

## تدوین چارچوب بومی برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد

## مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

بهزاد ایزدی<sup>۱</sup>، \*علیرضا زارع<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

تاریخ ارسال: (۱۳۹۹/۰۱/۰۸) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۲/۱۹)

## Developing a Native Framework Outsourcing Commercials in Iranian Premier League Clubs Interpretive Structural Modeling Approach (ISM)

Behzad Izadi<sup>1</sup>, \*Alireza Zare<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Sport Management, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran

2. Ph.D Candidate, Department of Sport Management, University of Kurdistan, Kurdistan, Iran.

Received: (2020/03/27)

Accented: (2020/05/08)

## Abstract

The aim of this study was to develop a local framework for outsourcing commercial advertising in Iranian Premier League football clubs with an interpretive structural modeling approach. The present study was field research in terms of practical purpose and in terms of data collection. Considering the main goal, the research method was qualitative method (Foundation data theory). The statistical population in this study includes experts in the field of sports management and marketing. Using targeted sampling and theoretical saturation techniques, key informants included 14 experts in the field of sports management and marketing (selected to identify the framework for outsourcing commercial advertising models in Premier League football clubs and semi-structured interviews with them). With the focus groups (it was done and the components and external factors of commercial advertising in the clubs of the Premier Football League were identified). Then interpretive structural modeling was also used as a consensus method. In this study, as can be seen, none of the factors were included in the variable group of autonomy, which means that the relationship between the outsourcing of commercial advertising in the clubs of the Iranian Football Premier League is desirable and strong. But it was clear that components such as efficient manpower, high advertising skills, increased club flexibility, fan loyalty, new business opportunities, affordability, financial and tax dimension, cost control, liberalization Sources fall into the category of dependent variables, which means that the reasons for outsourcing commercials in the clubs of the Iranian Premier Football League are weak but to some extent highly dependent. It was also found that indicators such as the economic dimension and attracting supporters, cultural dimension, quality dimension, club effectiveness, transfer of new technologies, sufficient knowledge, social media support in advertising, advertising feedback, are in the group of independent variables. This means that these indicators have a high impact on the outsourcing of commercials in the clubs of the Iranian Football Premier League. Finally, it was found that the advantage in price, planning, reducing stability and variable costs, the existence of credit control system (club reputation), intellectual property, falls into the group of link variables, which means that the indicators affect the outsourcing of advertising. Commercials in the clubs of the Iranian Football Premier League have a high power of influence and dependence. Any change in the outsourcing of commercials in the clubs of the Iranian Premier Football League should be done by using the necessary strategies in relation to these variables.

**Keywords:** Modeling, Football, Outsourcing, commercial Advertising, Interpretive Structure.

## چکیده

هدف این پژوهش تدوین چارچوب بومی برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های میدانی بود. با عنایت به هدف اصلی، روش انجام پژوهش روش کیفی (نظریه داده‌بنیاد) بود. جامعه آماری در این پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و بازاریابی هستند. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی‌دهندگان کلیدی (شامل ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و بازاریابی) برای شناسایی چارچوب مدل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختمند (با گروه‌های کانونی) به عمل آمد و مؤلفه‌ها و عوامل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال شناسایی شد. سپس الگوسازی ساختاری تفسیری نیز به‌عنوان یکی از روش‌های اجماعی مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش همان‌طور که قابل مشاهده است، هیچ یک از عوامل در گروه متغیر خودمختاری قرار نگرفتند که این به معنای آن است که ارتباط برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در حد مطلوب و قوی است. اما مشخص شد مؤلفه‌هایی همچون نیروی انسانی کارآمد، رسیدن به مهارت‌های زیاد در تبلیغات، افزایش انعطاف‌پذیری باشگاه، بعد وفاداری هواداران، فرصت‌های کسب‌وکار جدید، مقرون‌به‌صرفه بودن، بعد مالی و مالیات‌ها، کنترل هزینه، آزادسازی منابع؛ در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که علل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. همچنین مشخص گردید، شاخص‌هایی همچون بُعد اقتصادی و جذب حامیان، بعد فرهنگی، بعد کیفیت، اثربخشی باشگاه، انتقال فناوری‌های نوین، دانش کافی، حمایت‌های شبکه‌های اجتماعی در تبلیغات، بازخورد تبلیغات، در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند این به معنای آن است که این شاخص‌ها از نفوذ بالایی در ایجاد برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برخوردار است. در نهایت مشخص گردید مزیت در قیمت، برنامه‌ریزی، کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر، وجود سیستم کنترل اعتبار (شهرت باشگاه)، مالکیت معنوی، در گروه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرد که این به معنای آن است که شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند که هرگونه تغییر در برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌بایست از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های لازم در رابطه با این متغیرها صورت گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل‌سازی، فوتبال، برون‌سپاری، تبلیغات تجاری، ساختاری تفسیری.

## مقدمه

امروزه، ورزش به صنعتی بین‌المللی و درآمدزا تبدیل شده است (حسینی، ۲۰۱۹: ۵۰). همچنین ورزش یکی از صنایع مهم در عرصه بین‌المللی است که امروزه کمک‌های فراوانی به اقتصاد جوامع مختلف کرده است (میر<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۹: ۳). ورزش به‌عنوان یک بخش اقتصادی، چه از بُعد عملی و چه تماشایی، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد و هم‌اکنون یکی از مؤثرترین عوامل اثرگذار در رشد اقتصادی ملی و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود (رضاقلی، ۲۰۱۹: ۲). استفاده از ظرفیت‌های صنعت ورزش می‌تواند سبب رشد شاخص‌های اقتصادی در کشورهای مختلف گردد. بررسی آمارهای موجود در خصوص صنعت ورزش نشانگر این واقعیت است که هر ساله شاهد رشد روزافزون صنعت ورزش هستیم. حیطه‌های مختلف صنعت ورزش شاهد پیشرفت‌های گسترده‌ای شده است. امروزه صنعت پزشکی ورزشی تنها در سال ۲۰۱۶ حدود ۱۰ میلیارد دلار به‌واسطه ۸۲۶۹۷ کسب‌وکار درآمد ایجاد کرده است. درآمد صنعت ورزش در آمریکای شمالی از ۶۰/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ به ۷۳/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ رسیده است. گسترش رسانه‌ها و فضاهای مجازی سبب گردیده است تا صنعت ورزش و رسانه نیز ارتباطات تنگاتنگی با یکدیگر داشته باشند. از طرفی رسانه‌ها و تبلیغات سبب بهبود و ارتقای درآمد صنعت ورزش شده است. همچنین صنعت ورزش سبب افزایش درآمدها در رسانه‌ها و تبلیغات گردیده است. پیش‌بینی شده است تا درآمد تبلیغات تجاری به‌واسطه صنعت ورزش از ۱۴/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ به ۲۰/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ برسد که این مسئله رشدی به میزان ۷/۲ درصد را شامل می‌شود و اهمیت رسانه در مسیر توسعه اقتصادی صنعت ورزش را نشان می‌دهد (ژانگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۸: ۱۱۳). از مباحث اقتصادی بسیار مهم برای تمام سازمان‌ها، بازاریابی است که با افزایش رقابت در تمام جوامع بر اهمیت آن افزوده می‌شود. همچنین تبلیغات از مهم‌ترین اجزای پیشبرد فروش بوده و همواره موردنظر بازاریابان برای تحت‌تأثیر قرار دادن مشتریان مطرح است. تبلیغات یکی از مهم‌ترین اجزای ارتباطات بازاریابی یک شرکت است. مطابق نظر کاتلر، تبلیغات یک فرم پرداخت شده از ترویج و ارائه غیرشخصی عقاید، کالاها یا خدمات به وسیله یک اسپانسر شناسایی شده است. طبق این تعریف تبلیغات‌کننده روی ورودی کنترل دارد. روابط

