



Research Paper

Exploring the Components of Sports Marketing Capabilities of Human Power in Iraqi Football

Muthana Mohammad Nasravi¹, Seyed Mohammad kashef², Mohsen Behnam³

1. Phd Student of Sport Management, Urmia University, Urmia, Iran

2. Professor of Sport Management, Urmia University, Urmia, Iran

3. Associate Professor of Sport Management, Urmia University, Urmia, Iran

Received: 27 October 2023

Accepted: 6 March 2024

Abstract

Objective: The current research aimed to explore the components of sports marketing capabilities of Iraqi football human resources.

Methodology: This research was conducted with an exploratory nature to expand the existing knowledge and understanding of human resources marketing and earning capabilities. A qualitative research method was used. The statistical population of the research was the managing directors and marketers of the clubs, members of the marketing committee of the football federation, university professors, and doctoral students of sports marketing in Iraq. In this research, the within-subject agreement method was used to calculate the reliability of the conducted interviews. The results showed that the total number of codes in these three interviews is 19, and the number of agreements is 7. Moreover, the agreement coefficient was 0.73.

Results: Based on the model derived from the qualitative data, the findings showed 76 open codes, 11 core codes, and three selective codes (capabilities of athletes and coaches, capabilities of managers and employees, capabilities of supporters and fans) in the capabilities field. The human resources marketing of the Iraqi Football Federation was identified.

Conclusion: By having supporters and fans with high commitment and interest, it is possible to improve the sports marketing of the Iraqi football workforce and help the growth and development of this field. It is suggested that the Iraqi Football Federation, according to the model identified in the current research, conduct marketing through the capabilities identified in this research.

Keywords: Earning, Athletes and coaches, Managers and employees, Supporters and fans.

To cite this article:

Nasravi M M, Kashef S M, Behnam M. Exploring the Components of Sports Marketing Capabilities of Human Power in Iraqi Football. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(2):333-350. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13677.2586>

Corresponding Author: **Mohsen Behnam**

Email: m.behnam@urmia.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The current research aimed to explore the components of sports marketing capabilities of Iraqi football human resources. A qualitative research method was used. The findings showed 76 open codes, 11 core codes, and three selective codes (capabilities of athletes and coaches, capabilities of managers and employees, capabilities of supporters and fans) in the capabilities field.

Introduction

Undoubtedly, every organization's mission is to effectively use various resources and facilities, such as capital, materials, energy, and other resources, to achieve organizational goals. In this context, the optimal use of human resources, or the productivity of human resources, is essential. This is because human power is an organizational resource and the only factor for employing other factors. If the human force is productive, it can use other resources efficiently and optimally and realize all kinds of productivity, thus making the organization more effective (1).

Methodology and Approach

This research was conducted with an exploratory nature to expand the existing knowledge and understanding of human resources marketing and earning capabilities. For this purpose, a qualitative research method was used. In order to collect data, a library method was used, including checking documents, financial reports, authentic scientific articles, and the Internet. The research participants included all the CEOs and marketers of the clubs (who work officially and informally in the marketing field), members of the marketing committee of the Iraqi Football Federation, university professors, and sports marketing doctoral students in Iraq. The snowball sampling method was used to conduct in-depth interviews, and the interviews with the experts of this department continued until theoretical saturation. Moreover, 11 people were finally selected as the examined sample (5 more interviews for the theoretical saturation were ensured, but the extracted codes were the same as the codes for the number of 11 people). The interviews were conducted face-to-face with an average of 1 hour and 12 minutes.

Result and Conclusion

The findings of the research indicated that the human resources marketing capabilities of the Iraqi Football Federation were identified in three categories. The first category was the capabilities of athletes and coaches, which included sports brands, mental images, and technical capabilities. The second category of capabilities of managers and employees in this category includes Managerial intelligence, knowledge and expertise, executive ability, revenue-generating ability, process capabilities, and financial guidance of the club. Finally, the third category is the capabilities of supporters and fans, including sponsors' role in generating income through fans.

Ethical Considerations: In this research, the names of the interviewees are confidential.

Funding: This research has no financial sponsor.

Authors' Contributions: The first author is a doctoral student, and the second and third authors are thesis supervisors.

Conflicts of interest: There is no conflict of interest between the authors.

Acknowledgment: The authors thank and appreciate everyone who participated in this research.

References

1. Lotfi Yamchi, K, Kalate Seifari, M, Hosseini, E. The structural model of the impact of talent management on the productivity of human resources and innovation in sports organizations (case study: General Department of Sports and Youth of East Azarbaijan province). *Human resource management in sports*, 2016, 5(1), 35-48. DOI: 10.22044/shm.2018.5375.1486 [In Persian].





اکتشاف مولفه‌های قابلیت بازاریابی ورزشی نیروی انسانی در فوتبال عراق

مثنی محمد نصرای^۱، سید محمد کاشف^۲، محسن بهنام^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۵

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر اکتشاف مولفه‌های قابلیت بازاریابی ورزشی نیروی انسانی فوتبال عراق بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی انجام شد. از روش تحقیق کیفی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌ها، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال، اساتید هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و دانشجویان دکتری بازاریابی ورزشی کشور عراق بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نمونه‌ها انتخاب و مصاحبه‌ها با خبرگان این بخش تا اشباع نظری ادامه یافت. در پژوهش حاضر از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شده‌است. نتایج نشان داد که تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۱۹ مورد و تعداد توافق برابر ۷ است و ضریب توافق ۰/۷۳ بدست آمد.

یافته‌ها: بر اساس مدل برخاسته از داده‌های کیفی، تعداد ۷۶ کد باز، تعداد ۱۱ کد محوری و تعداد سه کد انتخابی (قابلیت‌های ورزشکاران و مربیان، قابلیت‌های مدیران و کارکنان، قابلیت حامیان و هواداران) در زمینه قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی فدراسیون فوتبال کشور عراق شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** با داشتن حامیان و هواداران با تعهد و علاقه‌مندی بالا، می‌توان بازاریابی ورزشی نیروی انسانی فوتبال کشور عراق را بهبود داد و به رشد و توسعه این حوزه کمک کرد. پیشنهاد می‌شود، فدراسیون فوتبال عراق با توجه به مدل شناسایی شده در پژوهش حاضر به بازاریابی از طریق قابلیت‌های شناسایی شده در این تحقیق اقدام نماید.

واژه‌های کلیدی: کسب درآمد، ورزشکاران و مربیان، مدیران و کارکنان، حامیان و هواداران.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

نصرای مثنی محمد، کاشف سید محمد، بهنام محسن. اکتشاف مولفه‌های قابلیت بازاریابی ورزشی نیروی انسانی در فوتبال عراق. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۱(۲): ۳۳۳-۳۵۰. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13677.2586>

نویسنده مسئول: محسن بهنام

Email: m.behnam@urmia.ac.ir



مقدمه

بی‌شک رسالت هر سازمانی استفاده مؤثر از منابع و امکانات گوناگون، نظیر سرمایه، مواد، انرژی و سایر منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی است که در این زمینه استفاده بهینه از نیروی انسانی یا همان بهره‌وری نیروی انسانی، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چرا که نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است، بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل نیز است. در واقع، اگر نیروی انسانی بهره‌ور باشد، می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و در نتیجه سازمان را به اثربخشی رساند (۱). بازاریابی نیروی انسانی به مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی گفته می‌شود که با هدف جذب، حفظ و توسعه نیروی انسانی در سازمان انجام می‌شود. این فعالیت‌ها برای شرکت‌ها و سازمان‌ها اهمیت بسیار زیادی دارند، زیرا نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی سازمان، می‌تواند برای رشد و توسعه آن بسیار مؤثر باشد. اهمیت بازاریابی نیروی انسانی به دلیل دو عامل اساسی است. اولین عامل، اهمیت نیروی انسانی در تحقق اهداف سازمانی است. در واقع، نیروی انسانی می‌تواند در تحقق اهداف سازمانی نقش مؤثری داشته باشد. برای مثال، اگر سازمان از نظر نیروی انسانی قوی باشد، می‌تواند برای رقابت با شرکت‌های رقیب قدرتمندتر، بازاریابی بهتری ارائه کند؛ همچنین، نیروی انسانی می‌تواند در بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان نقش بسیار مهمی ایفا کند (۲). دومین عامل، اهمیت بازاریابی نیروی انسانی در جذب و حفظ نیروهای با استعداد است. در حالی که جذب نیروهای با استعداد می‌تواند به رشد و توسعه سازمان کمک کند، حفظ نیروهای با استعداد نیز می‌تواند هزینه‌های زیادی را برای سازمان صرفه‌جویی کند. بازاریابی نیروی انسانی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با استفاده از روش‌هایی جذاب، نیروهای با استعداد را به خود جذب کنند و با مهیا کردن شرایط خوب، آنها را در سازمان حفظ شود. بازاریابی نیروی انسانی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نیروی انسانی قوی‌تری داشته باشند تا به رشد و توسعه سازمان کمک کنند. همچنین، این فعالیت‌ها به شرکت‌ها در جذب و حفظ نیروهای با استعداد کمک کرده و باعث کاهش هزینه‌های مربوط به جذب نیروی انسانی جدید می‌شوند (۳). منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و حتی می‌توان بیان کرد که نیروی‌های انسانی نظیر بازیکنان و مربیان تیم‌های ورزشی که نقش مستقیم در عملکرد فنی دارند، این اهمیت را چند برابر می‌کنند (۴).

