از تبدیل مصاحبه‌ها به متن، نسخه‌ای از مصاحبه کدگذاری شده و به منظور بررسی صحت متن مصاحبه‌ها و عدم سوگیری در کدگذاری توسط پژوهشگر و تأیید کدهای شناسایی شده برای مصاحبه‌شوندگان ارسال می‌شد. در نهایت و پس از تأیید مصاحبه‌شوندگان داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی تجزیه و تحلیل شد و مهم‌ترین موانع بازاریابی ورزشی سازمان تربیت بدنی آجا و راهکارهای بهبود درآمد‌ها گزارش شد.

برای بررسی روایی و پایایی نتایج حاصل از کدگذاری‌ها از روش‌های نظارت همکاران، تأیید مصاحبه‌شوندگان و ناظر بیرونی استفاده گردید (۲۲). یکی از روش‌های تأیید روایی در پژوهش‌های کیفی به توافق رسیدن پژوهش‌گران همکار و تأیید مصاحبه‌شوندگان در پژوهش است (۲۳). در پژوهش حاضر پژوهش‌گران درباره فرآیند انجام کدگذاری‌ها و دسته‌بندی داده‌ها و باهدف رسیدن به توافق کامل گفتگو و تعامل مداوم داشتند. همچنین بررسی روایی از طریق مصاحبه‌شوندگان که فلیک^۱ (۲۴) آن را ارزیابی روایی به

که مناسب مواردی است که پژوهشگر درصدد کشف و ارائه راه‌های جدید و نو می‌باشد (۱۹). همچنین روش پژوهش پدیدارشناسی برای مطالعاتی مناسب است که هدف توصیف و بررسی یک مسئله، پدیده یا معضل از منظر گروهی از افراد خبره است که در خصوص آن پدیده دارای تجربیات ارزنده می‌باشند (۲۰).

در ابتدا به‌منظور تهیه راهنمای مصاحبه و اشراف تیم پژوهش بر زوایای پیدا و پنهان موضوع حجم گسترده‌ای از مقالات و منابع علمی مرتبط با موضوع مطالعه شد و پس از تدوین راهنمای مصاحبه با مراجعه به نخبگان مرتبط با موضوع پژوهش، فرآیند جمع‌آوری داده آغاز شد. با توجه به اهمیت موضوع و اقتضائات خاص نهادهای نظامی و قوانین و شرایط منحصر به فردی که بر این قبیل سازمان‌ها حاکم است جامعه آمار پژوهش حاضر مدیران، مشاوران و فرماندهان ارشد مرتبط با موضوع پژوهش بود. برای این منظور با ۱۰ نفر از نخبگان علمی و اجرایی ورزش، مدیریت و بازاریابی در سطح سازمان‌های نظامی کشور مصاحبه شد. ترکیب مصاحبه‌شوندگان شامل دو نفر مشاورین فرماندهی ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا)، جانشین تربیت بدنی نیروهای مسلح، رئیس سازمان تربیت بدنی آجا، مدیرکل تربیت بدنی نیروی انتظامی، معاون ورزش حرفه‌ای تربیت بدنی سپاه پاسداران، مدیر تربیت بدنی قرارگاه پدافند هوایی آجا، مدیر تربیت بدنی نیروی دریایی آجا، مسئول کمیته پژوهش تربیت بدنی پدافند هوایی ارتش و یک نفر از مشاورین حوزه مدیریت و بازاریابی به پیشنهاد فرماندهی ارتش بودند.

به‌منظور گردآوری داده‌ها نیز از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته استفاده شد. با توجه به ماهیت پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده گردید.

معیاری برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان بعدی استفاده می‌شد. در اثر تجزیه و تحلیل موانع بازاریابی ورزشی سازمان تربیت‌بدنی آجا ۴ مقوله اصلی، ۱۵ مقوله فرعی و ۸۰ گویه شناسایی شد. نتایج کامل حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها در جداول ۱ تا ۴ به تفکیک ۴ مقوله اصلی گزارش شده‌است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مهم‌ترین موانع بازاریابی ورزشی سازمان تربیت‌بدنی آجا شامل موانع حقوقی و قانونی، موانع محیطی، موانع امنیتی و موانع مدیریتی و سازمانی می‌باشد.

تجزیه و تحلیل نتایج مصاحبه‌ها بیانگر آن بود که موانع حقوقی و قانونی یکی از مهم‌ترین موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا بود. بر اساس نتایج جدول شماره ۱ وضع قوانین با رویکرد درون‌سازمانی، قوانین نامطلوب برای مشارکت بخش خصوصی و حامیان مالی، وابسته نبودن ارتقاها و اعطاها به عملکرد مالی افراد و سازمان‌ها و نبود قوانین حمایتی برای رونق کمی و کیفی مسابقات ورزشی آجا مقولات فرعی مرتبط با موانع حقوقی و قانونی بود.

روش ارتباطی نامیده‌است، نیز صورت گرفت. برای این منظور متن کلیه مصاحبه‌ها و نتایج کدگذاری آن‌ها برای مصاحبه‌شوندگان ارسال و مورد تأیید قرار می‌گرفت. در مورد پایایی، زمانی که دو یا چند پژوهشگر مستقل از هم مستندات یکسانی از داده‌ها را بررسی کنند و در خصوص نتایج کدگذاری‌ها به نتایج مشابهی برسند می‌توان داده‌ها را پایا به حساب آورد. راهبردی که در این شیوه مورد استفاده قرار می‌گیرد، چندبعدی کردن نتایج پژوهشگران مختلفی است که مستقل از هم کار می‌کنند (۲۴). در پژوهش حاضر از یک ناظر خارجی باتجربه که به متن مصاحبه‌ها، کدگذاری‌ها و تمامی جزئیات پژوهش دسترسی داشت، درخواست همکاری شد و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و نتایج کدگذاری‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

همزمان با اجرای مصاحبه‌ها و با استفاده از مبانی نظری پژوهش تحلیل و کدگذاری داده‌های حاصل از هر مصاحبه نیز صورت می‌گرفت؛ به طوری که از نتایج هر مصاحبه به‌همراه یافته‌های قبلی، به‌عنوان راهنمای مصاحبه و

جدول ۱. موانع حقوقی و قانونی بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا

کدباز	مقوله فرعی
قوانین مالی ضعیف برای جذب حامی مالی قوانین فعلی ورود حامیان مالی را دشوار می‌کند اهمیت قراردادهای بلندمدت در جذب سرمایه‌گذار قوانین حقوقی و تملکی مناسب مشارکت با بخش خصوصی نیست ضعف قوانین مشارکتی برای احداث و مدیریت اماکن و توسعه درآمدزایی ضعف قوانین در حوزه واگذاری اماکن ورزشی آجا به بخش خصوصی نبود بازاریابی و درآمدزایی در شرح وظایف سازمان تربیت‌بدنی آجا قوانین مالی ضعیف برای جذب حامی مالی	قوانین نامطلوب برای مشارکت بخش خصوصی و حامیان مالی
درآمدهای اختصاصی ورزش به‌طور کامل به خودش بر نمی‌گردد بی‌ارتباطی شاخص‌های ارتقای مدیران به درآمدزایی آنان برای سازمان کمبود قوانین انگیزشی و شفاف برای درآمدهای اختصاصی ورزش آجا وابسته نبودن اعطای اعتبارات به جذب منابع و درآمدزایی اختصاصی درآمدهای اختصاصی ورزش به‌طور کامل به خودش بر نمی‌گردد	وابسته نبودن ارتقاها و اعطاها به عملکرد مالی