غیرشخصی نیز بدین معنی است که هیچ رابطه‌ی چهره به چهره بین فرستنده و دریافت‌کننده وجود ندارد (صادقی، ۲۰۱۶: ۹). تبلیغات تجاری مشهودترین، گسترده‌ترین و متنوع‌ترین نوع تبلیغات است که بر توسعه هویت و تصویر بلندمدت یک نام تجاری استوار بوده و بر آن است که تصویری مهم و شاخص به صورتی تکامل‌یافته‌تر و قوی‌تر از کالا یا محصول را به نمایش می‌گذارد (طاهری، ۲۰۱۶: ۸۳). تبلیغات را می‌توان به‌عنوان عنصر اصلی فرهنگ معاصر در کشورهای در حال توسعه و حتی کشورهای صنعتی دانست. تبلیغ عبارت است از یک ارتباط غیرشخصی که لازم است برای آن پول پرداخت شود و این ارتباط از طریق رسانه‌های مختلف و برای متقاعد ساختن یا تأثیر بر اذهان افراد صورت می‌پذیرد (دولتیاری، ۲۰۱۷: ۱۴۸). تبلیغات به‌عنوان ابزار ارتباطات اقناعی و ترغیبی معرفی می‌شود که توسعه هویت در آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ حتی هدف پیام‌های تجاری قبل از اینکه ترغیبی باشد اطلاعاتی است چرا که ترسیم کارکرد مهم خواهد بود. خلق تصاویر تبلیغاتی، طراحی همه‌جانبه برای معرفی و تأثیر ایده تبلیغ است، پس ضروری است به موجز و قابل‌قبول‌ترین شیوه ارائه گردد. بنابراین، به‌کارگیری روش‌های خلاقانه برای تبلیغ در عصر ارتباطات، چه به صورت تاکتیکی (کوتاه‌مدت) و استراتژیکی (بلندمدت) ضروری است (افضل طوسی، ۲۰۱۲: ۱۱۰). همچنین تبلیغات تجاری درآمدهای کلانی برای شرکت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها دارد. از طرفی یکی از اقلام هزینه‌ای هر شرکتی محسوب می‌شود. هزینه تبلیغات همواره از سنگین‌ترین هزینه‌های بازاریابی در شرکت‌های بزرگ دنیا به شمار می‌آید (عزیزی، ۲۰۱۰: ۱۰۴). همچنین محیط تجاری در دنیای امروز بسیار پویاست و مسائل مربوط به کسب‌وکار به‌سرعت در حال تغییر و به‌طور فزاینده پیچیده می‌شوند. در این بین سازمان‌ها به دنبال راهبردهایی برای ارتقای عملکردشان هستند (آگورو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳). در جهان پر از پیچیدگی و تغییرات، دولت‌ها و سازمان‌ها مجبور به تغییر هستند (رضوی، ۲۰۱۸: ۵۴۰). محدودیت منابع مالی برای اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری، نبود تخصص کافی و طولانی شدن اتمام پروژه‌ها توسط دولت، دولت‌ها را به استفاده از توان و تخصص فنی و منابع مالی بخش خصوصی ترغیب می‌کند. از طرفی شاید واگذاری کامل پروژه‌ها به بخش خصوصی امکان‌پذیر نباشد و یا برای بخش خصوصی توجیه اقتصادی نداشته باشد. لذا، استفاده از فنون و مدل‌های مشارکت

1. Meier  
2. Zhang

3. Agburu

ورزشی یک امر بسیار متداول است (میلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۳). پورذبیح (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری در ورزش (مطالعه موردی: استان مازندران)» به این نتیجه رسید که فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری در هفت حیطه که عبارت‌اند از عوامل حیطه منابع انسانی و ساختار سازمانی، عوامل حیطه مدیریتی-اجرایی، عوامل حیطه فرهنگی-اجتماعی، عوامل حیطه اقتصادی، عوامل حیطه فناوری، ارتباطات، اطلاعات، عوامل حیطه سیاسی و عوامل حیطه قانونی شناسایی شدند.

رضاقلی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رویکرد بازاریابانه به برون‌سپاری اماکن ورزشی و نقش آن در رضایتمندی مشتریان خدمات ورزشی در استان کردستان» به این نتیجه رسید که عوامل تسهیل‌کننده برون‌سپاری شامل (بازبینی و ارائه قانون مؤثر، اطلاع‌رسانی از طریق رسانه‌های واگذاری به نهادها و افراد واجد شرایط، ارائه قیمت کارشناسی شده، مشوق‌های آموزش مدیران و حمایت)، عوامل توسعه‌دهنده (ارائه رعایت دستورالعمل، نگاه و کارکرد مثبت وزارت ورزش و جوانان به امر واگذاری طولانی‌مدت به نظارت مؤثر و کارآمد) و موانع برون‌سپاری نیز شامل (عدم اطلاع‌رسانی، مشارکت ورزشی پایین، محدودیت‌های مالی، عدم نظارت، تحمیل هزینه اضافی به دولت، نبود ساختار و دستورالعمل برون‌سپاری، ناکارآمدی و مقاومت هیئت‌ها) می‌باشند. اینریت<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان برون‌سپاری در ورزش و بهداشت به این نتیجه رسید که دانش، تخصص، اثربخشی و منابع مالی از مهم‌ترین عناصر برون‌سپاری در ورزش و بهداشت بودند. دایتلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «برون‌سپاری فعالیت‌های حمایت مالی ورزشی: یک رویکرد چند نظریه‌ای» به این نتیجه رسید که برون‌سپاری درک ما از حمایت‌های مالی در ورزش را بهبود می‌بخشد، بازده مالی و اثربخشی کارها را ارتقا می‌دهد و راه را برای آینده تجربی سازمان‌های ورزشی هموار می‌کند. لی (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «مدل ترکیبی SWOT و AHP برای برون‌سپاری بازاریابی ورزشی» به این نتیجه رسید که دانش فنی و انتقال فناوری، اثربخشی و بعد مالی از مهم‌ترین عناصر برون‌سپاری است. لی (۲۰۱۶) در پژوهش خود پی برد که دو انگیزه اصلی برون‌سپاری در بازاریابی ورزشی بحث کم‌کردن هزینه‌ها و اثربخشی در عملکرد است. تیجادر<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) میزان دسترسی به کالا و خدمت، پایگاه داده مشتری، رضایتمندی مشتری، ثبات قیمت،

ترکیبی از جمله روش‌هایی است که هم برای بخش دولتی و هم برای بخش خصوصی می‌تواند سودبخش باشد. برون‌سپاری نوعی مشارکت بخش دولتی و بخش خصوصی است (براتی، ۲۰۱۹: ۱) که راهی نوین برای تغییرات بنیادین در نگرش دولت‌ها و سازمان‌ها در مورد ماهیت خدمات و نوع ارتباطشان با بخش خصوصی و تدوین قوانین برای تسهیل این روابط است. در واقع، برون‌سپاری تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌هاست (کوموریو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۳۲). برون‌سپاری به یکی از محبوب‌ترین و تأثیرگذارترین استراتژی‌های تجاری صنایع مختلف تبدیل شده است. براساس تحقیقات مجله راه‌حل‌های فناوری زمان واقعی (۲۰۰۷) تقریباً ۹۵ درصد از ۱۰۰۰ شرکت ثروتمند وظایف برون‌سپاری را برای خود اتخاذ کرده بودند (دایتلی، ۲۰۱۷: ۶). کومار (۲۰۰۶) برون‌سپاری را این‌گونه تعریف کرده است: واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان به پیمانکاران بیرونی سازمان (کومار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۲۳۷). از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که باید از طریق سازمان‌های ورزشی برون‌سپاری شود امور بازاریابی است. سازمان‌های کوچکی که با کمبود نیروی انسانی و دانش تخصصی مواجه هستند تمایل بیشتری به برون‌سپاری دارند (لی، ۲۰۱۱: ۳۶۲). صنعت ورزش یکی از موارد ویژه‌ای است که به صورت فعال از استراتژی‌های برون‌سپاری استفاده می‌کند. برای مثال در ورزش بسیاری از سازمان‌ها، شرکت‌های دیگری را برای انجام امور تجاری، اعطای امتیازات انحصاری، فروش و امور خدمات مشتری استخدام می‌نمایند (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۶). همچنین صنعت باشگاه‌داری ایران با شروع به کار باشگاه‌های خصوصی، رشد و تغییر چشمگیری را تجربه کرده است. این رشد انفجاری، برنامه‌های موجود در رابطه با ارائه خدمات به مشتریان را تحت تأثیر قرار داده است (خدایپرست، ۲۰۱۹: ۳۰). بردن و لی (۲۰۰۵) چندین عامل را پیشنهاد می‌کنند که هنگام تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری بازاریابی ورزشی باید در نظر گرفته شوند. این عوامل عبارت‌اند از یک اهداف، فلسفه و مأموریت مؤسسه، دو کیفیت برنامه‌های ورزشی در سطح ملی، سه اداره دارایی‌ها، چهار ارتباط با کسب‌وکارهای محلی. علی‌رغم اهمیت این عوامل آن‌ها به صورت تجربی توسط تصمیم‌گیرندگان بازاریابی سنجیده نشده‌اند. در سازمان‌های ورزشی خصوصاً سازمان‌های ورزشی بزرگ یا تیم‌های لیگ‌های حرفه‌ای به دلیل بالا بودن مسئولیت‌های کادر درونی آن‌ها، برون‌سپاری بعضی از فعالیت‌های بازاریابی مثل فروش بلیت و فروش لباس‌های