از منظر کوپر^۱ (۲۰۱۱)، یک مشکل اساسی اندازه‌گیری موفقیت محصول جدید، این است که تفسیر موفقیت متأثر از گروه‌های ذینفع مانند، عملکرد توسعه محصول جدید، بازاریابی و تولید قرار دارد (۵)؛ از این رو، نقش قابلیت‌های بازاریابی در عملکرد شرکت‌ها، در تولید محصول جدید مسئله‌ای بوده است که محققان بدان توجه داشته‌اند. در این زمینه، دی^۲ (۲۰۱۱) در پژوهش خود تعامل با مشتری را قابلیت اصلی بازاریابی می‌داند و اعتقاد دارد وجود این قابلیت در شرکت، نشان‌دهنده دستورات استراتژیک برای برقراری رابطه صمیمانه با مشتری است که با هدف ارتقاء عملکرد شرکت، از جمله تولید محصول جدید، سوددهی بهتر و کارایی شرکت اتخاذ می‌شود (۶). اور^۳ و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند، اگر مشتریان از مزایای محصولات جدید شرکت راضی باشند، حس همسویی بیشتری با ارزش‌های سازمان را در خود ایجاد می‌کنند و ارتباط نزدیک‌تری با شرکت برقرار می‌کنند که این حالت وفاداری مشتری به سازمان را افزایش می‌دهد (۷). محققان، بر این باورند که با قابلیت شناسایی بازار، یک شرکت می‌تواند روندها، علائم و رویدادهای ضعیف بازار را پیش‌بینی کرده از نیازهای گوناگون مشتریان و محیط متغیر بازار آگاه گردد و در نتیجه، زمینه‌ای برای ایجاد ارزش برتر برای مشتری فراهم کند. شناسایی بازار به معنی توانایی شرکت در پیش‌بینی رشد آینده بازارها و شناسایی فرصت‌های در حال ظهور بر اساس اطلاعات به دست آمده از محیط کسب‌وکار است (۸ و ۹). برخی کشورهای در حال توسعه توسط منابع خود مانند نفت یا منابع دیگر؛ سازمان‌های ورزشی را حمایت می‌کنند که در صورت نوسانات و افت قیمت این منابع در بازارهای جهانی، منابع مالی در اختیار آن‌ها و عملکرد سازمان با مشکل روبرو خواهد شد. در همین راستا کشورهای پیشرفته که در جهت ارتقا عملکرد سازمان‌ها در حرکت هستند، نیاز سازمان‌ها را به حمایت مالی از طرف دولت کم می‌کنند و خود سازمان را برای سرمایه مالی ارتقا می‌دهند. در همین راستا یکی از راه‌های مؤثر برای کاهش این

1. Cooper
2. Day
3. Orr



حمایت‌ها و افزایش سرمایه مالی سازمان‌ها بازاریابی است، که می‌تواند تهدیدهای حاصل از نوسانات قیمت را کمتر کند، در واقع بازاریابی ورزشی از وظایف مهم سازمان‌های ورزشی در مجموعه‌ای از فرایندهای مبادله‌ای است که به فعالیت‌ها و مهارت‌های متعدد نیاز دارد (۱۰). بر این اساس، مدیریت بازاریابی به معنای مبادله گروه‌ها به منظور رسیدن به توافق بر سر مصادیق مشترک است (۱۱). در این زمینه دراکر-بریجس و برگس^۱ (۲۰۱۰) بر این باورند، همیشه یک فرد می‌تواند فرض کند که به افزایش فروش نیاز دارد، اما هدف بازاریابی، فروش بیش از حد است (۱۲)؛ همچنین هدف بازاریابی شناخت و درک مشتری و نیازهای وی است. در این زمینه عرضه‌کننده، محصولات و خدمات را با نیازهای مشتری متناسب می‌کند و فروش را به حداکثر می‌رساند (۱۳). از سوی دیگر، در حوزه ورزش، بازاریابی و مدیریت بازاریابی در حالت ایده‌آل باید منتج به آمادگی مشتری برای خرید محصول یا دریافت خدمات باشد. با بهره‌مندی از چنین رویکردی به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌های ورزشی به ویژه فدراسیون‌های ورزشی در سطح ملی باید با استفاده از علم بازاریابی و مدیریت بازاریابی ورزشی محصولات و خدمات خود را به مشتریان بیشتری ارائه کنند تا با کسب درآمدهای غیردولتی، از اعتبارات دولتی حاصل از فروش نفت کمتر استفاده کنند. در این زمینه کاتلر و کلر^۲ (۲۰۱۲) برای ارزیابی بازاریابی در یک سازمان دو رویکرد را مورد بررسی قرار می‌دهند. در رویکرد اول واحد بازاریابی به گونه‌ای است که این واحد در کنار سایر بخش‌های سازمان فعالیت می‌کند. در رویکرد دوم بازاریابی را فعالیتی درون تمامی واحدها تصور می‌کنند، به گونه‌ای که بازاریابی در تمام سازمان رخنه کرده است (۱۴).

در این میان دهقان و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند، کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی نیز تأثیر معناداری دارد؛ این بدین معنی است که اگر تعهداتی در ارتباط با نیروی انسانی در نظر گرفته شود، عملکرد نیروی انسانی در ارتباط با بازار افزایش خواهد یافت (۱۵). دیوید^۳ و همکاران (۲۰۰۲) نیز در پژوهش خود بیان نمودند، بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد مالی و منابع انسانی سازمان رابطه معناداری وجود دارد (۱۶). مریلس^۴ و همکاران (۲۰۱۱)، نوآوری را یکی از قابلیت‌های بازاریابی می‌دانند که توسط نیروی انسانی ارائه می‌گردد که در این راستا مدیریت نقش توانمندساز را دارد؛ از این رو با توجه به نتایج پژوهش‌های بیان شده می‌توان به اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی و هدایت آن‌ها در افزایش ظرفیت و قابلیت‌های بازاریابی پی‌برد (۱۷). مانیز و مادهاوارام^۵ (۲۰۲۳) در پژوهش خود بیان کردند که تمام قابلیت‌های بازاریابی را می‌توان با فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی فعال کرد (۱۸).

شناسایی مولفه‌های قابلیت‌های بازاریابی ورزشی نیروی انسانی در فوتبال، به دلیل چند عامل بسیار مهم دارد. اول اینکه، فوتبال به عنوان یکی از محبوب‌ترین و پرتعدادترین ورزش‌های جهان، در بسیاری از کشورها، دارای جایگاه ویژه‌ای است؛ بنابراین، این ورزش می‌تواند به عنوان یکی از بخش‌های مهم اقتصادی ورزشی در کشورها محسوب شود که نیاز به مدیریت و بازاریابی حرفه‌ای دارد. دوم اینکه، ورزش فوتبال، به طور مستقیم و غیرمستقیم، تأثیر بسیاری روی جوامع و فرهنگ کشورها دارد؛ بنابراین، توجه به مولفه‌های قابلیت‌های بازاریابی ورزشی نیروی انسانی در فوتبال، می‌تواند به رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور عراق کمک کند. سوم اینکه، در حوزه ورزش، نیروی انسانی یکی از عوامل اساسی و مهم در تحقق اهداف است. از سویی نقاط ضعف و مشکلات منابع انسانی در فوتبال عراق شامل مسائل مربوط به امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد و جذب و حفظ کارکنان است؛ همچنین چالش‌هایی در سازماندهی پاداش برای متخصصان ورزش، مانند مربیان و ورزشکاران وجود دارد، که آن می‌تواند به مشکلات مربوط به سازمان کار، دستمزد و تمایز حقوق اشاره کرد. علاوه بر این، نیاز به یک چارچوب عملی برای بهبود عملکرد فوتبال عراق، با شاخص‌های مربوط به مدیریت و رهبری، منابع، عملکرد خاص فدراسیون‌ها، اطلاعات و ارتباطات و امور آموزشی و پژوهشی وجود دارد. باشگاه‌های فوتبال غیرانتفاعی از نظر منابع انسانی، قابلیت‌های مالی و زیرساخت‌ها با چالش‌هایی مواجه هستند و منابع انسانی و زیرساخت‌ها با گذشت زمان کمیاب‌تر می‌شوند؛ بنابراین، شناسایی مولفه‌های قابلیت‌های