مقاله فرعی	کدباز
وضع قوانین با رویکرد درون سازمانی	قوانین ناظر به تأمین نیازهای درون سازمانی ساختار قوانین مالی محدودکننده و فسادزاست قوانین فعلی ورود حامیان مالی را دشوار می کند قوانین حقوقی و تملکی مناسب مشارکت با بخش خصوصی نیست نبود بازاریابی و درآمدزایی در شرح وظایف سازمان تربیت بدنی آجا
نبود قوانین حمایتی برای رونق کمی و کیفی مسابقات	عدم تأثیر موفقیت های ورزشی در ثبت سوابق نیروها نبود قوانین حمایتی برای موفقیت های ورزشی نیروها و ارکان آجا نبود قوانین پویا و مؤثر برای استفاده بهینه از نخبگان وظیفه ورزشی

برای این مانع در جدول شماره ۲، مقولات فرعی همچون نگرش غیرورزشی جامعه به نیروهای مسلح، عدم حمایت صداوسیما از ورزش آجا، ناآگاهی اجتماعی از ظرفیت های ورزشی آجا و ناآگاهی از تأثیرات فرهنگی ورزش آجا گزارش شد.

موانع محیطی یکی دیگر از موانعی بود به عنوان مقوله اصلی شناسایی شد. مراد از موانع محیطی آن دسته از مواردی بود که در اختیار سازمان نیست و در مدیریت راهبردی تحت عنوان فرصت ها و تهدیدها معرفی می شوند.

جدول ۲. موانع محیطی بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت بدنی آجا

مقاله فرعی	کدباز
نگرش غیرورزشی جامعه، به نیروهای مسلح	نگرش بخش خصوصی و حامیان مالی به مشارکت با نهادهای نظامی نگرش منفی مردم نسبت به مراکز نظامی و مجموعه های وابسته به آن در حوزه ورزش برخی کارهای فرهنگی نادرست در محیط های ورزشی و کاهش استقبال نگرش مردم به اماکن نیروهای مسلح صرفاً نظامی است واهمه از سخت و زمان بر بودن ورود به اماکن ورزشی آجا
عدم حمایت صداوسیما از ورزش آجا	عدم عدالت رسانه های صداوسیما نسبت به رشته ها و تیم های ورزشی عدم پوشش رسانه ای صداوسیما از فعالیت ها و رویدادهای ورزشی آجا نگاه درآمدی داشتن صدا و سیما به بخش های ورزشی بی توجهی صدا و سیما به اثرات فرهنگی انعکاس موفقیت های ورزشی آجا در بین مردم
ناآگاهی جامعه از ظرفیت های ورزشی آجا	اولویت نداشتن موضوع بازاریابی ورزشی در نگرش فرماندهان ارشد آجا ناآگاهی جامعه ورزشی از زیرساخت های ورزشی آجا عدم اطلاع رسانی مناسب ظرفیت های ورزشی آجا ناآگاهی مردم از کیفیت اماکن ورزشی آجا نداشتن سابقه ذهنی و خاطره ورزش در اماکن ورزشی آجا
بی توجهی به تأثیرات فرهنگی، ورزش آجا	برخی کارهای فرهنگی نادرست در محیط های ورزشی و کاهش استقبال کم توجهی به اثرات فرهنگی انعکاس موفقیت های ورزشی آجا در جامعه موفقیت های ورزشی آجا مؤید ورزیدگی و آمادگی نیروهای نظامی کشور است ذهنیت مثبت به ورزیدگی نیروهای نظامی و تأثیرپذیری از آنها

۳، این درون مایه شامل فرآیندهای فرسایشی تأیید صلاحیت شرکت ها و افراد، فرآیندهای امنیتی و حفاظتی

یکی دیگر از عواملی که تمامی مصاحبه شوندگان به آن اشاره کردند وجود موانع امنیتی بر سر راه بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت بدنی آجا بود. براساس نتایج جدول شماره

مجموعه‌های نظامی و اماکن وابسته و وابستگی شدید روابط

عمومی و تبلیغات به واحد عقیدتی سیاسی بود.

جدول ۳. موانع امنیتی بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت بدنی آجا

مقوله فرعی	کدباز
فرآیندهای فرسایشی تأیید صلاحیت	دشوار بودن ورود حامیان مالی به سازمان تربیت‌بدنی آجا به‌دلایل امنیتی دشوار بودن فرایند تأیید صلاحیت شرکت‌های متقاضی اسپانسرینگ محدود بودن افراد و سازمان‌های خصوصی که مورد تأیید حفاظت باشند محدودیت‌های حفاظتی و امنیتی مانع استقبال حامیان مالی می‌شود بسیاری از شرکت‌های خصوصی شانسی کمی برای تأیید صلاحیت همکاری دارند به‌علت چالش‌های حفاظتی بیشتر باید سراغ شرکت‌های دولتی یا خصولتی برویم
فرآیندهای امنیتی و حفاظتی مجموعه‌های نظامی و وابسته	جانمایی بد اماکن ورزشی در پادگان‌ها و عدم دسترسی راحت مردم فعالیت‌های حفاظتی اماکن نظامی و مجموعه‌های وابسته فضای امنیتی کشور به‌دلیل شرایط منطقه و مشکلات اقتصادی مردم دشوار بودن ورود و خروج مردم به اماکن ورزشی نظامی نداشتن درب مستقل بسیاری از اماکن ورزشی آجا
وابستگی شدید روابط عمومی و تبلیغات به عقیدتی سیاسی	ضعف روابط عمومی و تبلیغات به‌دلیل وابستگی به عقیدتی سیاسی چابک نبودن بخش روابط عمومی به‌علت زیادی ملاحظات در تبلیغات کاهش خلاقیت در تبلیغات در صورت رعایت‌های سازمانی ارتباط ساختاری روابط عمومی و بخش عقیدتی و سیاسی

بهره‌گیری غیراقتصادی از ظرفیت‌های منابع انسانی و فیزیکی ارتش، تعامل محدود با بخش خصوص در اثر ضعف ساختاری و اختیاراتی و کم‌توجهی به رویکردهای نوین درآمدزایی ورزشی مبتنی بر دانش از جمله مهم‌ترین موانع مدیریتی و سازمانی بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا بود.