4. Meier  
5. Enright  
6. Dietl  
7. Tjader

1. Kamuriwo  
2. Kumar  
3. Lee

فعالیت‌های اصلی، به دست آوردن انعطاف‌پذیری، بهبود خدمات و کیفیت، بهبود زمان ورود به بازار، دستیابی به استعداد فنی و فناوری‌های جدید، انتشار ریسک، رها شدن از مشکلات کارکردی است. برگویست و جانسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود صرفه‌جویی در هزینه، دسترسی به تخصص فناوریانه خارجی، تمرکز بر فعالیت‌ها یا شایستگی‌های اصلی، قابلیت پیش‌بینی هزینه‌های سیستم‌های اطلاعاتی، قرارداد خوب کاری، ارتباط نزدیک بین طرفین درگیر در برون‌سپاری، روابط قابل اعتماد بین مشتری و تأمین‌کننده، اعتبار و شهرت تأمین‌کنندگان، دانش تأمین‌کنندگان درباره مشتری‌های سازمان، توانایی تأمین‌کنندگان در تحویل ظرفیت موردنیاز را شناسایی کرد. وانگ و یانگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود ذخیره هزینه، تمرکز بر فعالیت اصلی، انعطاف‌پذیری، امنیت اطلاعات را مهم‌ترین عوامل اعلام کردند. پاندی و بانسال<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود کم کردن ریسک، افزایش روابط با مشتری به وسیله بهبود در کیفیت خدمات، تنوع، افزایش در تمرکز بر شایستگی‌های اصلی، دستیابی به فناوری بهتر، کاهش هزینه‌ها را شناسایی کردند.

همان‌طور که ذکر شد برون‌سپاری در ورزش در سطح بین‌المللی یک فعالیت بسیار رایج است. بسیاری از سازمان‌های ورزشی در مواردی همچون مدیریت امکانات، رسانه، منابع انسانی و فعالیت‌های اینترنتی برون‌سپاری می‌کنند. در کشور ما هم مدت‌ها است که صحبت از برون‌سپاری به شکلی جدی مطرح شده است. مطالعه برنامه‌های اخیر توسعه کشور و به‌ویژه برنامه چهارم توسعه نشان می‌دهد که دولت‌مردان نیز به‌ضرورت توجه بیش از پیش به این راه‌برد واقف شده‌اند و در جهت کوچک‌سازی و کاهش تصدی‌گری، این مفهوم را در دل برنامه‌های توسعه کشور جای داده‌اند. رفتار بسیاری از سازمان‌های کشورمان اعم از خصوصی و دولتی در مهر و موم‌های اخیر نیز نشان از توجه به مقوله برون‌سپاری در کشورمان دارد. در کشور ما اغلب از زاویه سازمانی که قصد برون‌سپاری فعالیت‌های خود را دارد به این موضوع توجه شده است. درحالی که می‌توان از زاویه سازمانی که قصد دریافت خدمات برون‌سپاری شده را دارد نیز به موضوع نگاه کرد. در این صورت با توجه به فرصت‌های موجود خدمات برون‌سپاری شده به وسیله شرکت‌های منطقه‌ای و بین‌المللی در بازارهای منطقه‌ای، اهمیت موضوع بسیار بیشتر می‌شود. واقعیت این است که بررسی تجربه برون‌سپاری در کشور ما نشان می‌دهد که علی‌رغم

صرفه‌جویی در هزینه‌ها، سودآوری، رهبری صنعت، جریان نقدی، کنترل داخلی، چابکی، توصیه‌نامه‌ها، تمرکز بر فعالیت اصلی، کیفیت، توانایی کارکنان، رضایت‌مندی کارکنان، مدیریت دانش، فناوری پژوهش و توسعه را از مهم‌ترین عوامل برون‌سپاری ذکر کرد. جعفرنژاد (۲۰۱۳) اثربخشی و کارایی سازوکارها برای کنترل و نظارت سازمان، محرمانه نبودن فعالیت‌های برون‌سپاری شده، افزایش تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، پشتیبانی مقررات دولتی، رشد سریع فناوری، تنوع در انتخاب پیمانکاران را عوامل برون‌سپاری بیان کرد. اکبری (۲۰۱۳) صرفه‌جویی در هزینه‌ها، نوسازی هزینه، بهبود در کیفیت، دانش و تجربه گسترده، قرارداد، تخصص عملیاتی، مسائل مربوط به کارکنان، بهبود در قابلیت مدیریت، تسهیل‌کننده برای تغییر، زمان کاهش‌یافته، کالایی شدن فعالیت، مدیریت ریسک، منطقی کردن منطقه زمانی، کاهش فشار مشتری را از عوامل برون‌سپاری ذکر کرد. کانگ<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۲) عملکرد مالی، کاهش هزینه، بهره‌وری، جریان نقدی بهتر، عملکرد راهبردی، انعطاف‌پذیری، شایستگی، تمرکز بر فعالیت اصلی را بیان کرد. تایانوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود عوامل تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، صرفه‌جویی در هزینه، به دست آوردن تجربه، بهبود عملکرد، انعطاف‌پذیری، کاهش کنترل مدیریت، تهدیدهای مربوط به امنیت و اعتماد، مشکلات مربوط به کیفیت، هزینه‌های پنهان را پی برد. لی و والش<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود بیان کردند که موفقیت در برنامه‌های سازمان، مدیریت کردن هزینه‌های سازمان، تمرکز بر کسب‌وکار اصلی سازمان را مهم‌ترین عوامل است. میلکووا<sup>۴</sup> و دیگران (۲۰۱۰) در پژوهش خود کیفیت تأمین‌کننده، قیمت، انجام کار در زمان تعیین شده، انعطاف‌پذیری تأمین‌کننده، پیچیدگی خدمات، حسن نیت و خوش‌نامی، ثبات تأمین‌کننده، ارجاعات، کیفیت مدیریت، ظرفیت سازمانی، ادراکات فرهنگی و مهارت‌های کلامی را مهم‌ترین عوامل مطرح کردند. لامین ماک<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود انعطاف‌پذیری بیشتر، ایجاد صرفه‌جویی‌های اقتصادی، اجتناب از هدررفتن سرمایه، شهرت و اعتبار پیمانکاران، ارائه خدمات بهتر، مدیریت نوسانات و حوادث غیرقابل‌پیش‌بینی، توسعه سریع تسهیلات، را شناسایی کردند. هیتالهی و کوپالا<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود پی بردند که کاهش هزینه، بهبود در کنترل هزینه، تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر، تمرکز منابع بر

1. Kang
2. Tayauova
3. Lee & Walsh
4. Milecova
5. Lamminmaki
6. Hietalahti & Kuoppala

7. Bergkvist & Johansson
8. Wang & Yang
9. Pandey & Bansal

مصاحبه به‌عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل مدل برون‌سپاری تبلیغات تجاری، مصاحبه نیمه ساختمند (با گروه‌های کانونی) و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لیبوکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هریک از این معیارها، اقدامات زیر انجام گرفت:

اعتبار‌پذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را استادان راهنما و مشاور تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است.