1. Drake-Bridges and Burgess
2. Kotler and Keller
3. David
4. Merrilees
5. Manis and Madhavara



بازاریابی ورزشی نیروی انسانی در فوتبال، می‌تواند به بهبود کیفیت نیروی انسانی، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد ورزشی کمک کند. در عراق، با وجود تاریخچه بلند ورزشی در فوتبال، به دلیل مشکلات اقتصادی و سیاسی و همچنین عدم تمرکز کافی بر بازاریابی ورزشی، شکاف‌هایی در این حوزه وجود دارد؛ بنابراین، شناسایی مولفه‌های قابلیت‌های بازاریابی ورزشی نیروی انسانی در فوتبال عراق، می‌تواند به شناسایی و رفع این شکاف‌ها کمک کند و بهبود عملکرد ورزشی را تسهیل کند. از آنجا که فدراسیون‌های ورزشی مانند فدراسیون فوتبال بالاترین مرجع برای هر رشته ورزشی می‌باشند و برای دست یافتن به تمام اهداف خود اعم از سلامت روح و جسم و کسب عناوین قهرمانی و همچنین با توجه به تعدد و تنوع مشتریان و ذینفعان برای بهبود وضعیت بازاریابی خود نیاز به شناسایی قابلیت‌های بازاریابی خود برای افزایش سرمایه‌های مالی موجود در فدراسیون دارند. این پژوهش به اکتشاف مولفه‌های قابلیت‌های بازاریابی ورزشی کمک خواهد نمود و در فوتبال مشکلات بازاریابی نیروی انسانی را مرتفع خواهد نمود. بر همین اساس این پژوهش به دنبال شناسایی قابلیت‌های بازاریابی و کسب درآمد نیروی انسانی فوتبال و طراحی مدل آن است.

روش‌شناسی

این پژوهش با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با قابلیت‌های بازاریابی و کسب در آمد نیروی انسانی انجام شد. بدین منظور از روش تحقیق کیفی استفاده شد. جهت جمع آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای شامل بررسی اسناد و مدارک، گزارش‌های مالی، مقالات علمی معتبر و اینترنت استفاده شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌ها (که به صورت رسمی و غیررسمی در حیطه بازاریابی فعالیت می‌کنند)، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال کشور عراق، اساتید هیئت علمی دانشگاه‌ها و دانشجویان دکتری بازاریابی ورزشی در کشور عراق بودند. جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه‌ها با خبرگان این بخش تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در نهایت ۱۱ نفر به عنوان نمونه مورد بررسی انتخاب شدند (تعداد ۵ مصاحبه بیشتر نیز جهت اطمینان از اشباع نظری صورت گرفت، اما کدهای استخراجی مشابه همان کدهای تعداد ۱۱ نفر بودند). مصاحبه‌ها به صورت حضوری و با میانگین زمانی ۱ ساعت ۱۲ دقیقه صورت پذیرفت.

در پژوهش کیفی، معیار اعتبار، معادل روایی درونی در پژوهش کمی است و منظور این است که پژوهشگر چقدر توانسته است، موقعیتی را فراهم نماید که نشان دهد، تغییرات مشاهده‌شده در متغیر وابسته، ناشی از متغیر مستقل است، نه عوامل دیگر؟ روایی پاسخ به این سؤال است که به چه میزان یافته‌های محقق با دنیای واقعی تطابق و هماهنگی دارد؛ یعنی آیا نتایج واقعاً وجود دارند؟ آیا چیزی که محقق در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن می‌باشد. در پژوهش حاضر از روش توافق درون موضوعی برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی، سه کدگذار (ارزیاب)، در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر آن‌ها مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شده‌اند. سپس محقق به همراه همکاران پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را با استفاده از فرمول زیر محاسبه نمودند:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

نتایج نشان می‌دهد که تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۱۹ مورد و تعداد توافق برابر ۷ است (جدول ۱) و ضریب ۰/۷۳ به دست آمد.



جدول ۱. درصد توافق درون موضوعی

Table 1. Intra-subject agreement percentage

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی
۳	۸	۳	۰/۷۵
۶	۶	۲	۰/۶۶
۹	۵	۲	۰/۸۰
مجموع	۱۹	۷	۰/۷۳

در این پژوهش تلاش شد، ابتدا داده‌های حاصل از اسناد کتابخانه‌ای، مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران، مورد تحلیل داده بنیاد قرار گیرد تا شاخص‌های بدست آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب مورد استفاده واقع شود. در این روش سوالات پژوهش به جای آن که به شکل فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند. جهت مصاحبه‌های عمیق سعی شد تا هم از افراد دارای تحصیلات علمی و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال استفاده شود. شاخص‌ها ضروری جهت انتخاب نمونه‌ها شامل آشنایی با بازاریابی ورزشی، افراد با تجربه مدیرعاملی، یا افراد دارای کتاب و مقاله در زمینه بازاریابی ورزشی و دارای سابقه تدریس در بازاریابی یا دارای تجربه کاری در امر بازاریابی ورزشی بودند. در نهایت با استفاده از رویکرد داده بنیاد گلیرز تحلیل داده‌های کیفی انجام شد.

یافته‌ها

باتوجه به نمونه تحت بررسی که ۱۱ نفر بودند (جدول ۲)، مشخص شد که از بین این تعداد نمونه تحت بررسی تعداد ۴ نفر در رده سنی ۳۱ الی ۳۵ سال، ۳ نفر در بازه سنی ۳۶ الی ۴۰ سال و ۴ نفر دیگر در بازه سنی ۴۱ الی ۴۵ سال بودند، از طرفی از نظر تحصیلات تعداد پنج نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲ نفر مدرک دکتری و ۴ نفر مدرکی کارشناسی ارشد داشتند. از این تعداد نمونه ۷ نفر تخصص تربیت بدنی داشتند، یعنی مدرک تحصیلی آنها مرتبط بود و ۴ نفر غیرمرتبط بود.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه تحت بررسی

Table 2. Demographic information of the sample under review

تخصص	تحصیلات	جنسیت	مدت زمان فعالیت در فوتبال
استاد دانشگاه، فعال در زمینه فوتبال	دکتری تخصصی	مرد	۶ سال
استاد دانشگاه، فعال در زمینه فوتبال	کارشناسی ارشد	مرد	۹ سال
استاد دانشگاه، فعال در زمینه فوتبال	کارشناسی ارشد	مرد	۱۵ سال
استاد دانشگاه، فعال در زمینه فوتبال	دکتری تخصصی	مرد	۱۲ سال
استاد دانشگاه، فعال در زمینه فوتبال	کارشناسی ارشد	مرد	۷ سال
مدیر باشگاه ورزشی فوتبال	کارشناسی	مرد	۵ سال
مدیر باشگاه ورزشی فوتبال	کارشناسی	مرد	۸ سال
مدیر باشگاه ورزشی فوتبال	کارشناسی	مرد	۱۴ سال
مدیر باشگاه ورزشی فوتبال	کارشناسی	مرد	۷ سال
مربی باشگاه ورزشی فوتبال	کارشناسی ارشد	زن	۵ سال
مربی باشگاه ورزشی فوتبال	کارشناسی	مرد	۱۱ سال



کدگذاری باز

در این بخش، یافته‌های تحلیلی حاصل از مصاحبه‌ها، به صورت باز کدگذاری شده‌اند. در جدول ۳، تلاش گردید تا کلیدواژه‌های مهم و مرتبط با موضوع پژوهش و مورد تاکید شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها، شناسایی، استخراج و گزارش شود.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز

Table 3. Results of open coding

منبع کد	کدهای باز	کدهای باز	منبع کد
P2,P6,P7,P9	ایجاد هویت برند ورزشکار از طریق اقدامات بازاریابی	تمایز برند ورزشکار و مربی از سایر برندهای موجود	P3,P4,P11
P4,P7,P9	استفاده از برند مطلوب ورزشکار در جهت درآمدزایی	تداعیات مطلوب از برند ورزشی ورزشکار و مربی	مبانی نظری
مبانی نظری	تأثیر برند ورزشکار و مربی در جذب توجه رسانه‌های اجتماعی	نقش برند ورزشکار در جذب حمایت‌های مالی	مبانی نظری
P8,P10,P11	نقش اجتماعی شدن در پی رشد اجتماعی و درآمدزایی	ایجاد شخصیت دوست‌داشتنی بازیکنان و جذب حمایت مالی	P2,P8,P9
مبانی نظری	تأثیر تصویر ذهنی در تبلیغات رسانه‌ای	جذابیت بالای ورزشکار و مربی در میان مردم و هواداران	P2,P5,P7
P1,P5,P10	نقش مهارت و تخصص بازاریابی ورزشی بازیکنان	جذب حمایت سرمایه‌گذاران با استفاده از تصویر ذهنی ورزشکار	مبانی نظری
مبانی نظری	عملکرد مثبت خارج زمین و نحوه برخورد با دیگران	تقویت و بهبود سبک بازاریابی ورزشکاران	P3,P9,P10
P3,P8,P11	خبرگی ورزشکاران و کسب مهارت‌های بازاریابی لازم	استفاده از ظرفیت‌های درآمدزایی ورزشکار	مبانی نظری
P2,P10	نقش مدیران در ایجاد تصویر و برندسازی	مهارت و تخصص‌های فنی لازم در بازاریابی رشته ورزشی	P1,P5,P8
P1,P7,P9	تأثیر مدیران در بهره‌وری کارکنان و فعالیت بخش بازاریابی	برنامه‌ریزی جهت استفاده از بلیت‌فروشی	مبانی نظری
مبانی نظری	توجه مدیر به متخصصان بازاریابی در جهت پیشبرد اهداف	هوش تجاری مدیران باشگاه در فعالیت‌های درآمدزایی	P1,P2,P7,P11
P4,P7,P9,P10	وجود مدیران با روابط عمومی و اجتماعی بالا و دارای اخلاق ورزشی	نقش مدیران در افزایش ارزش برند باشگاه‌ها	P3,P4,P7,P11
P3,P5,P11	وجود نیروی باتجربه در مدیریت رویدادها	نقش نیروی انسانی کارآموزده بازاریابی در باشگاه	P2,P3
P2,P3,P9	نقش دانش و مهارت مدیران در بازاریابی	دانش علمی مدیر در مسائل حقوقی و بین‌المللی	P7,P8,P9,P11
مبانی نظری	تخصص، تجربه و علم بازاریابی در مدیران باشگاه‌ها	استفاده از مدیران متخصص و ماهر در زمینه ارتباطات	مبانی نظری
P6,P8	وجود تخصص و دانش مدیریتی	وجود مدیران متخصص در زمینه قراردادهای باشگاه	P1,P7,P10
مبانی نظری	بازاریابی در جهت توجه ویژه به فوتبال پایه	بازاریابی برای ایجاد زیرساخت‌های آموزشی فوتبال	P4,P5,P7,P10
P10,P11	ایجاد آکادمی‌های بازیکن ساز با تأکید بر نقش افراد خیره	برآورده کردن استانداردها در باشگاه‌ها	مبانی نظری
P1,P4,P7,P11	استفاده از برند بازیکنان در جذب افراد برای آکادمی‌ها	استفاده از بازیکنان در بازاریابی آکادمی‌های آموزشی	P4,P6,P9
P1,P4,P6,P7,P10	مدیران با نگرش اقتصادی و تجاری در ورزش فوتبال	نظارت و ارزیابی مستمر بر اجرای برنامه‌های بازاریابی	P2,P3,P10,P11
مبانی نظری	تأثیر درآمدزایی حاصل از ارائه خدمات ورزشی	تأثیر درآمدزایی حاصل از نقل‌وانتقالات بازیکن	P3,P7,P9,P10
P2,P5,P7,P9	تأثیر درآمدزایی حاصل از فعالیت‌های فرهنگی - آموزشی	تأثیر درآمدزایی حاصل از برندینگ باشگاه	مبانی نظری
P2,P6,P7,P11	نقش درآمدزایی حاصل از رویدادها	نقش درآمدزایی حاصل از مدارس فوتبال	P1,P5,P8,P10,P11
مبانی نظری	محصولات و خدمات با کمیت و کیفیت بالای ورزشی	معرفی خدمات و محصولات قابل عرضه	P3,P5,P7
P,2,P8,P9,P10,P11	سرمایه‌گذاری مدیران باشگاه‌ها در حوزه‌های مختلف	بهره‌گیری مربیان و مدیران باشگاه‌ها از شیوه‌های مختلف درآمدزایی	مبانی نظری
P3,P6,P8,P11	مشروعیت زایی مدیران برای درآمدهای باشگاه‌های فوتبال	طراحی کمپین‌های تبلیغاتی توسط باشگاه‌ها در جهت درآمدزایی	مبانی نظری



منبع کد	کدهای باز	کدهای باز	منبع کد
P2,P4,P9,P11	نقش مدیریت در ایجاد و بهبود بخش بازاریابی در باشگاه‌ها	ایجاد جریان نقدی از طریق درآمدزایی برای باشگاه ورزشی	P1,P5,P8,P10
مبانی نظری	توانمندی مدیران در ارتقا و تقویت برند باشگاه‌های فوتبال	نقش مدیران در اصلاح ساختار بازاریابی باشگاه‌ها	P3,P7,P9,P11
P3, P5,P8,P10	نقش مدیریت در هدایت قابلیت‌های مالی باشگاه	برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی بازاریابی در باشگاه‌ها	مبانی نظری
P3,P4,P5,P11	طراحی برنامه پیشنهادی برای هریک از اسپانسرها	کنترل مدیریت روی همه عوامل باشگاه	P2,P4,P9,P11
P1,P3,P4,P9,P11	تأثیر تعیین جایگاه بازاری اسپانسر	تأثیر مشخص کردن بازار هدف اسپانسر	مبانی نظری
P2,P4,P5,P7,P10	نقش نزدیکی و قرابت شرکت اسپانسر با باشگاه ورزشی	نقش میزان سرمایه‌گذاری معقول اسپانسرها	مبانی نظری
مبانی نظری	میزان هدایت و ترغیب خیرین به حمایت از ورزش	نقش تبلیغات برای جذب اسپانسرها و حامیان مالی	P3,P4,P,P7,P9
P3,P7	ارائه بلیت رایگان به هواداران قدیمی	میزان انگیزه مشارکت شرکت‌های بزرگ و حامیان به‌عنوان اسپانسر	مبانی نظری
مبانی نظری	نرخ‌گذاری متفاوت بلیت برای اقشار مختلف هوادار	ایجاد پایگاه ثبت اطلاعات هواداران	P3,P7,P9,P11
P6,P9,P10,P11	تعهد هواداران به حمایت از بازیکنان خوش‌نام	فراهم کردن تسهیلات و امکانات ارائه بلیت فصلی به هواداران	P4,P5,P10
P2,P5,P9,P10	نفوذ در اذهان مشتریان بالقوه و بالفعل	پیشنهاد برند ورزشکار به سایرین	P5,P7,P9,P11
مبانی نظری	افزایش وفاداری مصرف‌کنندگان به برند ورزشکار	حفظ و استمرار وفاداری هواداران	مبانی نظری
		ارائه خدمات ورزشی خوب و شایسته تماشاچیان و طرفداران	مبانی نظری

کدگذاری محوری داده‌ها

با تجزیه و تحلیل کدهای باز، مشخص گردید که این کدها توانایی منتسب شدن به یک طبقه بالاتر از انتزاع را نیز دارند، به همین جهت به تعریف مقوله‌های فرعی نیز پرداخته شده است. این طبقه‌بندی در جدول ۴ و شکل ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است در این مرحله نیز سعی گردید، تجمیع مجددی در مورد کدهای استخراج شده انجام گردد تا اگر موارد مشابهی در مرحله پیشین حذف نگردید، در این مرحله غریبالگری مجدد شده و محصول نهایی با کیفیت بالاتری ارائه گردد و از تکرار تا حد امکان کاسته شود.

جدول ۴. نتایج کدگذاری محوری

Table 4. Axial coding results

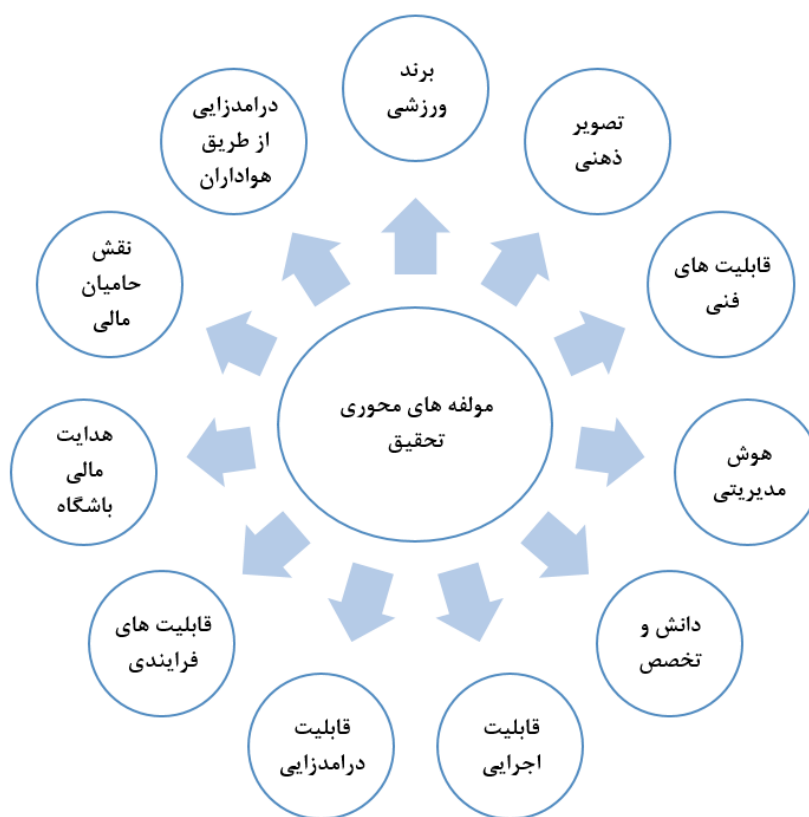
کدهای باز	کدهای محوری
تمایز برند ورزشکار و مربی از سایر برندهای موجود ایجاد هویت برند ورزشکار از طریق اقدامات بازاریابی تداعیات مطلوب از برند ورزشی ورزشکار و مربی استفاده از برند مطلوب ورزشکار در جهت درآمدزایی نقش برند ورزشکار در جذب حمایت‌های مالی تأثیر برند ورزشکار و مربی در جذب توجه رسانه‌های اجتماعی	برند ورزشی
ایجاد شخصیت دوست‌داشتنی بازیکنان و جذب حمایت مالی نقش اجتماعی شدن در پی رشد اجتماعی و درآمدزایی جذابیت بالای ورزشکار و مربی در میان مردم و هواداران تأثیر تصویر ذهنی در تبلیغات رسانه‌ای جذب حمایت سرمایه‌گذاران با استفاده از تصویر ذهنی ورزشکار	تصویر ذهنی