موانع مدیریتی و سازمانی آخرین مقوله از موانع بازاریابی ورزشی سازمان تربیت‌بدنی آجا بود. این موانع به خود سازمان تربیت‌بدنی آجا و رویکردهای آن برمی‌گردد و به‌گونه‌ای که در اثر اصلاح برخی رویه‌ها و اتخاذ رویکردهای نوین شاید بتوان بسیاری از آن‌ها را برطرف نمود. کمبود نیرو و جایگاه تخصصی در حوزه بازاریابی ورزشی،

جدول ۴. موانع مدیریتی و سازمانی بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت بدنی آجا

مقوله فرعی	کدباز
کمبود نیرو و جایگاه تخصصی در حوزه بازاریابی ورزشی	جایگاه ساختاری سازمان تربیت‌بدنی آجا و اختیارات محدود بهره‌وری پایین نیروی انسانی متخصص و امکانات متنوع نبودن کمیته بازاریابی ورزشی در ساختار سازمان تربیت‌بدنی آجا کمبود افراد متخصص بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا وابسته به عقیدتی سیاسی بودن در برخی بخش‌ها به‌خصوص تبلیغات اولویت کم موضوعات بازاریابی و جذب نکردن افراد متخصص این حوزه محدودیت‌های سازمانی برای همکاری با متخصصان بازاریابی خارج آجا
بهره‌گیری غیراقتصادی از ظرفیت‌های انسانی و فیزیکی	مغفول ماندن ظرفیت‌های درآمدزایی آکادمی ورزش آجا مغفول ماندن ظرفیت‌های درآمدزایی آجا در برخی ورزش‌های مرتبط جانمایی بد برخی اماکن ورزشی در قلب پادگان‌ها مغفول ماندن برخی ظرفیت‌های خانه‌های سازمانی و خانواده‌های آجا پرنگ شدن مشارکت وظیفه‌ها و افت ورزش کارکنان آجا

نتیجه گرایی مدیران و توجه بیش از حد به نخبه‌های ورزشی وظیفه نبودن سازوکاری و برای تأثیر موفقیت‌های ورزشی در سوابق کارکنان کم‌توجهی به جمعیت زیاد بدنه ارتش و خانواده‌های آنان در بازاریابی بهره‌وری پایین اماکن ورزشی آجا
 پررونق نبودن رویدادهای ورزشی آجا
 بهره‌وری کم ورزش کاران و مربیان نخبه وظیفه در برنامه‌های درآمدی آجا
 صرف بودجه سنگین برای خرید تجهیزات نیروها در برنامه‌های ورزشی
 کم‌توجهی به نقش اماکن ورزشی آجا در شهرستان‌ها برای درآمدزایی
 بلااستفاده مانده اماکن و ظرفیت‌های ورزشی آجا در روزهای تعطیل
 بودجه کم و اراضی بلااستفاده زیاد ارتش
 رسته نبودن تربیت بدنی در آجا
 نگاه درون‌سازمانی در برنامه‌ها و ساخت و مدیریت اماکن

همکاری نه‌چندان مطلوب با شرکت‌های اقماری آجا برای بازاریابی

نگاه درون‌سازمانی در برنامه‌ها و ساخت و مدیریت اماکن

نگاه منفی و سنتی به همکاری با بخش خصوصی

موانع زیاد ساختاری، مقرراتی و نگرشی برای همکاری با بخش خصوصی

بی‌اعتمادی یا نگرش منفی بخش خصوصی برای همکاری با نهادهای نظامی

وجود برخی نگرش‌های سنتی به بازاریابی ورزشی و درآمدزایی ورزشی

کم‌توجهی به جمعیت زیاد بدنه ارتش و خانواده‌های آنان در بازاریابی

تعامل کم با سایر نهادهای نظامی برای ارتقا بهره‌وری اماکن ورزشی

استفاده کم از زیرساخت‌های اردوگاهی ارتش برای درآمدزایی ورزشی

استفاده کم از برند و امتیازات ویژه ارتش در حوزه درآمدزایی ورزشی

بی‌توجهی به فناوری‌های جدید در حوزه ورزش آجا و درآمدزایی از آن

تعامل محدود با بخش خصوصی

کم‌توجهی به رویکردهای نوین درآمدزایی ورزشی

جامعه به نیروهای مسلح، عدم حمایت صداوسیما از ورزش آجا، ناآگاهی اجتماعی از ظرفیت‌های ورزشی آجا، ناآگاهی از تأثیرات فرهنگی ورزش آجا، فرآیندهای فرسایشی تأیید صلاحیت شرکت‌ها و افراد، فرآیندهای امنیتی و حفاظتی مجموعه‌های نظامی و اماکن وابسته، وابستگی شدید روابط عمومی و تبلیغات به واحد عقیدتی سیاسی، فقدان نیرو و جایگاه تخصصی در حوزه بازاریابی ورزشی، بهره‌گیری غیراقتصادی از ظرفیت‌های منابع انسانی و فیزیکی ارتش، تعامل محدود با بخش خصوصی در اثر ضعف ساختاری و اختیاراتی و کم‌توجهی به رویکردهای نوین درآمدزایی ورزشی مبتنی بر دانش شناسایی شد. در ادامه به بیان نقل‌هایی از مصاحبه‌شوندگان و تفسیر نتایج پژوهش پرداخته می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت بدنی آجا و ارائه راهکار بود. پس از انجام مصاحبه‌های کیفی نیمه ساخت‌یافته با ۱۰ نفر از نخبگان علمی و اجرایی ورزش، مدیریت و بازاریابی در سطح سازمان‌های نظامی کشور مهم‌ترین موانع بازاریابی ورزشی سازمان تربیت بدنی آجا در قالب ۴ مقوله اصلی موانع موانع حقوقی و قانونی، موانع محیطی، موانع امنیتی و موانع مدیریتی و سازمانی و ۱۷ مقوله فرعی شامل وضع قوانین با رویکرد درون‌سازمانی، قوانین نامطلوب برای مشارکت بخش خصوصی و حامیان مالی، وابسته نبودن ارتقاها و اعطایها به عملکرد مالی افراد و سازمان‌ها، نبود قوانین حمایتی برای رونق کمی و کیفی مسابقات ورزشی آجا، نگرش غیرورزشی

پیش‌بینی است و باید انتظار داشت نتایج پژوهش مذکور طیف گسترده‌تری از موانع را شامل شود.