انتقال‌پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص بازاریابی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند.

اطمینان‌پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد.

تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین‌منظور تمامی مراحل به‌دقت ثبت و ضبط شده و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید استادان قرار گرفته است.

سپس الگوسازی ساختاری تفسیری نیز به‌عنوان یکی از روش‌های اجماعی مورد استفاده قرار گرفت. این روش از شیوه‌های مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر بوده و ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک نظام را بررسی می‌کند. به‌بیان‌دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند. در پایان با استفاده از تحلیل محتوای کیفی، به تلخیص، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌ها پرداخته شد تا فهرست نهایی مؤلفه‌ها، معیارها و شاخص‌های برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران استخراج شود.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول شماره یک به نمایش گذاشته شده است.

دستاوردهای مثبت، متأسفانه به دلایلی در برخی موارد این امر باعث بروز مشکلات و مسائلی در سطح بنگاه و همچنین در سطح کلان کشور شده و لذا اهداف از پیش تعیین شده حاصل نشده است. بسیاری از دلایل را برای بروز این مشکلات و در برخی موارد بحران حاصله، می‌توان برشمرد. سازمان‌ها تأثیر برون‌سپاری را روی نیروی انسانی، فرآیندها، روش‌ها و ابزارها و در یک‌کلام ساختارها و رفتارهای خود، آن‌گونه که هست در نظر نمی‌گیرند و اقدام به برون‌سپاری می‌کنند. انجام برون‌سپاری بدون تحلیل این مسائل، ریسک آن را افزایش می‌دهد و در خیلی موارد به فاجعه تبدیل می‌شود. بنابراین، اتخاذ یک رویکرد و متدولوژی علمی برای برخورد با این پدیده می‌تواند باعث کاهش جدی بسیاری از مشکلات شود. هنوز در سطوح کلان و خرد، در رابطه با مفاهیم برون‌سپاری اتفاق نظر وجود ندارد. نمونه آن استفاده از واژه‌هایی نظیر خصوصی‌سازی، مجری فرعی و نظیر آن معادل با برون‌سپاری است. اگرچه این واژه‌ها مرتبط با موضوع برون‌سپاری هستند ولی تفاوت معنی‌داری با یکدیگر و با برون‌سپاری دارند. از این‌رو، پژوهش حاضر ضمن بهبود شواهد و آگاهی در خصوص استفاده از برون‌سپاری تبلیغات تجاری در مسیر توسعه اقتصادی صنعت ورزش، سبب ارتقای راهکارهای عملیاتی در مسیر توسعه برون‌سپاری صنعت ورزش می‌شود. همچنین انجام پژوهش حاضر می‌تواند به بومی‌سازی فرایند استفاده از برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال با توجه به ویژگی‌های کشور ایران منجر گردد. از این‌رو، شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران سبب می‌گردد تا آگاهی و دانش مناسب در خصوص برون‌سپاری تبلیغات تجاری ایجاد شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های میدانی بود. با عنایت به هدف اصلی، روش انجام پژوهش روش کیفی (نظریه داده‌بنیاد) بود. مشارکت‌کنندگان خبرگان حوزه بازاریابی ورزشی هستند. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی‌دهندگان کلیدی (شامل ۱۴ نفر از خبرگان بازاریابی ورزشی) برای شناسایی چارچوب مدل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انتخاب شده‌اند و با آن‌ها

جدول ۱. یافته‌های توصیفی پژوهش

Table 1. Descriptive Research Findings

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹	۶۴/۲۸
	زن	۵	۳۵/۷۲
مرتب‌ه علمی	استادیار	۲	۱۴/۲۸
	دانشیار	۲	۱۴/۲۸
	استاد	۱	۷/۱۵
	دانشجوی دکتری بازاریابی ورزشی	۹	۶۴/۲۹

کردن تقدم و تأخر تأثیرگذاری عناصر بر یکدیگر، جهت و شدت رابطه عناصر یک مجموعه پیچیده را در ساختار سلسله‌مراتبی تعیین می‌کند.

**یک: تشکیل ماتریس خود تعاملی<sup>۲</sup>**

در این مرحله عوامل شناسایی شده وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) می‌شوند. این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آن‌ها از چهار نماد زیر استفاده می‌کنیم:

- V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد (ارتباط یک‌طرفه بین i و j).
- A: عامل سطر (j) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (i) باشد (ارتباط یک‌طرفه بین j و i).
- X: بین عامل سطر (i) و عامل (j) ارتباط دوجانبه وجود دارد. به عبارتی هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i و j و برعکس).
- O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر (ij) وجود ندارد.

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های پژوهش شامل ۶۴/۲۸٪ مرد و ۳۵/۷۲٪ زن بودند. همچنین از این میان نمونه‌های پژوهش افراد دارای مرتبه علمی دانشجویان دکتری بازاریابی ورزشی دانشگاه کردستان با ۶۴/۲۹٪ بیشترین تعداد را دارا می‌باشند.

مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به‌ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است که با بهره‌برداری از ریاضیات، رایانه و نیز مشارکت متخصصان، سیستم‌های بزرگ و پیچیده را طراحی می‌کند. روش ISM توسط وار فیلد مطرح شد. این روش یک فرایند تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل نظامند و جامع ساختار بندی می‌شود. این تکنیک به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک زیادی می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فرایند یادگیری تکاملی است که از طریق تفسیر نظرات گروهی از خبرگان به چگونگی ارتباط بین مفاهیم یک مسئله می‌پردازد و ساختاری جامع از مجموعه پیچیدگی‌هایی از مفاهیم ایجاد می‌کند و افزون بر مشخص

جدول ۲. علائم اختصاری شاخص‌ها

Table 2. Abbreviations for Indicators

شاخص	اختصار	شاخص	اختصار
نیروی انسانی کارآمد	A1	بعد فرهنگی	A13
رسیدن به مهارت‌های زیاد در تبلیغات	A2	وجود سیستم کنترل	A14
افزایش انعطاف‌پذیری باشگاه	A3	اعتبار (شهرت باشگاه)	A15
بعد وفاداری هواداران	A4	کنترل هزینه	A16
اثر بخشی باشگاه	A5	کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر	A17
فرصت‌های کسب و کار جدید	A6	آزادسازی منابع	A18
برنامه‌ریزی	A7	بعد کیفیت	A19
مقرون‌به‌صرفه بودن	A8	انتقال فناوری‌های نوین	A20
مزیت در قیمت	A9	دانش کافی	A21
بعد مالی و مالیات‌ها	A10	حمایت‌های شبکه‌های اجتماعی در تبلیغات	A22
مالکیت معنوی	A11	بازخورد تبلیغات	A23
بعد اقتصادی و جذب حامیان	A12		

1. Warfield  
2. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

Table 3. Structural Interactive Matrix (SSIM)

A23	A22	A21	A20	A19	A18	A17	A16	A15	A14	A13	A12	A11	A10	A9	A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
A	A	A	A	A	A	A	X	A	A	X	A	A	V	A	A	A	X	A	X	V	A		A1
A	A	A	A	A	X	X	X	A	A	A	A	A	X	A	A	A	X	A	V	X			A2
A	A	A	A	A	A	A	A	X	X	A	A	A	A	X	A	X	A	A	A				A3
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	X	X	X	A	A	A					A4
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A						A5
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	V	A	A	A							A6
A	A	A	A	A	V	X	X	A	X	A	A	A	V	X	V								A7
A	A	A	A	A	X	X	X	A	A	A	A	A	V	X									A8
A	A	A	A	A	V	X	X	X	X	A	A	X	X										A9
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A											A10
A	A	A	A	A	V	V	V	X	X	A	X												A11
A	A	A	A	A	V	V	V	V	V	V													A12
A	A	A	A	A	V	V	V	V	V														A13
A	A	A	A	A	V	X	V	X															A14
A	A	A	A	A	X	V	V																A15
A	A	A	A	A	A	A																	A16
A	A	A	A	A	X																		A17
A	A	A	A	A																			A18
A	A	A	A																				A19
V	V	X																					A20
V	V																						A21
O																							A22
																							A23

دو: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه<sup>۱</sup>

در این مرحله با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس RM دست پیدا کرد. این قواعد به صورت زیر است:

الف: اگر خانه (i و j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد یک می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j و i) عدد صفر می‌گیرد.