کدهای محور	کدهای باز
قابلیت‌های فنی	نقش مهارت و تخصص بازاریابی ورزشی بازیکنان تقویت و بهبود سبک بازاریابی ورزشکاران عملکرد مثبت خارج زمین و نحوه برخورد با دیگران استفاده از ظرفیت‌های درآمدزایی ورزشکار خبرگی ورزشکاران و کسب مهارت‌های بازاریابی لازم مهارت و تخصص‌های فنی لازم در بازاریابی رشته ورزشی
هوش مدیریتی	نقش مدیران در ایجاد تصویر و برندسازی برنامه‌ریزی جهت استفاده از بلیت‌فروشی تأثیر مدیران در بهره‌وری کارکنان و فعالیت بخش بازاریابی هوش تجاری مدیران باشگاه در فعالیت‌های درآمدزایی توجه مدیر به متخصصان بازاریابی در جهت پیشبرد اهداف نقش مدیران در افزایش ارزش برند باشگاه‌ها وجود مدیران با روابط عمومی و اجتماعی بالا و دارای اخلاق ورزشی
دانش و تخصص	نقش نیروی انسانی کارآموده بازاریابی در باشگاه وجود نیروی باتجربه در مدیریت رویدادها دانش علمی مدیر در مسائل حقوقی و بین‌المللی نقش دانش و مهارت مدیران در بازاریابی استفاده از مدیران متخصص و ماهر در زمینه ارتباطات تخصص، تجربه و علم بازاریابی در مدیران باشگاه‌ها وجود مدیران متخصص در زمینه قراردادهای باشگاه وجود تخصص و دانش مدیریتی
قابلیت اجرایی	بازاریابی برای ایجاد زیرساخت‌های آموزشی فوتبال بازاریابی در جهت توجه ویژه به فوتبال پایه برآورده کردن استانداردها در باشگاه‌ها ایجاد آکادمی‌های بازیکن ساز با تأکید بر نقش افراد خبره استفاده از بازیکنان در بازاریابی آکادمی‌های آموزشی استفاده از برند بازیکنان در جذب افراد برای آکادمی‌ها نظارت و ارزیابی مستمر بر اجرای برنامه‌های بازاریابی مدیران با نگرش اقتصادی و تجاری در ورزش فوتبال
قابلیت درآمدزایی	تأثیر درآمدزایی حاصل از نقل‌وانتقالات بازیکن تأثیر درآمدزایی حاصل از ارائه خدمات ورزشی تأثیر درآمدزایی حاصل از برندینگ باشگاه تأثیر درآمدزایی حاصل از فعالیت‌های فرهنگی - آموزشی نقش درآمدزایی حاصل از مدارس فوتبال نقش درآمدزایی حاصل از رویدادها معرفی خدمات و محصولات قابل عرضه محصولات و خدمات با کمیت و کیفیت بالای ورزشی
قابلیت‌های فراپسندی	بهره‌گیری مربیان و مدیران باشگاه‌ها از شیوه‌های مختلف درآمدزایی سرمایه‌گذاری مدیران باشگاه‌ها در حوزه‌های مختلف طراحی کمپین‌های تبلیغاتی توسط باشگاه‌ها در جهت درآمدزایی مشروعیت زایی مدیران برای درآمدهای باشگاه‌های فوتبال ایجاد جریان نقدی از طریق درآمدزایی برای باشگاه ورزشی
هدایت مالی باشگاه	نقش مدیریت در ایجاد و بهبود بخش بازاریابی در باشگاه‌ها نقش مدیران در اصلاح ساختار بازاریابی باشگاه‌ها توانمندی مدیران در ارتقا و تقویت برند باشگاه‌های فوتبال برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی بازاریابی در باشگاه‌ها



کدهای محوری	کدهای باز
	نقش مدیریت در هدایت قابلیت‌های مالی باشگاه کنترل مدیریت روی همه عوامل باشگاه
نقش حامیان مالی	طراحی برنامه پیشنهادی برای هریک از اسپانسرها تأثیر مشخص کردن بازار هدف اسپانسر تأثیر تعیین جایگاه بازاری اسپانسر نقش میزان سرمایه‌گذاری معقول اسپانسرها نقش نزدیکی و قرابت شرکت اسپانسر با باشگاه ورزشی نقش تبلیغات برای جذب اسپانسرها و حامیان مالی میزان هدایت و ترغیب خیرین به حمایت از ورزش میزان انگیزه مشارکت شرکت‌های بزرگ و حامیان به‌عنوان اسپانسر
درآمدزایی از طریق هواداران	ارائه بلیت رایگان به هواداران قدیمی ایجاد پایگاه ثبت اطلاعات هواداران نرخ‌گذاری متفاوت بلیت برای اقشار مختلف هوادار فراهم کردن تسهیلات و امکانات ارائه بلیت فصلی به هواداران تعهد هواداران به حمایت از بازیکنان خوش‌نام پیشنهاد برند ورزشکار به سایرین نفوذ در اذهان مشتریان بالقوه و بالفعل حفظ و استمرار وفاداری هواداران افزایش وفاداری مصرف‌کنندگان به برند ورزشکار ارائه خدمات ورزشی خوب و شایسته تماشاچیان و طرفداران



شکل ۱. مولفه‌های محوری پژوهش

Figure 1. The core components of the research

کدگذاری انتخابی داده‌ها

در این مرحله کدهای مفهومی در قالب دسته‌بندی دیگر به نام کدهای انتخابی قرار می‌گیرند (جدول ۵ و شکل ۲).

جدول ۵. کدگذاری انتخابی داده‌ها

Table 5. Selective coding of data

کدهای انتخابی	کدهای مفهومی
قابلیت‌های ورزشکاران و مربیان	برند ورزشی تصویر ذهنی قابلیت‌های فنی
قابلیت‌های مدیران و کارکنان	هوش مدیریتی دانش و تخصص قابلیت اجرایی قابلیت درآمدزایی قابلیت‌های فرایندی
قابلیت‌های حامیان و هواداران	هدایت مالی باشگاه نقش حامیان مالی درآمدزایی از طریق هواداران



شکل ۲. کدهای انتخابی و مفهومی پژوهش

Figure 2. Selective and conceptual codes of the research

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی فدراسیون فوتبال عراق در سه دسته شناسایی شدند. دسته اول قابلیت‌های ورزشکاران و مربیان بودند که شامل برند ورزشی، تصویر ذهنی، قابلیت‌های فنی بودند. دسته دوم قابلیت‌های مدیران و کارکنان این دسته شامل مواردی همچون؛ هوش مدیریتی، دانش و تخصص، قابلیت اجرایی، قابلیت درآمدزایی، قابلیت‌های فرایندی و هدایت مالی



باشگاه بود. در نهایت دسته سوم قابلیت‌های حامیان و هواداران بودن که شامل مواردی همچون؛ نقش حامیان مالی، درآمدزایی از طریق هواداران بودند.