تجزیه و تحلیل نتایج مصاحبه‌ها بیانگر آن بود که یکی از موانع مهم بر سر راه بازاریابی و تولید درآمد در سازمان تربیت‌بدنی آجا موانع حقوقی و قانونی است. در واقع به علت محدودیت‌های قانونی و مهیا نبودن زیرساخت‌های حقوقی مناسب در بخش ورزش آجا فرآیند بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا با کندی و اخلاص مواجه شده است. وضع قوانین با رویکرد درون‌سازمانی و در نتیجه وجود قوانین نامطلوب برای مشارکت بخش خصوصی و حامیان مالی از جمله موانع حقوقی و قانونی در سازمان تربیت‌بدنی آجا بود. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: " اصلی‌ترین مانع برای اینکه ما بتوانیم در ارتش بازاریابی ورزشی بکنیم، شرح وظایف تصویب سازمان تربیت‌بدنی می‌باشد. در قوانین و مقررات ارتش و شرح وظایف یگان‌ها و واحدها چیزی بنام بازاریابی نداریم، درست برخلاف سایر سازمان‌ها و نهادهای ورزشی و این کار را برای بازاریابی و توسعه درآمدزایی دشوار می‌کند ". همچنین یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت: " در ارتش وظیفه سازمان تربیت‌بدنی رسیدگی به امور ورزشی کارکنان و آمادگی برای رزم می‌باشد، این بیانگر یک رویکرد کاملاً درون‌سازمانی است حال آنکه ما برای بازاریابی ورزشی و توسعه درآمدها نیازمند تعامل با بخش خصوص و عموم مردم داریم و می‌توانیم در کنار ارائه خدمات به کارکنان آجا با توجه به امکانات و اماکن موجود و ظرفیت‌های نیروی انسانی درآمدزایی خوبی داشته باشیم و این نیازمند اصلاح قوانین است ".

از دیگر مقولات این بخش می‌توان به وابسته نبودن ارتقاها و اعطایها به عملکرد مالی افراد و سازمان‌ها و نبود قوانین حمایتی برای رونق کمی و کیفی مسابقات ورزشی آجا اشاره نمود. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان

تأمین نیازهای مالی ورزش و افزون بر آن درآمدزایی در ورزش با هدف کسب سود در بخش خصوصی و توسعه خدمات ورزشی در بین اقشار جامعه در بخش عمومی و دولتی از جمله وظایف مهم مسئولان و مدیران تربیت‌بدنی در هر جامعه‌ای است. مشکلات اقتصادی و کمبود منابع مالی، گاه آن قدر در صنعت ورزش مشکل تراشی می‌کند که روند روبه‌رشد آن را متوقف می‌سازد (۲۵). بر این اساس ضرورت استفاده از بازاریابی ورزشی و توسعه آن بیش از پیش احساس می‌شود؛ اما همواره موانع و مشکلاتی در به‌کارگیری فنون بازاریابی ورزشی وجود دارد که از جامعه‌ای به جامعه دیگر و از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است از این رو تلاش شد این موانع در سازمان تربیت‌بدنی آجا مورد کشف و بررسی قرار بگیرد.

پژوهش‌های مشابهی که در این حوزه انجام شده است اغلب در سازمان‌های غیر نظامی اجرا شده‌اند لذا امکان نا هم‌سویی به علت تفاوت ماهیت سازمان‌ها وجود دارد بر این اساس در این قسمت بیشتر به بیان نقل قول‌ها و تبیین نتایج پرداخته شده است.

همان‌طور که اشاره شد موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا در چهار دسته موانع حقوقی و قانونی، موانع محیطی، موانع امنیتی و موانع مدیریتی و سازمانی شناسایی شد که با نتایج پژوهش قاسمی، جوادی پور و ترکفر (۱۳۹۴) (۱۲) هم سوء و با نتایج پژوهش سلیمی، سلطان حسینی و نادریان جهرمی (۱۳۹۴) (۳) ناهم‌سو بود. از جمله دلایل این ناهم‌سویی را می‌توان به تفاوت جامعه، روش و قلمرو پژوهش اشاره کرد، در پژوهش مذکور از روش کمی استفاده شده است، قلمرو مطالعه ورزش ایران و جامعه آماری پژوهش مدیران ورزش کشور و اساتید دانشگاه بودند. با توجه به گستردگی قلمرو تحقیق و نظامی نبودن ماهیت آن طبعاً وجود تفاوت در نتایج قابل

رویکرد وضع‌شده‌اند لذا در حال حاضر که به‌علت کمبود منابع مالی در بخش‌های دولتی، اقبال سازمان‌های دولتی برای توسعه درآمدزایی بیشتر شده‌است اکثر سازمان‌های دولتی به‌خصوص سازمان تربیت‌بدنی آجا با موانع حقوقی و قانونی بسیاری برای تحقق این مهم مواجه شده‌اند. به نظر می‌رسد در این مقطع از زمان باید تلاش کرد تا نگرش مصرف‌کنندگی صرف نسبت به سازمان تربیت‌بدنی آجا که ابزارهای متعددی برای درآمدزایی دارد اصلاح و متناسب با آن قوانین و مقررات جدیدی را وضع نمود که شرایط را برای حضور بخش خصوصی در برنامه‌های سازمان تربیت‌بدنی آجا افزایش دهد.

به نظر می‌رسد مشارکت پرشور پرسنل ارتش در مسابقات ورزشی و حمایت خانواده‌های آن‌ها به‌واسطه ایجاد جمعیت‌های انبوه یکی از شرایط زمینه‌ای است که جذب حامی مالی در سازمان تربیت‌بدنی آجا را تسهیل می‌کند. از طرفی شواهد بیانگر آن است که مشارکت، رونق و شور و حال حاکم بر مسابقات ورزشی آجا کمی دچار افت شده است. بنا بر اظهار بیشتر مصاحبه‌شوندگان توجه بیش از حد به سربازان وظیفه به‌علت کسب نتیجه در سال‌های اخیر کمی از رونق ورزشی کارکنان رسمی آجا کاسته است حال آنکه به نظر می‌رسد باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که با استفاده از تدابیر و قوانین هوشمندانه موازنه‌ای بین این دو برقرار شود. پر واضح است که کارکنان آجا و خانواده‌های آن‌ها اکثریت جمعیت انسانی ارتش را تشکیل می‌دهند که در طول سال‌های متمادی ماندگار نیز خواهند بود لذا باید تلاش کرد ضوابط مسابقات ارتش به‌گونه‌ای باشد که مشارکت حداکثری این قشر و خانواده‌های آن‌ها را به‌دنبال داشته‌باشد. به نظر می‌رسد ارتقا کمی و کیفی جوایز مسابقات ورزشی آجا و ثبت موفقیت‌های ورزشی کارکنان آجا در سوابق خدمتی آن‌ها از جمله اقدامات مناسب در این راستا باشد.