ب: اگر خانه (i و j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j و i) عدد یک می‌گیرد.

ج: اگر خانه (i و j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد یک می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j و i) عدد یک می‌گیرد.

ج: اگر خانه (i و j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j و i) عدد صفر می‌گیرد.

1. (Matrix Reachability (RM))

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه  
Table 4. Initial Access Matrix (RM)(RM)

قدرت وابستگی	A23	A22	A21	A20	A19	A18	A17	A16	A15	A14	A13	A12	A11	A10	A9	A8	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1
A1	۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
A2	۹	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A3	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰
A4	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱
A5	۱۹	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A6	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A7	۱۳	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A8	۱۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A9	۱۵	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A10	۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱
A11	۱۶	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A12	۱۷	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A13	۱۶	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A14	۱۵	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A15	۱۵	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A16	۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A17	۱۴	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A18	۱۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A19	۱۸	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
A20	۲۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A21	۲۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A22	۲۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
A23	۲۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

تعدادی از محققان بر این عقیده‌اند که

۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴ ۱۵ ۱۶ ۱۷ ۱۸ ۱۹ ۲۰ ۲۱ ۲۲ ۲۳ ۲۴ ۲۵ ۲۶ ۲۷ ۲۸ ۲۹ ۳۰

**سه: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی**

پس از اینکه ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به‌عنوان نمونه اگر عامل یک منجر به عامل دو شود و عامل دو هم منجر به عامل سه شود، باید عامل یک نیز منجر به عامل سه شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. برای سازگار کردن ماتریس روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است که در اینجا به دو روش کلی اشاره می‌شود:

روش اول: تعدادی از محققان بر این عقیده‌اند که پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و به دست آوردن ماتریس‌های SSIM و دستیابی، در صورتی که ناسازگاری درون ماتریس دستیابی مشاهده شد، باید

دوباره پرسشنامه به وسیله خبرگان پر شود آنگاه دوباره سازگاری ماتریس دستیابی بررسی شود و این کار آن‌قدر باید ادامه پیدا کند تا اینکه سازگاری برقرار شود. روش دوم: در این روش از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری در ماتریس دستیابی استفاده می‌شود، به این صورت که ماتریس دستیابی را به توان (K+1) می‌رساند  $K > 1$  است. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولن باشد. طبق این قاعده  $1 = 1 + 1$  و  $1 = 1 \times 1$  است. در پژوهش حاضر از روش اول شده استفاده است. از آنجا که در این پژوهش برای پرکردن پرسشنامه‌ها از چند خبره استفاده شده، برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی از روش مد براساس بیشترین فراوانی در هر ماتریس استفاده شده است.



جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی  
Table 5. Final Access Matrix

شاخص	اختصار	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی	شاخص	اختصار	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
نیروی انسانی کارآمد	A1	۷	۲۱	بعد فرهنگی	A13	۱۶	۹
رسیدن به مهارت‌های زیاد در تبلیغات	A2	۹	۲۱	وجود سیستم کنترل	A14	۱۵	۱۵
افزایش انعطاف‌پذیری باشگاه	A3	۶	۲۳	اعتبار (شهرت باشگاه)	A15	۱۵	۱۴
بعد وفاداری هواداران	A4	۶	۲۲	کنترل هزینه	A16	۱۰	۱۹
اثر بخشی باشگاه	A5	۱۹	۵	کاهش هزینه‌های ثبات و متغیر	A17	۱۴	۱۷
فرصت‌های کسب‌وکار جدید	A6	۶	۲۰	آزادسازی منابع	A18	۱۱	۱۷
برنامه‌ریزی	A7	۱۳	۱۶	بعد کیفیت	A19	۱۸	۶
مقرون‌به‌صرفه بودن	A8	۱۱	۱۸	انتقال فناوری‌های نوین	A20	۲۳	۲
مزیت در قیمت	A9	۱۵	۱۹	دانش کافی	A21	۲۳	۲
بعد مالی و مالیات‌ها	A10	۵	۲۲	حمایت‌های شبکه‌های اجتماعی در تبلیغات	A22	۲۰	۳
مالکیت معنوی	A11	۱۶	۱۳	بازخورد تبلیغات	A23	۲۰	۳
بعد اقتصادی و جذب حامیان	A12	۱۷	۸				

چهار: تعیین سطح و اولویت متغیرها

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دست‌یابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دست‌یابی هر عامل شامل عواملی می‌شود که از طریق این عامل می‌توان به آن رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل عواملی می‌شود که از طریق آن‌ها می‌توان به این عوامل رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. بعد از تعیین ماتریس دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز برای هر عامل شناسایی می‌شوند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. منظور از سطح عناصر

این است که عامل‌ها بر سایر عوامل تأثیرگذارند یا از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. عواملی که در بالاترین سطح (سطح ۱) قرار می‌گیرند تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در اولین جدول عاملی داری بالاترین سطح است که مجموعه دست‌یابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها از جدول حذف می‌شوند و با سایر عوامل باقیمانده جدول بعدی تشکیل می‌شود. این عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد.

جدول ۶. مجموعه خروجی شاخص‌ها  
Table 6. Output Index of Indicators

اختصار	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک سطح
A1	۱-۳-۴-۶-۱۰-۱۳-۱۶	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰	۱-۴-۶-۱۳-۱۶
A2	۱۸-۱۷-۱۶-۱۰-۶-۴-۳-۲-۱	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰	۲-۳
A3	۱۵-۱۴-۹-۷-۳-۲	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹	۲-۳-۹-۱۴-۱۵
A4	۱۰-۹-۸-۴-۳-۱	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹	۱-۴-۸-۹-۱۰