یکی از این قابلیت‌ها، قابلیت‌های ورزشکاران و مربیان بودند که از جمله موارد آن‌ها می‌توان به برند ورزشی، تصویر ذهنی و قابلیت‌های فنی اشاره نمود. منظور از برند ورزشی مواردی همچون؛ تمایز برند ورزشکار و مربی از سایر برندهای موجود، ایجاد هویت برند ورزشکار از طریق اقدامات بازاریابی، تداعیات مطلوب از برند ورزشی ورزشکار و مربی، استفاده از برند مطلوب ورزشکار در جهت درآمدزایی، نقش برند ورزشکار در جذب حمایت‌های مالی و تأثیر برند ورزشکار و مربی در جلب توجه رسانه‌های اجتماعی است. منظور از تصویر ذهنی مواردی همچون؛ ایجاد شخصیت دوست‌داشتنی بازیکنان و جذب حمایت مالی، نقش اجتماعی شدن در پی رشد اجتماعی و درآمدزایی، جذابیت بالای ورزشکار و مربی در میان مردم و هواداران، تأثیر تصویر ذهنی در تبلیغات رسانه‌ای و جذب حمایت سرمایه‌گذاران با استفاده از تصویر ذهنی ورزشکار است. در نهایت منظور از قابلیت‌های فنی مواردی همچون؛ نقش مهارت و تخصص بازاریابی ورزشی بازیکنان، تقویت و بهبود سبک بازاریابی ورزشکاران، عملکرد مثبت خارج زمین و نحوه برخورد با دیگران، استفاده از ظرفیت‌های درآمدزایی ورزشکار، خبرگی ورزشکاران و کسب مهارت‌های بازاریابی لازم و مهارت و تخصص‌های فنی لازم در بازاریابی رشته ورزشی است. همسو با نتایج این بخش از پژوهش؛ رجبی‌پور همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان کردند که اصالت برند، نقش معناداری در رابطه بین نمادگرایی فرهنگی برند و رفاه روانی و ذهنی دارد (۱۹)؛ همچنین متغیر اساسی نمادگرایی فرهنگی برند بر رفاه روانی و ذهنی همبستگی و ارتباط درخور توجهی را ایجاد کرده‌است و غنی‌سازی معنای فرهنگی برند و تصویر نمادین فرهنگی می‌تواند یکی از راه‌های مؤثر برای ارتقای اعتبار برند و رفاه مصرف‌کننده باشد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر نیز مشخص شد که برند ورزشی نقش مهمی دارد. ورزشکاران و مربیان می‌توانند به‌عنوان برند ورزشی عمل کنند و نقش بسیار مهمی در ترویج و ارتقای برند ورزشی داشته باشند. برای مثال، ورزشکاران و مربیان موفق می‌توانند با برنامه‌های تبلیغاتی و حضور در رسانه‌ها برند ورزشی خود را ترویج دهند و افزایش شناخت در بین عموم مردم ایجاد کنند؛ همچنین در بحث تصویر ذهنی محمدی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که تصویر ذهنی نقش مهمی در بازاریابی نیروی انسانی دارند که همسو با پژوهش حاضر مشخص شد مربیان و ورزشکاران این نقش کلیدی را بر عهده دارند (۲۰). ورزشکاران و مربیان با ایجاد تصویر ذهنی مثبت درباره خود و تیم‌هایشان، می‌توانند در بازاریابی ورزشی نیروی انسانی فوتبال کشور عراق مؤثر باشند. برای مثال، وجود ورزشکاران و مربیان معروف و موفق در تیم‌های فوتبال، می‌تواند تصویر مثبتی از تیم و برند ورزشی ایجاد کند و بازاریابی را تسهیل کند. در نهایت قابلیت‌های فنی مربیان و ورزشکاران مطرح شد که پژوهش رجبی‌پور و همکاران (۲۰۱۹) تنها به اهمیت وجود خود فرد در بازاریابی نیروی انسانی اشاره داشته‌اند؛ ولی پژوهش حاضر با توجه به نظرات خبرگان به بررسی قابلیت‌های فنی اشاره داشت. ورزشکاران و مربیان با داشتن قابلیت‌های فنی بالا، می‌توانند به‌عنوان نمونه‌های مثبت در حوزه ورزشی عمل کنند و با افزایش شهرت و موفقیت در حوزه ورزش، تبلیغات و بازاریابی را تسهیل کنند. در کشور عراق، به دلیل مشکلات اقتصادی و سیاسی، ورزشکاران و مربیان ممکن است با مشکلاتی در حوزه بازاریابی ورزشی مواجه شوند. با این حال، با داشتن ورزشکاران و مربیان باتجربه و قابلیت‌های فنی بالا، می‌توان بازاریابی ورزشی نیروی انسانی فوتبال کشور عراق را بهبود داد و به رشد و توسعه این حوزه کمک کرد. همه کسب‌وکارها (حتی کسب‌وکارهای محلی و کوچک) به اهمیت بازاریابی و تبلیغات پی برده‌اند، اما وقتی صحبت از برندسازی به میان می‌آید، احساس می‌کنند که وقتی هزاران برند در اطراف آن‌ها وجود دارد، صرف زمان، انرژی و هزینه برای این حوزه تأثیر چندانی ندارد. آنها دائماً درگیر بازاریابی و تبلیغات هستند. اگر فدراسیون فوتبال کشور عراق می‌خواهد تبلیغات و بازاریابی مؤثر داشته باشد، ابتدا باید تعریف کند که برند آن چیست و چه تفاوتی با سایر برندها دارد. این همان چیزی است که به آن برندینگ می‌گویند. هنگامی که مصرف‌کننده از خرید یک محصول یا خدمت با برند فدراسیون راضی باشد و خدمات پس از فروش خوبی را هم تجربه کند، مطمئناً که برای خرید مجدد مراجعه خواهد کرد و هنگامی که همان مصرف‌کننده تبلیغات تجاری برند را در بنرهای تبلیغاتی، تبلیغات تلویزیونی و یا در رسانه‌های اجتماعی مشاهده کند؛ این ارتباط باعث می‌شود تا برند را به یاد آورد و از تصمیم خرید خود نوعی احساس رضایت و اطمینان بیشتری کسب کند که این موضوع نهایتاً باعث

می‌شود که این مشتری نسبت به برند وفادار شود. در نتیجه با توجه به اهمیت برند در بخش بازاریابی نیروی انسانی پیشنهاد می‌شود؛ برای مربیان و ورزشکاران شاغل در فدراسیون فوتبال کشور عراق برند شخصی طراحی شود تا از این طریق بتوان آن‌ها را به کل کشور عراق یا سایر کشورهای همسایه معرفی نمود. از سویی برندها با هدف خلق یک تصویر مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرند. قضاوت‌های ذهنی و احساسی مشتریان در ارتباط با سازمان ورزشی، نیز از ارزش برند منعکس می‌شود. کارکنان نیز شناخت از سازمان را مستقیماً از طریق تجربیات، عقاید و احساسات، نگرش‌های ذهنی و طرّقی که افراد خارج سازمان در مورد سازمانشان صحبت می‌کنند، به دست می‌آورند که با توجه به اهمیت تصویر ذهنی در بازاریابی نیروی انسانی فدراسیون فوتبال پیشنهاد می‌شود، از نمادهای ویژه مربیان و ورزشکاران و خود فدراسیون فوتبال در جهت به‌یادسپاری استفاده شود.