گفت: "در فدراسیون‌های ورزشی اعطای اعتبارات فدراسیون‌ها منوط به عملکرد مالی آن‌ها می‌باشد یعنی باید در بازه‌های زمانی مشخصی مبالغ مشخصی را از طریق بازاریابی و سایر روش‌های تأمین مالی، درآمدزایی کنند تا بتوانند اعتبارات خود را دریافت کنند و این قبیل قوانین انگیزه لازم برای پویایی سازمان و توسعه درآمدها را حاصل می‌کند، اما در سازمان ورزش آجا ارتقا و اعطای اعتبارات کلاً بر اساس مسائل دیگری اتفاق می‌افتد و توانایی سازمان در توسعه درآمدها در این حوزه اثر مثبت و منفی را به ارمغان نمی‌آورد". همچنین کاهش رونق مسابقات ورزشی نیز یکی دیگر از ظرفیت‌های سازمان تربیت‌بدنی آجا را با مخاطره روبه‌رو کرده است. یعنی به میزانی که مسابقات ورزشی آجا با مشارکت کمی و کیفی کارکنان و خانواده‌های آنان مواجه شود به‌علت مشارکت جمعیت‌های بالا انگیزه لازم برای ورود حامیان مالی فراهم می‌گردد در صورتی که به‌دلیل برخی رویکردهای نادرست و نبود قوانین حمایتی بالادستی از این فرصت به‌درستی استفاده نشده است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "چرا موفقیت‌ها و دوره‌های ورزشی در سوابق خدمتی کارکنان لحاظ نمی‌گردد؟! اگر چنین قانونی وجود داشته‌باشد در کنار جوایز مناسبی که اعطا می‌شود، این باعث می‌شود انگیزه و تمایل کارکنان کادری برای مشارکت در مسابقات و فعالیت‌های ورزشی به‌طور چشمگیری افزایش یابد و این استقبال درون‌سازمانی راه را برای علاقه‌مندی حامیان مالی مرتبط با شرکت‌کنندگان تسهیل می‌کند".

در تفسیر نتایج این قسمت می‌توان این‌گونه گزارش کرد که به‌علت هدف‌گذاری درون‌سازمانی برای سازمان تربیت‌بدنی آجا که مهم‌ترین وظیفه آن از منظر فرماندهان و اسناد بالادستی رسیدگی به امور ورزشی پرسنل و ایجاد آمادگی برای رزم در بین نیروهای ارتش اعلام شده‌است، بنابراین بیشتر قوانین و زیرساخت‌های حقوقی با این

ارتشی‌ها را افزایش خواهد داد، از این رو اهداف درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی هم‌زمان تأمین خواهد شد.

از جمله موانع دیگر بازاریابی در آجا که توسط بیشتر مصاحبه‌شوندگان اشاره شد نگرش حاکم بر نیروهای مسلح است نگرشی که نسبت به بازاریابی خیلی مثبت نیست و اساساً آن را جزو وظایف سازمانی نمی‌داند. با توجه به اهمیت نگرش مدیران ارشد در شکل فرهنگ‌سازمانی و جهت‌گیری اقدامات مدیران میانی به نظر می‌رسد این مانع نیز دارای اهمیت بسیار است و باید چاره‌ای برای آن اندیشید. در این خصوص یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت: "در نیروهای مسلح به هیچ‌عنوان از تربیت‌بدنی انتظار بازاریابی یا درآمدزایی نیست، یعنی انتظار فرماندهی از ما درآمدزایی نیست و عملکرد ما بر اساس آن ارزیابی نمی‌شود، حتی بعضاً نگرش منفی هم وجود دارد که شاید اگر فردی زیاد در این حوزه تلاش کند هاله منفی در سازمان برای او ایجاد کند که نکند مثلاً برای خودش منفعتی دارد". آخرین موردی که در این بخش به‌عنوان مانع محیطی برای بازاریابی ورزشی آجا شناسایی شد ناآگاهی جامعه ورزش از ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های ورزشی آجا می‌باشد در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "نیروهای مسلح علاوه بر اماکن ورزشی، اردوگاه‌ها و مهمانسراهایی در نقاط مختلف کشور به‌خصوص شمال دارد که بسیار مناسب برای برگزاری اردوهای ورزشی در سطح ملی و باشگاهی می‌باشد و اغلب این ظرفیت‌ها در زمان‌های محدودی از سال برای پرسنل استفاده می‌شوند ما باید کاری کنیم این ظرفیت‌ها به فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی معرفی شوند تا از آن‌ها برای برپایی اردوهای خود استفاده‌کنند و این کار درآمدهای بسیاری بالایی هم دارد".

یکی دیگر از عواملی که تمامی مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند وجود موانع امنیتی بر سر راه بازاریابی ورزشی

موانع محیطی یکی دیگر از موانع سر راه بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا بود. مراد از موانع محیطی آن دسته از مواردی بود که در اختیار سازمان نیست و مرتبط با محیط پیرامون سازمان است. بررسی نتایج جدول شماره ۲ بیانگر آن است که بیشتر موانع محیطی به‌غیر از صداوسیما که اهمیت بسیار فراوانی هم دارد از جنس فرهنگی و نگرشی است. مواردی که شاید رویکردهای فعلی آجا، ضعف روابط عمومی و عدم انعکاس مناسب دستاوردهای ورزشی آجا در بروز آن نقش به‌سزایی داشته است.

همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد صداوسیما یکی از عوامل محیطی بسیار مهم در بازاریابی ورزشی می‌باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "حلقه و صلی که می‌تواند ورزش آجا را با بخش خصوصی پیوند بزند صداوسیماست، اگر صداوسیما بیاید حداقل مراحل پایانی مسابقات ورزشی آجا را انعکاس دهد این خود به‌تنهایی مقدار قابل توجهی موانع بازاریابی ورزشی آجا را حل می‌کند. چرا؟ چون هدف حامی مالی این است که دیده شود اگر ما بتوانیم این را فراهم کنیم می‌توانیم با حامیان مالی تفاهم کنیم". نتایج این بخش با نتایج پژوهش غفوری و همکاران (۱۴۰۰) (۱۱) و قاسمی، جوادی‌پور و ترکفر (۱۳۹۴) (۱۲) هم‌سو بود. مارتین و همکاران (۲۰۱۱)، گزارش می‌دهند که استفاده از رسانه، یک روش مهم در جهت توسعه و رشد بازاریابی ورزشی می‌باشد و بیان می‌دارند که پخش مسابقات، به‌ویژه از طریق تلویزیون می‌تواند تأثیر مطلوبی بر ایجاد نگرش مثبت در بیننده به جهت مصرف کالاهای تبلیغ شده در اطراف زمین ورزشی داشته‌باشد (26). بدون شک پوشش رسانه‌ای، حداقل مراحل پایانی مسابقات ورزشی ارتش ایران هم موجبات جذب حامی مالی را فراهم می‌آورد و هم انگیزه و مشارکت

مهم استفاده می‌شود به‌طور مثال الآن در اروپا در ایام تعطیل درب پادگان‌ها را باز می‌کنند و مردم می‌توانند به راحتی از فضای سبز و اماکن ورزشی آن استفاده کنند اما در ایران متأسفانه هنوز شاهد رویکردهای سنتی هستیم". در پایان وابستگی بخش روابط عمومی به بخش عقیدتی سیاسی و زمان‌بر شدن فرآیندهای تبلیغ و اطلاع‌رسانی یکی دیگر از چالش‌های پیش‌روی بازاریابی ورزشی سازمان تربیت‌بدنی آجا بود.