ادامه جدول ۶. مجموعه خروجی شاخص‌ها

Table 6. Output Index of Indicators

۱۱	۵	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۵	-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳	A۵
۳	۱-۲-۶	-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۶-۵-۲-۱ ۲۳-۲۲-۲۱-۲۰	۱۰-۶-۴-۳-۲-۱	A۶
۶	-۹-۱۴-۱۶-۱۷ ۳-۷	-۲۱-۱۹-۲۰-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵-۳ ۲۳-۲۲	-۱۷-۱۶-۱۴-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸	A۷
۵	-۱۷-۱۶-۹-۸-۴ ۱۸	-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۵-۴ ۲۳-۲۲-۲۱-۲۰	۱۸-۱۷-۱۶-۱۰-۹-۸-۶-۴-۳-۲-۱	A۸
۶	-۹-۸-۷-۴-۳ -۱۵-۱۴-۱۱-۱۰ ۱۷-۱۶	-۱۹-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۵-۴-۳ ۲۳-۲۲-۲۱-۲۰	-۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸-۱۷-۱۶	A۹
۲	۱۰-۹-۴-۲	-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۲-۱ ۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸	۱۰-۹-۴-۳-۲	A۱۰
۷	-۱۵-۱۴-۱۲-۱۱ ۱۷	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۵	-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸-۱۷-۱۶-۱۵	A۱۱
۹	۱۲-۱۱	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۲-۱۱-۵	-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴	A۱۲
۸	۱۳-۱	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۴-۱۳-۱۲-۵-۱	-۱۴-۱۳-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ -۱۷-۱۶-۱۵	A۱۳
۶	-۱۴-۱۱-۹-۷ ۱۷-۱۵	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۵	-۱۶-۱۵-۱۴-۱۱-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸-۱۷	A۱۴
۷	-۱۵-۱۴-۱۱-۳ ۱۸	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۶-۵-۳	-۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸-۱۷-۱۶	A۱۵
۴	۱۶-۹-۸-۷-۲-۱	-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۷-۵-۲-۱ ۲۳-۲۲-۲۱	۱۶-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱	A۱۶
۵	-۱۱-۹-۸-۷-۲ ۱۸-۱۷-۱۴	-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵-۲ ۲۳-۲۲	-۱۷-۱۶-۱۴-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۸	A۱۷
	۱۸-۱۷-۱۵-۸-۲	-۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۱-۹-۸-۷-۵-۲ ۲۳-۲۲	-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۰-۸-۵-۴-۳-۲-۱	A۱۸
۱۰	۱۹	۲۳-۲۲-۲۱-۲۰-۱۹-۵	-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۳-۲-۱ ۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴	A۱۹
۱۳	۲۰-۲۱	۲۱-۲۰	-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ -۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳ ۲۳-۲۲	A۲۰
۱۳	۲۰-۲۱	۲۱-۲۰	-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ -۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳ ۲۳-۲۲	A۲۱
۱۲	۲۲	۲۲-۲۱-۲۰	-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۳-۲۲-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳	A۲۲
۱۲	۲۳	۲۳-۲۱-۲۰	-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۲۳-۱۹-۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳	A۲۳

نهایی، مدل ترسیم می‌شود.

پنج: ترسیم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله براساس سطوح تعیین شده و ماتریس دست‌یابی

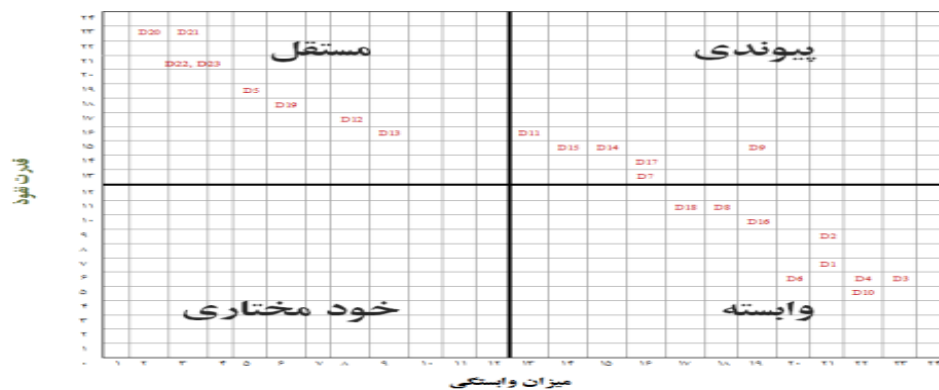


شکل ۱. مدل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

Figure 1. The Model of Outsourcing Commercial Advertising in Iranian Premier League

برخوردار هستند. همچنین مشخص گردید، شاخص‌هایی همچون بعد اقتصادی و جذب حامیان (A12)، بعد فرهنگی (A13)، بعد کیفیت (A19)، اثربخشی باشگاه (A5)، انتقال فناوری‌های نوین (A20)، دانش کافی (A21)، حمایت‌های شبکه‌های اجتماعی در تبلیغات (A22)، بازخورد تبلیغات (A23)، در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند این به معنای آن است که این شاخص‌ها از نفوذ بالایی در ایجاد برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برخوردار است. در نهایت مشخص شد مزیت در قیمت (A9)، برنامه‌ریزی (A7)، کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر (A17)، وجود سیستم کنترل اعتبار (شهرت باشگاه) (A14)، مالکیت معنوی (A11)، در گروه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرد که این به معنای آن است که شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند که هرگونه تغییر در برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌بایست از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های لازم در رابطه با این متغیرها صورت پذیرد.

شش: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی  
براساس نمودار (MICMAC) اقدام به تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق شده است. این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همان‌طور که در نمودار قابل مشاهده است متغیرهای پژوهش براساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار متغیر مستقل، پیوندی، خودمختاری و وابسته دسته‌بندی می‌شوند. در این پژوهش همان‌طور که قابل مشاهده است، هیچ یک از عوامل در گروه متغیر خودمختاری قرار نگرفتند که این به معنای آن است که ارتباط برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در حد مطلوب و قوی است. اما مشخص شد مؤلفه‌هایی همچون نیروی انسانی کارآمد (A1)، رسیدن به مهارت‌های زیاد در تبلیغات (A2)، افزایش انعطاف‌پذیری باشگاه (A3)، بعد وفاداری هواداران (A4)، فرصت‌های کسب‌وکار جدید (A6)، مقرون‌به‌صرفه بودن (A8)، بعد مالی و مالیات‌ها (A10)، کنترل هزینه (A16)، آزادسازی منابع (A18) در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که علل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا



شکل ۲. نمودار (MICMAC)

Figure 2. Chart (MICMAC)

مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، موردتوجه بسیار قرار گرفته است. با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری فرآیندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد. سازمان‌های بسیاری به‌منظور کاهش هزینه و بالا بردن کارایی

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به تدوین چارچوب بومی برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته شده است. برون‌سپاری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجادکننده

اثربخشی و منابع مالی از مهم‌ترین عناصر برون‌سپاری در ورزش و بهداشت بودند. همچنین مشخص گردید، شاخص‌هایی همچون بعد اقتصادی و جذب حامیان، بعد فرهنگی، بعد کیفیت، اثربخشی باشگاه، انتقال فناوری‌های نوین، دانش کافی، حمایت‌های شبکه‌های اجتماعی در تبلیغات، بازخورد تبلیغات، در گروه متغیرهای مستقل قرار می‌گیرند این به معنای آن است که این شاخص‌ها از نفوذ بالایی در ایجاد برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برخوردار است. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پورذبیح (۲۰۱۹)، اینریت (۲۰۲۰)، وانگ و یانگ (۲۰۰۷)، دایتلی (۲۰۱۷)، لی (۲۰۱۱)، لی (۲۰۱۶) همخوان است. لی (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان مدل ترکیبی SWOT و AHP برای برون‌سپاری بازاریابی ورزشی به این نتیجه رسید که دانش فنی و انتقال فناوری، اثربخشی و بعد مالی از مهم‌ترین عناصر برون‌سپاری است. لی (۲۰۱۶) در پژوهش خود پی برد که دو انگیزه اصلی برون‌سپاری بازاریابی ورزشی بحث هزینه‌ها و اثربخشی در عملکرد وجود دارد. وانگ و یانگ (۲۰۰۷) در تحقیق خود ذخیره هزینه، تمرکز بر فعالیت اصلی، انعطاف‌پذیری، امنیت اطلاعات را مهم‌ترین عوامل بیان کردند. پاندی و بانسال (۲۰۰۳) در پژوهش خود کم کردن ریسک، افزایش روابط با مشتری به وسیله بهبود در کیفیت خدمات، تنوع، افزایش در تمرکز بر شایستگی‌های اصلی، دست‌یابی به فناوری بهتر، کاهش هزینه‌ها را شناسایی کردند. دایتلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان برون‌سپاری فعالیت‌های حمایت مالی ورزشی: یک رویکرد چند نظریه‌ای به این نتیجه رسید که برون‌سپاری درک ما از حمایت‌های مالی در ورزش را بهبود می‌بخشد، بازده مالی و اثربخشی کارها را ارتقا می‌دهد و راه را برای آینده تجربی سازمان‌های ورزشی هموار می‌کند.