نتایج مشخص شد، دسته دوم از قابلیت‌ها، قابلیت‌های مدیران و کارکنان بودند که در بازاریابی نیروی انسانی فدراسیون فوتبال کشور عراق نقش دارند. هوش مدیریتی، دانش و تخصص، قابلیت اجرایی، قابلیت درآمدزایی، قابلیت‌های فرایندی و هدایت مالی باشگاه از جمله این قابلیت‌ها هستند. منظور از هوش مدیریتی مواردی همچون؛ نقش مدیران در ایجاد تصویر و برندسازی، برنامه ریزی جهت استفاده از بلیت فروشی، تأثیر مدیران در بهره‌وری کارکنان و فعالیت بخش بازاریابی، هوش تجاری مدیران باشگاه در فعالیت‌های درآمدزایی، توجه مدیر به متخصصان بازاریابی در جهت پیشبرد اهداف، نقش مدیران در افزایش ارزش برند باشگاه‌ها و وجود مدیران با روابط عمومی و اجتماعی بالا و دارای اخلاق ورزشی است. منظور از دانش و تخصص مواردی همچون؛ نقش نیروی انسانی کارآموده بازاریابی در باشگاه، وجود نیروی باتجربه در مدیریت رویدادها، دانش علمی مدیر در مسائل حقوقی و بین‌المللی، نقش دانش و مهارت مدیران در بازاریابی، استفاده از مدیران متخصص و ماهر در زمینه ارتباطات، تخصص، تجربه و علم بازاریابی در مدیران باشگاه‌ها، وجود مدیران متخصص در زمینه قراردادهای باشگاه و وجود تخصص و دانش مدیریتی است. منظور از قابلیت اجرایی مواردی همچون بازاریابی برای ایجاد زیرساخت‌های آموزشی فوتبال، بازاریابی در جهت توجه ویژه به فوتبال پایه، برآورده کردن استانداردها در باشگاه‌ها، ایجاد آکادمی‌های بازیکن ساز با تأکید بر نقش افراد خبره، استفاده از بازیکنان در بازاریابی آکادمی‌های آموزشی، استفاده از برند بازیکنان در جذب افراد برای آکادمی‌ها، نظارت و ارزیابی مستمر بر اجرای برنامه‌های بازاریابی و مدیران با نگرش اقتصادی و تجاری در ورزش فوتبال است. منظور از قابلیت درآمدزا مواردی همچون تأثیر درآمدزایی حاصل از نقل و انتقالات بازیکن، تأثیر درآمدزایی حاصل از ارائه خدمات ورزشی، تأثیر درآمدزایی حاصل از برندینگ باشگاه، تأثیر درآمدزایی حاصل از فعالیت‌های فرهنگی - آموزشی، نقش درآمدزایی حاصل از مدارس فوتبال، نقش درآمدزایی حاصل از رویدادها، معرفی خدمات و محصولات قابل عرضه و محصولات و خدمات با کمیت و کیفیت بالای ورزشی است. منظور از قابلیت‌های فرایندی مواردی همچون؛ بهره‌گیری مربیان و مدیران باشگاه‌ها از شیوه‌های مختلف درآمدزایی، سرمایه گذاری مدیران باشگاه‌ها در حوزه‌های مختلف، طراحی کمپین‌های تبلیغاتی توسط باشگاه‌ها در جهت درآمدزایی، مشروعیت زایی مدیران برای درآمدهای باشگاه‌های فوتبال و ایجاد جریان نقدی از طریق درآمدزایی برای باشگاه ورزشی است. در نهایت منظور از هدایت مالی باشگاه مواردی همچون؛ نقش مدیریت در ایجاد و بهبود بخش بازاریابی در باشگاه‌ها، نقش مدیران در اصلاح ساختار بازاریابی باشگاه‌ها، توانمندی مدیران در ارتقا و تقویت برند باشگاه‌های فوتبال، برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی بازاریابی در باشگاه‌ها، نقش مدیریت در هدایت قابلیت‌های مالی باشگاه و کنترل مدیریت روی همه عوامل باشگاه است. همسو با پژوهش حاضر در پژوهش کاسه‌گرها و همکاران (۲۰۲۳) مشخص شد که برای طراحی مدل کیفی بازاریابی کار آفرینانه نیاز است که هوش مدیریتی را مورد توجه قرار داد (۲۱) که در پژوهش حاضر نیز، هوش مدیریتی به عنوان یکی از قابلیت‌های کارکنان و مدیران جهت بازاریابی نیروی انسانی شناسایی شد. مدیران با داشتن هوش مدیریتی بالا، می‌توانند به خوبی مشکلات و چالش‌های بازاریابی ورزشی را شناسایی کنند و راه‌حل‌های مناسب برای آن‌ها پیدا کنند. از سوی دیگر در یک پژوهش دیگر لن و همکاران (۲۰۲۳) به این موضوع اشاره کردند که برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی نیاز است که دانش و تخصص همراه با فناوری مورد استفاده قرار گیرد (۲۲) که در پژوهش حاضر نیز مشخص شد که دانش و تخصص مدیران و کارکنان در بازاریابی نیروی انسانی فوتبال موثر است. داشتن دانش و تخصص مدیران و کارکنان در حوزه بازاریابی ورزشی، می‌تواند به بهبود کیفیت و افزایش



توانایی‌های آن‌ها در این حوزه کمک کند. باتوجه به نتایج پژوهش حاضر مدیران با داشتن قابلیت‌های اجرایی بالا، می‌توانند ایده‌های بازاریابی ورزشی را به طور موثری در عمل پیاده کنند و بهبود عملکرد ورزشی تیم را تسهیل کنند. کارکنان با داشتن قابلیت درآمدزایی، می‌توانند به بهبود وضعیت مالی باشگاه و افزایش درآمد تیم کمک کنند. مدیران با داشتن قابلیت‌های فرایندی بالا، می‌توانند فرآیندهای بازاریابی ورزشی را بهبود دهند و به افزایش کارآیی و بهره‌وری در حوزه بازاریابی ورزشی کمک کنند. مدیران با داشتن قابلیت هدایت مالی باشگاه، می‌توانند به بهبود مدیریت مالی و کاهش هزینه‌ها در باشگاه کمک کنند و به افزایش سودآوری و درآمد باشگاه و تیم فوتبال کمک کنند. به دلیل مشکلات اقتصادی و سیاسی ممکن است، باشگاه‌های فوتبال با مشکلاتی در حوزه بازاریابی ورزشی مواجه شوند. با این حال، با داشتن مدیران و کارکنان با تجربه و قابلیت‌های فنی بالا، می‌توان بازاریابی ورزشی نیروی انسانی فوتبال کشور عراق را بهبود داد و به رشد و توسعه این حوزه کمک کرد. کمپین تبلیغاتی شامل استفاده از همه بسترها و کانال‌هایی است که پیام مشترکی را به مخاطب منتقل می‌کند و کسب و کارها را برای رسیدن به یک هدف مشخص کمک می‌کند. به عبارتی طراحی کمپین تبلیغاتی به معنی برنامه ریزی برای چگونگی ارائه محصولات، چگونگی انتقال پیام تبلیغاتی فدراسیون، مشخص کردن بسترهایی که می‌توان از آن‌ها برای بازاریابی و تبلیغات استفاده کرد. باتوجه به اهمیت قابلیت‌های مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود، از پژوهش‌های بازار در جهت راه‌اندازی کمپین‌های تبلیغاتی استفاده شود. قبل از طراحی گروه‌های تبلیغاتی حتماً پژوهش‌های بازار انجام شود تا بتوان در اجرای کمپین موفق‌تر عمل کرد. از سوی دیگر باتوجه به به اهمیت قابلیت‌های مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود، شناخت مخاطب هدف با پژوهش‌های دقیق توسط مرکز پژوهش فدراسیون صورت گیرد. کسب اطلاعات کافی درباره مخاطبان می‌تواند آن‌ها را به مشتریان تبدیل کند.

در نهایت بخش دیگر از نتایج مشخص شد که دسته سوم از قابلیت‌ها، قابلیت‌های حامیان و هواداران بودند که در بازاریابی نیروی انسانی فدراسیون فوتبال کشور عراق نقش دارند. این قابلیت‌ها شامل مواردی همچون؛ نقش حامیان مالی و درآمدزایی از طریق هواداران بودند که در بخش نقش حامیان مالی مواردی همچون؛ طراحی برنامه پیشنهادی برای هریک از حامی‌ها، تأثیر مشخص کردن بازارهدف حامی، تأثیر تعیین جایگاه بازاری حامی، نقش میزان سرمایه‌گذاری معقول حامی‌ها، نقش نزدیکی و قرابت شرکت حامی با باشگاه ورزشی، نقش تبلیغات برای جذب حامیان مالی، میزان هدایت و ترغیب خیرین به حمایت از ورزش و میزان انگیزه مشارکت شرکت‌های بزرگ و حامیان به‌عنوان حامی شناسایی شدند. در بخش درآمدزایی از طریق هواداران نیز مواردی همچون؛ ارائه بلیت رایگان به هواداران قدیمی، ایجاد پایگاه ثبت اطلاعات هواداران، نرخ‌گذاری متفاوت بلیت برای اقشار مختلف هوادار، فراهم کردن تسهیلات و امکانات ارائه بلیت فصلی به هواداران، تعهد هواداران به حمایت از بازیکنان خوش‌نام، پیشنهاد برند ورزشکار به سایرین، نفوذ در اذهان مشتریان بالقوه و بالفعل، حفظ و استمرار وفاداری هواداران، افزایش وفاداری مصرف‌کنندگان به برند ورزشکار و ارائه خدمات ورزشی خوب و شایسته تماشاچیان و هواداران اشاره شدند. در پژوهشی همسو سدکی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که حامیان مالی نقش پر رنگی در بازاریابی ورزشی دارند (۲۲). حامیان مالی با ارائه حمایت مالی به تیم‌های فوتبال، می‌توانند به بهبود وضعیت مالی باشگاه و افزایش منابع مالی تیم کمک کنند. در مورد بخش درآمدزایی و تبلیغات، همسو با پژوهش حاضر نیز گریفین^۲ (۲۰۲۳) بیان کردند که درآمدزایی از طریق حامیان مالی به‌عنوان یک نقشه راه برای توسعه بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۳). هواداران با خرید بلیت و محصولات تیم، می‌توانند به درآمدزایی و افزایش منابع مالی تیم کمک کنند. حامیان و هواداران با حضور در استادیوم‌ها و رسانه‌ها، می‌توانند به تبلیغات و ترویج برند ورزشی و تیم کمک کنند. البته حامیان و هواداران با ایجاد تصویر ذهنی مثبت درباره تیم و برند ورزشی، می‌توانند به ترویج و افزایش شناخت آن‌ها کمک کنند. حامیان و کارکنان باشگاه می‌توانند با سازماندهی هواداران، از تعامل و ارتباط مؤثر با آن‌ها برای ترویج تیم و برند ورزشی استفاده کنند که در همین راستا دونکان^۳ و همکاران (۲۰۱۲) خود به این نتیجه رسیدند که حامیان تصویر مثبت در ذهن افراد، تیم و برند ایجاد می‌کنند (۱۳).