در پایان این بخش باید گفت هدف از معرفی موانع و راهکارهای پیشنهادی حذف فرآیندها و ملاحظات امنیتی نیست بلکه تعدیل و تغییر آن به‌گونه‌ای است که هم باید‌ها و نیاید‌های امنیتی در آن لحاظ گردد و هم در صورت امکان برخی نارسایی‌ها که مانع چابکی و حرکت سازمان‌های نظامی به‌سمت بازاریابی ورزشی و درآمدزایی بیشتر می‌شود، برطرف گردد. بدون شک از آنجاکه سازمان تربیت‌بدنی آجا زیرمجموعه یک نهاد نظامی معتبر چون ارتش جمهوری اسلامی می‌باشد لذا وجود چالش‌های امنیتی در مسیر تحقق بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. آنچه حائز اهمیت است احترام به محدودیت‌های موجود و درک ملزومات ماهوی سازمان‌هایی است که ذیل نهادهای نظامی تعریف می‌شوند. از طرفی باید تلاش کرد تا با بهره‌گیری از رویکردهای نوین امنیتی و درک ملزومات مورد نیاز برای تسهیل مشارکت بخش خصوصی و توسعه بازاریابی و درآمدزایی ورزشی فرآیندهای موجود را مورد بازنگری و اصلاح قرارداد به‌طوری‌که هم اهداف حفاظتی و امنیتی محقق شوند هم مسیر ورود بخش خصوصی و جذب حامیان مالی در تربیت‌بدنی آجا هموار گردد.

آخرین عاملی که به‌عنوان موانع بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا شناسایی شد موانع مدیریتی و سازمانی بود. این موارد عموماً به خود سازمان تربیت‌بدنی

در سازمان تربیت‌بدنی آجا بود. بدون شک قابل درک هست که در مجموعه‌های نظامی به‌تبع آن سازمان تربیت‌بدنی آجا مسائل امنیتی و حفاظتی مهم و اجتناب‌ناپذیر است از این‌رو مواردی که در این بخش گزارش شده‌است از منظر موضوع پژوهش می‌باشند لذا ممکن است برخی از این موارد از منظر آجا اجتناب‌ناپذیر و غیرقابل تغییر باشد.

فرآیندهای فرسایشی تأیید صلاحیت شرکت‌ها و افراد یکی از موانع امنیتی موجود برای تحقق بازاریابی ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا بود. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "مسئله‌ای که در ارتش وجود دارد این است که ما نمی‌توانیم با هر شرکتی همکاری داشته باشیم یعنی حتی اگر شرکتی تمایل داشته‌باشد به‌عنوان حامی مالی برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی آجا با ما همکاری داشته‌باشد، ما نمی‌توانیم این کار را بکنیم چرا که اول باید حفاظت، آن مجموعه را بررسی کند و خود این عامل کاهش انگیزه و کناره‌گیری خیلی از شرکت‌های خصوصی می‌شود چرا که از نظر زمانی بسیار زمان‌بر است، از نظر روانی نگران‌کننده است، ضمن اینکه آزادی عمل ندارند و نمی‌توانند از تمام ظرفیت‌های تبلیغی موجود استفاده کنند".

فرآیندهای امنیتی و حفاظتی مجموعه‌های نظامی و اماکن وابسته یکی دیگر از موانع امنیتی بود که در این خصوص یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت: "الآن دیگر ضوابط امنیتی تغییر کرده است با وجود پیشرفت علم، تجهیزات الکترونیکی پیشرفته و شبکه‌های مجازی دیگر حالت‌های سابق امنیتی پادگان‌ها کمرنگ شده‌است و مواردی که ما به‌عنوان کنترل امنیتی مدنظر داشتیم مثل عکس و فیلم و این‌جور چیزها منسوخ شده‌است و اگر کسی بخواهد کاری هم انجام بدهد با استفاده تجهیزات پیشرفته ماهواره جزئی‌ترین اطلاعات پادگان‌ها را هم می‌توانند در پیارد لذا دیگر الآن رویکردهای حفاظتی و امنیتی در دنیا تغییر کرده است و از روش‌ها و تجهیزات نوینی برای این

تکنیم این‌ها را از ما می‌گیرند، خب در این شرایط ما باید سراغ بخش خصوص برویم و از سرمایه و انرژی آن‌ها برای احداث مجموعه‌های ورزشی به صورت مشارکتی استفاده کنیم اما متأسفانه محدودیت‌ها اجازه نمی‌دهد، حرف و حدیث‌ها اجازه نمی‌دهد، موانع همکاری با بخش خصوصی در ارتش زیاد است، وقت‌گیر و پیچیده است این باعث می‌شود کمتر در این عرصه وارد شده‌ایم و رویه‌ها گذشته را ادامه می‌دهیم."

آخرین مانعی که در این بخش شناسایی شد کم‌توجهی به رویکردهای نوین درآمدزایی ورزشی مبتنی بر دانش بود. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "امروزه اجاره اماکن ورزشی مثل خام فروشی است دیگر باید از دانش ورزش کسب درآمد کرد ما می‌توانیم با استفاده از این بدنه تخصصی که در خود ارتش داریم مراکز تندرستی با بهترین امکانات بزنیم و خانواده‌های سازمانی و عموم مردم ارائه خدمات کنیم. کلینیک‌های تندرستی، مراکز آبدرمانی، توانمندسازی، کلاس‌های هیجان‌انگیز مثل چتربازی، را پل، پاراگلایدر و غیره برخی از این رویکردهای جدید می‌تواند باشد."

همان‌طور که اشاره شد فقدان نیرو و جایگاه تخصصی در حوزه بازاریابی ورزشی از مهم‌ترین موانعی بود که از منظر مصاحبه‌شوندگان بر سر راه توسعه بازاریابی ورزشی آجا قرار دارد. این یافته با یافته‌های سایر پژوهش‌های مشابهی که در این حوزه انجام شده است هم سوء بود. الهی، گودرزی و خبیری (۱۳۸۵) طی پژوهشی که با هدف مقایسه منابع درآمدی لیگ حرفه‌ای ایران و ژاپن انجام دادند، ضمن آن‌که بیان نمودند که درآمد لیگ حرفه‌ای ژاپن از محل حامیان مالی حدود ۲۵ برابر این درآمد در لیگ حرفه‌ای ایران است، یکی از راه‌حل‌های جذب بیشتر حامیان مالی در بخش صنعت ورزش ایران را، ایجاد واحدهای تخصصی بازاریابی و به‌کارگیری نیروهای

آجا و رویکردهای آن برمی‌گردد و به‌گونه‌ای است که در اثر تغییر رویه‌ها و اتخاذ رویکردهای نوین بسیاری از آن‌ها را می‌توان کنترل و اصلاح نمود.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود فقدان نیرو و جایگاه تخصصی در حوزه بازاریابی ورزشی یکی از زیر درون‌مایه‌های اصلی موانع مدیریتی و سازمانی بازاریابی ورزشی آجا می‌باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "ما در ساختار سازمان تربیت‌بدنی اصلاً کمیته یا واحدی برای بازاریابی ورزشی نداریم، در رویدادهای ورزشی آجا فرد یا کمیته‌ای تحت عنوان بازاریاب یا بازاریابی ورزشی نداریم! چطور انتظار داریم با همان رویکردها، افراد و ساختار قدیمی میزان درآمدهای بازاریابی ورزشی را ارتقا دهیم برای این مهم حداقل این است که باید عده‌ای متخصص بازاریابی ورزشی را در قالب‌هایی که امکان‌پذیر است جذب سازمان تربیت‌بدنی و برنامه‌های متنوع آن کنیم."