درنهایت مشخص گردید مزیت در قیمت، برنامه‌ریزی، کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر، وجود سیستم کنترل اعتبار (شهرت باشگاه)، مالکیت معنوی، در گروه متغیرهای پیوندی قرار می‌گیرد که این به معنای آن است که شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند که هرگونه تغییر در برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌بایست از طریق به‌کارگیری استراتژی‌های لازم در رابطه با این متغیرها صورت پذیرد. این یافته با تحقیقات جوکار و صفت تیجادر

مجبور به تخصصی کردن فعالیت‌هایشان در حوزه‌هایی خاص شده‌اند. برون‌سپاری به‌عنوان روشی برای رسیدن به کارایی بالاتر در تمامی واحدهای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش همان‌طور که قابل مشاهده است، هیچ یک از عوامل در گروه متغیر خودمختاری قرار نگرفتند که این به معنای آن است که ارتباط برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در حد مطلوب و قوی است. اما مشخص گردید مؤلفه‌هایی همچون نیروی انسانی کارآمد، رسیدن به مهارت‌های زیاد در تبلیغات، افزایش انعطاف‌پذیری باشگاه، بعد وفاداری هواداران، فرصت‌های کسب‌وکار جدید، مقرون‌به‌صرفه بودن، بعد مالی و مالیات‌ها، کنترل هزینه، آزادسازی منابع؛ در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند و این به معنای آن است که علل برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از قدرت نفوذ ضعیف اما تا حدی از وابستگی بالا برخوردار هستند. برون‌سپاری عبارت‌اند از واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان به پیمانکاران بیرونی سازمان (کومار، ۲۰۰۶؛ ۲۳۷). از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که باید توسط سازمان‌های ورزشی برون‌سپاری شود امور بازاریابی است. سازمان‌های کوچکی که با کمبود نیروی انسانی و دانش تخصصی مواجه هستند تمایل بیشتری به برون‌سپاری دارند (لی، ۲۰۱۱؛ ۳۶۲). یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پورذبیح (۲۰۱۹)، اینریت (۲۰۲۰)، ماکی (۲۰۱۰) همخوان است. پورذبیح (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری در ورزش؛ مطالعه موردی: استان مازندران به این نتیجه رسید که فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری در هفت حیطه که عبارت‌اند از عوامل حیطه منابع انسانی و ساختار سازمانی، عوامل حیطه مدیریتی-اجرایی، عوامل حیطه فرهنگی-اجتماعی، عوامل حیطه اقتصادی، عوامل حیطه فناوری-ارتباطات-اطلاعات، عوامل حیطه سیاسی و عوامل حیطه قانونی شناسایی شدند. اکبری (۲۰۱۳) صرفه‌جویی در هزینه‌ها، نوسازی هزینه، بهبود در کیفیت، دانش و تجربه گسترده، قرارداد، تخصص عملیاتی، مسائل مربوط به کارکنان، بهبود در قابلیت مدیریت، تسهیل‌کننده برای تغییر، زمان کاهش‌یافته، کالایی شدن فعالیت، مدیریت ریسک، منطقی کردن منطقه زمانی، کاهش فشار مشتری را بیان کرد از عوامل برون‌سپاری است. ماکی (۲۰۱۰) در پژوهش خود انعطاف‌پذیری بیشتر، ایجاد صرفه‌جویی‌های اقتصادی، اجتناب از هدررفتن سرمایه، شهرت و اعتبار پیمانکاران، ارائه خدمات بهتر، مدیریت نوسانات و حوادث غیرقابل پیش‌بینی، توسعه سریع تسهیلات، را شناسایی کردند. اینریت (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان برون‌سپاری در ورزش و بهداشت به این نتیجه رسید که دانش، تخصص،

سیستم‌های اطلاعاتی، قرارداد خوب کاری، ارتباط نزدیک بین طرفین درگیر در برون‌سپاری، روابط قابل‌اعتماد بین مشتری و تأمین‌کننده، اعتبار و شهرت تأمین‌کنندگان، دانش تأمین‌کنندگان درباره مشتری‌های سازمان، توانایی تأمین‌کنندگان در تحویل ظرفیت موردنیاز را شناسایی کردند. وانگ و یانگ (۲۰۰۷) در تحقیق خود ذخیره هزینه، تمرکز بر فعالیت اصلی، انعطاف‌پذیری، امنیت اطلاعات را مهم‌ترین عوامل بودند.

پاندی و بانسال<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود کم کردن ریسک، افزایش روابط با مشتری به وسیله بهبود در کیفیت خدمات، تنوع، افزایش در تمرکز بر شایستگی‌های اصلی، دستیابی به فناوری بهتر، کاهش هزینه‌ها را شناسایی کردند. برون‌سپاری به‌عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روزبه‌روز کاربردهای بیشتری پیدا می‌کند. اما با توجه به روند افزایشی بودجه‌های اختصاص‌یافته به امور پیمانکاری و قراردادی، بررسی نتایج حاصل از برون‌سپاری از اهمیت و ضرورت خاص برخوردار بوده و می‌تواند فواید زیادی از جهت کاهش هزینه، اثربخشی و ارتقای کارایی داشته باشد. با توجه به اینکه، پژوهش حاضر مدلی جامع برای تصمیم در خصوص برون‌سپاری تبلیغات تجاری در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران است. بنابراین. به مسئولان امر برون‌سپاری فعالیت‌ها در باشگاه‌ها و سازمان لیگ فوتبال ایران پیشنهاد می‌شود از این چارچوب برای تصمیم‌گیری استفاده کنند تا بتوانند از مزایای برون‌سپاری فعالیت‌های تبلیغاتی خود بهره بیشتری ببرند. استفاده از دستورالعمل‌های مشخص و فهرست عوامل مؤثر در هنگام تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری تبلیغات می‌تواند تصمیم‌گیری را آسان‌تر و قدرت اجرای تصمیم‌گیری را بیشتر کند.

### پیشنهادها

براساس معیارها و درجه اهمیت این معیارها که در این پژوهش شناسایی شده‌اند، دستورالعمل و فهرستی تهیه شود و در اختیار مسئولان سازمان لیگ قرار گیرد، همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشی درزمینه برون‌سپاری فروش‌های آنلاین بلیت‌های ورزشگاه‌ها انجام دهند تا نتایج بهتر و مناسب‌تری استخراج گردد و درنهایت بتوان مدل جامع تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های تجاری و تبلیغات طراحی کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود نام‌گذاری و دسته‌بندی معیارها با استفاده از روش‌های پیمایشی و کمی مانند روش تحلیل خوشه‌ای انجام پذیرد.