1. Sedky
2. Griffin
3. Duncan



پژوهش حاضر در کشور عراق انجام شد، لذا با توجه به مشکلات سیاسی و اقتصادی موجود تصمیم‌گیری‌های مدیریت در ورزش درگیر فرآیندهای زیادی است و محدودیت‌هایی را نیز برای محققین به همراه داشت. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به این موضوع اشاره کرد که نیروی انسانی در فوتبال عراق آموزش لازم در زمینه اهمیت بازاریابی ورزشی را نمی‌داند و خبرگان نیز به این موضوع اشاره داشتند که مشکلات نیروی انسانی با پیاده‌سازی صحیح بازاریابی ورزشی حل می‌شود. از سوی دیگر مصاحبه‌ها گاهی زمان بر بود و افراد به نوعی تمایل به صحبت بیشتر را نداشتند، همچنین دسترسی به مدیران ورزشی در کشور عراق با توجه به تخصص آنها سخت بود. در کشور عراق، به دلیل مشکلات اقتصادی و سیاسی، حامیان و هواداران ممکن است با مشکلاتی در حوزه بازاریابی ورزشی مواجه شوند. با این حال، با داشتن حامیان و هواداران با تعهد و علاقه‌مندی بالا، می‌توان بازاریابی ورزشی نیروی انسانی فوتبال عراق را بهبود داد و به رشد و توسعه این حوزه کمک کرد. مدل نهایی پژوهش در سه محور اصلی و یازده محور فرعی نشان‌دهنده گستردگی موارد شناسایی شده در زمینه قابلیت‌های بازاریابی نیروی انسانی فدراسیون فوتبال عراق است. مطابق با مدل پژوهش حاضر، بازاریابی ورزشی نیروی انسانی نقش مهمی در رشد و موقعیت باشگاه‌های فوتبال در عراق، به ویژه از نظر مدیریت منابع انسانی دارد. موفقیت سازمان‌های ورزشی، از جمله باشگاه‌های فوتبال، متکی بر عملکرد بازاریابی آن‌ها و استفاده از فعالیت‌های بازاریابی و حمایت مالی ورزشی است. با این حال، ضعفی در عملکرد بازاریابی باشگاه‌های ورزشی عراق وجود دارد که می‌تواند به عدم علاقه به استفاده از استراتژی‌های بازاریابی نسبت داده شود. اجرای تاکتیک‌های بازاریابی در داخل باشگاه می‌تواند روابط انسانی بین اعضای باشگاه را بهبود بخشد و عملکرد کلی باشگاه را افزایش دهد. رسانه‌های اجتماعی و دیجیتال نیز تأثیر قابل توجهی بر بازاریابی ورزشی در عراق دارند و اکثر مردم رسانه‌های اجتماعی را به رسانه‌های سنتی ترجیح می‌دهند. شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی مانند فیس بوک به طور گسترده‌ای برای فعالیت‌های اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرند و به افراد کمک می‌کنند تا با برندهای حمایت‌کننده باشگاه‌های فوتبال ارتباط بیشتری داشته باشند. گروه‌های رسانه‌های اجتماعی و تأیید بازیکنان یا تیم‌های مورد علاقه بر رفتار مصرف‌کننده و تصمیمات خرید تأثیر می‌گذارد. در دنیای انتخاب رسانه‌های نامتناهی، شاید بهترین راه برای دستیابی به خریداران محصول و نیروهای با استعداد راه‌حلی درست در نزدیکی فدراسیون فوتبال عراق باشد. نیروی انسانی در فدراسیون فوتبال بزرگ‌ترین فرصت برای ایجاد بازاریابی معنادار و توسعه برنامه‌های منابع انسانی هستند که باعث افزایش فروش می‌شوند و در عین حال استعدادهای برتر را نیز شناسایی می‌کنند. داشتن این مهارت‌های سنتی در بسیاری از سازمان‌ها پذیرفته شده‌است و مؤثرترین شرکت‌ها در حال استفاده از تکنیک‌های بازاریابی برای یک فرصت کاملاً جدید فراتر از یک بخش منابع انسانی سنتی هستند. این شرکت‌های مؤثر در واقع کارمندان را به‌عنوان یک کانال بازاریابی جدید برای دستیابی به اهداف منابع انسانی و اهداف بازاریابی فعال می‌کنند.

ملاحظات اخلاقی

در این تحقیق اسامی مصاحبه‌شوندگان به صورت مخفی است.

حامی مالی

این تحقیق حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول دانشجوی دکتری است و نویسندگان دوم و سوم اساتید راهنمای رساله می‌باشند.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی بین نویسندگان وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمامی افرادی که در این تحقیق مشارکت کردند تشکر و قدردانی می‌کنند.



منابع

1. Lotfi Yamchi K, Kalate Seifari M, Hosseini E. The structural model of the impact of talent management on the productivity of human resources and innovation in sports organizations (case study: General Department of Sports and Youth of East Azarbaijan province). *Human resource management in sports*, 2016, 5(1), 35-48. DOI: 10.22044/shm.2018.5375.1486 **[In Persian]**.
2. Athreya K, Ionescu F, Neelakantan U. Stock market participation: The role of human capital. *Review of Economic Dynamics*. 2023; 47:1-8. DOI: 10.1016/j.red.2021.12.002
3. Lan TT. Market development strategy of renewable energy industry in Vietnam. *International journal of business and globalisation*. 2023; 11: 11-18. 2023. DOI: 10.1016/j.red.2021.12.002
4. Zakarya B, Imene M. Predictive ability at the level of performance of sports management in terms of information systems in sports institutions. *Journal of Sports Creativity*. 2020 ;11(3) : 11-18.
5. Robinson CK. Peter Drucker on marketing: application and implications for libraries. *The Bottom Line*. 2012; 25(1): 4-12. DOI: 10.1108/08880451211229153
6. Day GS. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*. 2011; 75(4): 183-95. DOI: 10.1509/jmkg.75.4.183
7. Day GS, Moorman C. *Strategy from the outside in Profiting from customer value*. 2010; McGraw Hill Professional.
8. Appel G, Grewal L, Hadi R, Stephen AT. The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2020; 48(1), 79-95. DOI: 10.1007/s11747-019-00695-1
9. Teece, DJ. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007; 28(13):1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640
10. Barwise P, Farely JU. Marketing metrics: Status of six metrics in five countries. *European Management Journal*. 2004; 22(3): 257–262. DOI: 10.1016/j.emj.2004.04.012
11. Catarina, FS, Leonardo, E, Sérgio, MP. Performance appraisal and relationship marketing: A case study in an industry. *Business and Management Review*. 2015; 5(1): 176-186.
12. Drake-Bridges, E, & Burgess, B. Personal preferences of tween shoppers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 2010; 14(4), 624-633. DOI: 10.1108/13612021011081788
13. Duncan, LR, Hall, CR, Wilson, PM, & Rodgers, WM. The use of a mental imagery intervention to enhance integrated regulation for exercise among women commencing an exercise program. *Motivation and Emotion*. 2012; 36, 452-464. DOI: 10.1007/s11031-011-9271-4
14. Kotler, P, Keller, K. "Marketing management ." 14th Edition. Prentice Hall, Chicago, 2012; pp: 35-42.
15. Dehghan, M, Ahmadi, H, & Rajabpour, E. The Application of HRM Policies for Marketing Managers: Emphasis on Marketing Strategies and Organization Performance in SMEs. *New Marketing Research Journal*. 2021; 11(3), 146-129. DOI: 10.22108/nmrj.2021.128752.2446 **[In Persian]**
16. David Gefen, CMR. Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of management information systems*. 2002; 19(1), 47-69. DOI: 10.1080/07421222.2002.11045717
17. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S, & Lye, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*. 2011; 40(3), 368-375. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.08.005
18. Manis, K. T., & Madhavaram, S. AI-Enabled marketing capabilities and the hierarchy of capabilities: Conceptualization, proposition development, and research avenues. *Journal of Business Research*. 2023; 157. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113485
19. Rajabipour Meybodi A, Stanesti S, Rakhideh M, Khamesh Aya A. The mediating role of brand authenticity in the effect of brand cultural symbolism on consumer well-being (case study: Samsung brand smartphone). *Modern Marketing Research*. 2019; 10(3), 21-40. doi: 10.22108/nmrj.2020.122984.2123. DOI: 10.22108/nmrj.2020.122984.2123 **[In Persian]**



20. Mohammadi, S, Sajadi, A., Mansouri, MR, & Tarhani, S. Prioritize and associate the marketing components affecting the formation of the initial mental image to the final mental image. *Geography and Human Relationships*. 2019; 1(4). **[In Persian]**
21. Kasegarha, M, Taghipourian, MJ, Gilanipour, J, & Mokhtari, M. Designing a qualitative model of entrepreneurial marketing in corporate banking. *Marketing Management*. 2023; 18(59), 21-41. DOI: 10.52547/ijethics.4.2.50 **[In Persian]**.
22. Sedky D, Kortam W, AbouAish, E. The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular sports. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. 2022; 4(2):113-131. DOI: 10.1108/JHASS-04-2020-0059
23. Griffin, J. Sports Betting Advertising and the Need for Further Regulation in the United States. 2023.