بهره‌گیری غیراقتصادی از ظرفیت‌های انسانی و فیزیکی یکی دیگر از موانع مدیریتی و سازمانی بود. در این خصوص نیز مصاحبه‌شونده‌ای گفت: "عموم زمین‌ها و مراکز ورزشی ما در ایام تعطیل بلااستفاده است، اردوگاه‌ها و پادگان‌های ما در ایام تعطیل بلااستفاده است درحالی‌که الان دیگر از نظر اقتصادی توجیه‌پذیر نیست این همه سرمایه فیزیکی بلااستفاده باشد و درآمدی برای سازمانش ایجاد نکند، باید فکری کرد باید رویه‌ها را تغییر دهیم."

تعامل محدود با بخش خصوص در اثر ضعف ساختاری و اختیاراتی، از دیگر مقولاتی بود که در اثر تحلیل مصاحبه‌ها حاصل شد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: "ما در ارتش اراضی بسیاری داریم که بلااستفاده است و بودجه کافی برای ساخت و مدیریت آن را نداریم از طرفی اگر بعد از مدتی از این اراضی استفاده

در این قسمت برخاسته از نتایج پژوهش و مصاحبه‌های صورت گرفته فهرستی از راهکارهای پیشنهادی به‌منظور توسعه درآمدهای ورزشی در سازمان تربیت‌بدنی آجا ارائه شده‌است. وضع قوانینی برای استفاده بهینه از نخبگان وظیفه ورزشی، راه‌اندازی مراکز تندرستی در آکادمی ورزش آجا و سایر اماکن ورزشی، راه‌اندازی مراکز آموزشی برخی رشته‌های ورزشی خاص از قبیل چتربازی، بالن سواری، پاراگلایدر، را پل، قایق سواری، تیراندازی، سه‌گانه، پنج‌گانه، جهت‌یابی و صدور مجوزهای مربیگری، داوری و ارزیابی کیفیت برای آن‌ها، مبتنی بر وب و اپلیکیشن کردن کلیه خدمات ورزشی آجا، تأسیس هیئت‌های ورزشی ارتش و جذب بودجه از وزارت ورزش و فدراسیون‌ها، اتخاذ قوانینی برای رونق بخشیدن به ورزش کارکنان ارتش، وابسته کردن اعطای و ارتقاها به تحقق برخی شاخص‌های مالی، مذاکره فرماندهان ارشد آجا با صداوسیما، احداث و مدیریت مشارکتی اماکن ورزشی، بازاریابی در گردهمایی‌های همگانی، تأسیس شرکت‌های اقماری در حوزه تجهیزات ورزشی، وضع قوانین برای تسهیل دسترسی به اماکن، احداث اماکن ورزشی در موقعیت‌هایی که امکان برخورداری از درب مستقل داشته‌باشد، اجاره اماکن ورزشی داخل پادگان‌ها به سایر ارگان‌های نظامی، احداث خوابگاه و رستوران در کنار برخی اماکن ورزشی، اصلاح فرآیندهای تأیید صلاحیت شرکت‌های خصوصی، ایجاد روابط عمومی سازمان تربیت‌بدنی با اختیارات کافی، ایجاد رشته تربیت‌بدنی و افزودن پست و کمیته‌های مرتبط با حوزه بازاریابی و درآمدزایی در ساختار سازمانی تربیت‌بدنی آجا از جمله مهم‌ترین راهکارهایی بود که با هدف توسعه درآمدزایی در سازمان تربیت‌بدنی آجا به‌عنوان یافته فرعی شناسایی شد.

در پایان پیشنهاد می‌گردد مدیران محترم سازمان تربیت‌بدنی آجا در اولویت اول با رویکردی هدفمند و

متخصص در ورزش حرفه‌ای کشور دانستند (۲۷). از این‌رو به نظر می‌رسد یکی از اقدامات سازمان تربیت‌بدنی آجا می‌تواند جذب برخی افراد متخصص در حوزه بازاریابی ورزشی و ایجاد کمیته بازاریابی در ساختار خود و ساختار رویدادهای ورزشی مهمی می‌باشد که در طول سال برگزار می‌کند.

در پایان باید اشاره کرد که بررسی تحلیلی مصاحبه‌ها و روش‌های درآمدزایی سازمان‌های دولتی بیانگر این مطلب است که کماکان اجاره فیزیکی اماکن ورزشی و نهایتاً جذب حامی مالی برای یک رویداد ورزشی اصلی‌ترین روش‌های توسعه درآمدهای ورزشی در سازمان‌های ورزشی دولتی است حال آنکه با توسعه جوامع در ابعاد گوناگون شاهد ظهور روش‌های اقتصاد دانش‌محور و گرایش مردم به دریافت خدمات تخصصی، مبتنی بر دانش و در دسترس هستند. ظهور بسیاری کسب‌وکارهای اینترنتی چون دیجی کالا، اسنپ، زودفود و غیره بیانگر تغییر در سبک زندگی مردم و ظهور نیازهای جدید در جامعه می‌باشد.

در حال حاضر در بدنه ارتش جمهوری اسلامی ایران تعداد قابل توجهی کارشناس ارشد و دکتری تربیت‌بدنی وجود دارد که این ظرفیت عظیم نیروی انسانی در کنار اماکن تجهیزات ورزشی به‌روز می‌تواند منبعی ارزشمند برای خلق درآمدهای جدید ورزشی باشد. امروزه سبک زندگی غیرفعال و پرتنش در کنار ترافیک‌های خسته‌کننده زمینه را برای راه‌اندازی مراکز تندرستی ذیل اماکن ورزشی آجا و ارائه خدمات مبتنی بر وب توسط سازمان تربیت‌بدنی آجا فراهم آورده‌است. با هوشمندسازی فرآیند اجاره اماکن ورزشی آجا در فضای وب و راه‌اندازی سایت و اپلیکیشن‌های تخصصی در حوزه ورزشی و تندرستی با برند ارتش که مورد وثوق عموم جامعه می‌باشد می‌توان ظرفیت‌های درآمدزایی و بازاریابی فراوانی را ایجاد نمود.

اجرای این پژوهش نیز با محدودیت‌های مواجه بود. دسترسی سخت به فرماندهان و مدیران عالی رتبه نهادهای نظامی و زمان بردن فرآیند جمع‌آوری داده، در دو مورد از مصاحبه‌ها با توجه به جایگاه فرد مصاحبه‌شونده امکان ضبط صدا فراهم نبود و کدگذاری به‌صورت همزمان در جلسه مصاحبه صورت گرفت و بعد از تایپ و تکثیر نتایج مصاحبه در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفت و نظرات تکمیلی اخذ شد و در نهایت با توجه به ماهیت سازمان‌های نظامی و سطح ارشد مصاحبه‌شوندگان امکان اخذ اطلاعات تکمیلی و جمعیت شناختی از مصاحبه‌شوندگان فراهم نبود.