(۲۰۱۴)، اکبری (۲۰۱۳)، کانگ و دیگران (۲۰۰۱۲) تایاوا (۲۰۱۲) همسو بوده است. تيجادر (۲۰۱۴) میزان دسترسی به کالا و خدمت، پایگاه داده مشتری، رضایتمندی مشتری، ثبات قیمت، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، سودآوری، رهبری صنعت، جریان نقدی، کنترل داخلی، چابکی، توصیه‌نامه‌ها، تمرکز بر فعالیت اصلی، کیفیت، توانایی کارکنان، رضایتمندی کارکنان، مدیریت دانش، فناوری پژوهش و توسعه را از مهم‌ترین عوامل برون‌سپاری عنوان کرد. جعفرنژاد (۲۰۱۳) اثربخشی و کارایی سازوکارها برای کنترل و نظارت سازمان، محرمانه نبودن فعالیت‌های برون‌سپاری شده، افزایش تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، پشتیبانی مقررات دولتی، رشد سریع فناوری، تنوع در انتخاب پیمانکاران را از جمله عوامل برون‌سپاری بیان کرد. کانگ و دیگران (۲۰۱۲) عملکرد مالی، کاهش هزینه، بهره‌وری، جریان نقدی بهتر، عملکرد راهبردی، انعطاف‌پذیری، شایستگی، تمرکز بر فعالیت اصلی را بیان کرد. تایاوا (۲۰۱۲) در پژوهش خود عوامل تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، صرفه‌جویی در هزینه، به دست آوردن تجربه، بهبود عملکرد، انعطاف‌پذیری، کاهش کنترل مدیریت، تهدیدهای مربوط به امنیت و اعتماد، مشکلات مربوط به کیفیت، هزینه‌های پنهان را پی برد. لی و والش (۲۰۱۱) در پژوهش خود بیان کردند که موفقیت در برنامه‌های سازمان، مدیریت‌کردن هزینه‌های سازمان، تمرکز بر کسب‌وکار اصلی سازمان از مهم‌ترین عوامل است. میلکو و دیگران (۲۰۱۰) در پژوهش خود کیفیت تأمین‌کننده، قیمت، انجام کار در زمان تعیین شده، انعطاف‌پذیری تأمین‌کننده، پیچیدگی خدمات، حسن نیت و خوش‌نامی، ثبات تأمین‌کننده، ارجاعات، کیفیت مدیریت، ظرفیت سازمانی، ادراکات فرهنگی و مهارت‌های کلامی را مهم‌ترین عوامل بیان کرد.

لامین ماک (۲۰۱۰) در پژوهش خود انعطاف‌پذیری بیشتر، ایجاد صرفه‌جویی‌های اقتصادی، اجتناب از هدررفتن سرمایه، شهرت و اعتبار پیمانکاران، ارائه خدمات بهتر، مدیریت نوسانات و حوادث غیرقابل‌پیش‌بینی، توسعه سریع تسهیلات، را شناسایی کردند. هیتالیتی و کوپالا (۲۰۰۹) در پژوهش خود پی بردند که کاهش هزینه، بهبود در کنترل هزینه، تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر، تمرکز منابع بر فعالیت‌های اصلی، به دست آوردن انعطاف‌پذیری، بهبود خدمات و کیفیت، بهبود زمان ورود به بازار، دستیابی به استعداد فنی و فناوری‌های جدید، انتشار ریسک، رها شدن از مشکلات کارکردی را عوامل مهم برون‌سپاری معرفی کردند. برگویست و جانسون (۲۰۰۷) در پژوهش خود صرفه‌جویی در هزینه، دسترسی به تخصص فناورانه خارجی، تمرکز بر فعالیت‌ها یا شایستگی‌های اصلی، قابلیت پیش‌بینی هزینه‌های

## References

11. Hosseini, M., & Bakhtar, S. (2019). The Relationship between Technology and Sponsors in Women's Sports in Tehran City. *Media Sports in Management*, 6(22), 29-40 (Persian).
12. Jafarnejad, A., Sherafat, A., Taghavi, N., & Morshed Talab, Z. (2013). Designing a Operational Evaluation Model for Outsourcing Decision Making by Effective Outsourcing Factors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 371-383 (Persian).
13. Kamuriwo, D. S., & Baden-Fuller, C. (2016). Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology. *Research Policy*, 45(5), 1031-1045.
14. Kang, M., W.u, X., Hong, P. Y., & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1195-1201.
15. Khodaparast, S., & Rezaei Soufi, M. Kazemi, M. (2019). Relationship Between Mouth-to-Mouth Advertising and Willingness of People to Attend in Volleyball Sport Gyms. *Media Sports in Management*, 6(24), 29,40. (Persian)
16. Kumar, S., & Eickhoff, J. H. (2005). Outsourcing: When and how should it be done?. *Information knowledge systems management*, 5(4), 245-259.
17. Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
18. Lee, S. (2010). Global outsourcing: a different approach to an understanding of sport labour migration. *Global Business Review*, 11(2), 153-165.
19. Lee, S. (2016). Economic view and strategic management view toward understanding outsourcing in amateur sport. *Journal of Amateur Sport*, 2(1), 12-38.
20. Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.
21. Meier, M., Tan, K. H., Lim, M. K., & Afzaltosi, F., & Tahari, A. (2012). Visual Metaphor, an Expression of Creativity in Commercial Advertising. *Journal of visual applied arts*, 5(10) 107-121.
2. Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 26, 1-32.
3. Akbari, M. (2013). Factors Affecting Outsourcing Decisions in Iranian Industries. Ph. D Dissertation, College of Business Victoria University Melbourne, Australia. (Persian)
4. Azizi, Sh., & Moghaddasi, M. (2010) Evaluating the Impact of Advertising Intensity on Banking Performance. *Journal of New Economy and Commerce*, 5(19), 101-125. (Persian)
5. Barati, O., Najibi, M., Yusefi, A. R., Dehghan, H., & Delavari, S. (2019). Outsourcing in Shiraz University of Medical Sciences; a before and after study. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, 94(1), 1-8. (Persian)
6. Bergkvist, L., & Johansson, B. (2007). Evaluating Motivational Factors Involved at Different Stages in an IS Outsourcing Decision Process. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 10(1).
7. Dietl, H. M., Özdemir, A., & Schweizer, N. (2017). Outsourcing sports sponsorship activities: a multi-theoretical approach. *Sport, Business and Mana*, 7(1), 77-96.
8. Dolatyarri, E., & Poursoltani, H. (2017). Determination of Validity and Reliability of Questionnaire Regarding the Role of Advertising in Youth Attraction towards Taekwondo Schools Based on AIDA Model. *Sport Management Studies*. 8(40), 147-70 .(Persian)
9. Enright, E., Kirk, D., & Macdonald, D. (2020). Expertise, neoliberal governmentality and the outsourcing of health and physical education. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 41(2), 206-222.
10. Hietalahti, J., & Kuoppala. S. (2009). *Outsourcing decision ° motives, risks and decision factors*. Bachelor's Thesis, School of Business Supply Management.

- (Persian)
28. Sadaghi, A. (2016). *Designing and Explaining the Model of Effective Advertising with Islamic-Iranian Approach*, PhD dissertation in Marketing Management Tarbiat Modares University. (Persian)
  29. Taheri, M. (2016). The Application of the Element of "Appropriation" in Commercial Ads. *Biquarterly Journal of Theoretical Principles of Visual Arts*, 1(1), 81-97 (Persian).
  30. Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195.
  31. Tjader, Y., May, J.H., Shang, J., Vargas, L.G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A Balanced Scorecard-Based Analytic Network Process Model. *Journal of Production Economics*, 147, 614-623.
  32. Wang, J. J., & Yang, D.L. (2007). Using a hybrid multi Criteria Decision Aid Method for Information Systems Outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34 (12), 3691-3700.
  33. Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126.
  - Chung, L. (2019). Unlocking innovation in the sport industry through additive manufacturing. *Business Process Management Journal*, 22.
  22. Milecova, M., Grznar, M., & Szabo, L. (2010). Outsourcing: Decision Making in the case of Outsourcing the Company Activity and the Management of Outsourcing Project. *Agric. Econ*, 56(8), 387-396.
  23. Muret, D. (2009). More colleges turn to sports retail pros. *Sports Business Journal*, 12(6), 3.
  24. Pandey, V., & Bansal, V. (2004). A decision-making framework for IT outsourcing using the analytic hierarchy process. In *International Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*.
  25. Porzabeh, K. (2019). *Identifying Outsourcing Opportunities and Challenges in Sport; Case Study: Mazandaran Province*. MA Thesis, Mazandaran University, Master thesis, Mazandaran University. (Persian)
  26. Razavi, S. M. H., Amani, A., Firouzabadi, A. G., & Honarvar, A. (2018). Investigating and explaining the consequences of implementing privatization in Iran's sport. *Journal of Physical Education and Sport*, 18, 536-540. (Persian)
  27. Reza Ghli, M. (2019). *Marketing Approach to Outsourcing of Sporting Places and Its Role in Satisfaction of Sporting Service Customers in Kurdistan Province*. MA Thesis, The University of Kordestan.