میان‌مدت در پی رفع موانع بازاریابی ورزشی آجا و سپس اجرا و پیاده‌سازی راهکارهای پیشنهادی برای توسعه درآمدزایی باشند چرا که نتیجه قهری رفع این موانع می‌تواند توسعه درآمدها نیز باشد. از طرفی باید توجه داشت پیشنهادات ارائه شده برخاسته از پژوهش می‌باشد و ممکن است برخی از آن‌ها در زمان فعلی برای پیاده شدن در سازمان تربیت‌بدنی آجا محدودیت‌هایی داشته‌باشند. این محدودیت‌ها از جنس قوانین و مقررات و اقتضائات حاکم بر نهادهای نظامی است که در برخی موارد امکان بازنگری دارند اما در حال حاضر برای اجرای برخی راهکارها و رفع برخی موانع محدودیت‌های را ایجاد می‌کنند.

References

1. Mullin BJ, Hardy S, Sutton W. Sport marketing 4th edition. Human Kinetics; 2014 May 2.
2. Sadeghi, S., sajadi, S. N., Rajabi Noush Abadi, H., jalali farahani, M. Barriers to Iranian Women's Professional Sports Marketing. **Strategic Studies on Youth and Sports**, 2022; 21(57): 375-394. doi: 10.22034/ssys.2022.649 (In Persian)
3. Salimi, M., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M. The Evaluation of Iran's Sport Marketing Development Obstacles. *Sport Management Studies*, 2015; 7(29): 13-36. (In Persian)
4. Estiri M, Aghazadeh H, Rayej H, Raoufi T. A survey of marketing barriers of sport institutions in Iran. *Business Strategy Series*. 2010 Apr 27;11(3):169-76.
5. Ebrahimi, Abdulhamid, Rusta, Ahmad and Venus, Davr, Marketing Management, Samt Publications, 2004. (In Persian)
6. Sajjadi, Seyed Nasraleh, Marketing Management in Sports, 3rd Edition, Tanin Danesh Publications, 1401. (In Persian)
7. Hoti, Abdul Sattar, Sports marketing in the global arena: a review of approaches and strategies. The first international conference of psychology, social sciences, educational sciences and philosophy, Babol, 1402.
8. Stegmann P, Nagel S, Ströbel T. The digital transformation of value co-creation: a scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*. 2023 Jul 4;23(4):1221-48.

9. Zohrevandian, K., Koozechian, H., Ehsani, M., Amiri, M. Identification Model of the Marketing Capabilities Constraints and Barriers in Premier League Football Clubs. **Sport Management Studies**, 2018; 10(48): 131-152. doi: 10.22089/smrj.2018.1347 (In Persian)
10. GIVIBN, KESHKAR S, HONARI H, KARGAR G. Obstacles and legal strategies of sports marketing development in Iran. *Rassegna di diritto ed Economia dello Sport*. 2017 Jul 1;12(2). P (578)
11. Ghafouri, M., Alidoust, E., Khabiri, M., Sajjadi, N. Identifying Financing Barriers in Iran's Professional Sports. **Sport Physiology & Management Investigations**, 2021; 13(2): 71-91. (In Persian)
12. ghasemi, R., javadipour, M., torkfar, A. Identifying Sport Marketing Barriers in Iran from Sport Managers' Perspectives. **Sport Management Journal**, 2016; 7(6): 829-846. doi: 10.22059/jsm.2016.57451 (In Persian)
13. Chen KK, Zhang JJ. Examining consumer attributes associated with collegiate athletic facility naming rights sponsorship: Development of a theoretical framework. *Sport Management Review*. 2011 May 1;14(2):103-16.
14. Hyun Baek T, Whitehill King K. Exploring the consequences of brand credibility in services. *Journal of Services Marketing*. 2011 Jul 5;25(4):260-72.
15. Ekmekci R. New era sport sponsorship in Turkey. *Journal of Business and Management Sciences*. 2013;1(1):10-3.
16. Ghadami S, Badriazarin Y, Javnai V, Ahmadi Moghaddam P. The Impact of Network Marketing on Promoting and Maintaining a Brand of Foreign Sporting Goods. *Applied Research in Sport Management*. 2021 Aug 23;10(1):31-43. (In Persian)
17. Aghazadeh H., Estiri Mehrdad, Mohammadi Ali. A Survey of marketing barriers of Iran sport institutions. *HARAKAT* [Internet]. 2008;-(36):129-150. Available from: <https://sid.ir/paper/30286/en> (In Persian)
18. Marshall, Katherine and Rossman, Gretchen. Qualitative research methods. Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi, second edition, Cultural Research Bureau Publication, 1381, pp. 151-165. (In Persian)
19. Danai Fard, Hassan; Alwani, Seyyed Mehdi; Azar, Adel, Qualitative research methodology in management, a comprehensive approach, Tehran, Safar Publications, 2013. (In Persian)
20. Atashzadeh Shoorideh Foroozan, Pazargadie Mehrnoosh, Zagheri Tafreshi Mansoureh. The concept of nursing care quality from the perspective of stakeholders: A Phenomenological study. Journal of Qualitative Research in health sciences [Internet]. 2012;1(3):214-228. Available from: https://sid.ir/paper/215516/en (In Persian)
21. Corbin J, Strauss A. Principles of qualitative research Techniques and stages of ground theory. Afshar E, editor. Tehran: Nashreney; 2008. 230 p.

22. Talebzade Shoshtari, L, Monadi, M, Khademi Ashkezari, M, & Khamesan, A. Identifying students' meaning in life: A phenomenological study. **Biannual Journal of Applied Counseling**, 2016; 6(1): 59-76. doi: 10.22055/jac.2016.12568
23. Iman, M.T, Noushadi, M. Qualitative content analysis. Research [Internet]. 1390;3(2):15-44. Available from: <https://sid.ir/paper/488226/fa>
24. Flick U. An Introduction to Qualitative Research. Jalili H, translator. 8th ed. Tehran: Avaye Noor; 2015.
25. Ghafouri Yazdi, M., khabiri, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., Sharif Zadeh, M. J. Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports. **Applied Research in Sport Management**, 2021; 9(4): 23-40. doi:10.30473/arism.2021.7624 (In Persian)
26. Martin, C. L. L, Miller, L. L, Elsisi, R, Bowers, A, Hall, S. (2011). An analysis of collegiate athletic marketing strategies and evaluation processes. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4, 42-54.
27. Elahi, A., Goodarzi, M., Khabiri, M. (2006). Evaluation of performance Islamic Republic of Iran's professional league organization and comparison it with Japan's professional league organization. *Journal of Sport Management (Harekat)*, (27): 51-77. (In Persian)