



Research Article

Implementation of Digital Marketing System Analysis in the Professional clubs (the Study of the Country's Premier Handball League)

Mahdi Mohammadi¹ , Nooshin Benar^{2*} , Salah Dastoom³ , Sadegh Fatahi Milasi⁴ 

1. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.
2. Department of Sport Management, Sport Sciences Faculty, University of Guilan, Rasht, Iran.
3. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.
4. Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.

Received: 28/08/2024, Accepted: 30/07/2025, Online Published: 02/08/2025

* Corresponding Author: Nooshin Benar, E-mail: Nooshin.benar@guilan.ac.ir

How to Cite: Mohammadi M, Benar N, Dastoom S, Fatahi Milasi S. Implementation of digital marketing system analysis in the professional clubs (the study of the country's premier handball league). *Sport Management Studies*, Year of publication; 17(91), 107-132. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.17185.4067](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.17185.4067).

Extended Abstract

Background and Purpose

Digital transformation over recent decades has fundamentally reshaped organizational business models, including those within the sports industry. In Iranian professional handball clubs, traditional marketing methods such as banner advertisements and printed brochures have become insufficient against rising digital expectations from fans, sponsors, and competitors. Despite the growing popularity of social media and mobile applications, Iranian handball clubs lack a strategic and cohesive approach to digital marketing adoption. Key obstacles include inadequate digital infrastructure, limited expertise among human resources, and insufficient strategic planning. This study aims to analyze the internal and external contexts shaping digital marketing adoption in Iran's premier handball league clubs, identifying readiness capacities, barriers, strategic solutions, and anticipated outcomes of transitioning toward digital marketing. Gaining insight into these factors will enable clubs to enhance operational effectiveness and long-term viability within a competitive sporting landscape.

Methods

This applied research utilized a descriptive-survey design coupled with a quantitative approach based on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The study population



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

comprised experts with specialized knowledge and experience in handball and sports marketing, including officials from the Handball Federation and provincial boards, Premier League club managers, coaches, and digital marketing professionals. A purposive and quota sampling method yielded 240 distributed questionnaires, with 217 valid responses analyzed. The researcher-developed survey instrument encompassed four primary constructs: readiness and capacity, barriers and challenges, strategies and solutions, and outcomes and consequences. Each construct was operationalized through multiple indicators assessed on a 7-point Likert scale.

Validity was ensured through expert panel evaluation ($N=8$), while internal consistency and construct reliability were confirmed by Cronbach's alpha values exceeding 0.7, Composite Reliability (CR) above 0.7, and Average Variance Extracted (AVE) above 0.5. Model fit was supported by a standardized root mean square residual (SRMR) of 0.07, below the 0.08 threshold. Given data complexity and non-normality, Smart PLS 3.2 software facilitated structural model testing, complemented by descriptive analytics using SPSS 27. Hypothesis testing involved path coefficients, T-statistics, and significance levels set at $p < 0.05$. The assessment covered reliability, convergent and discriminant validity, as well as structural path analysis.

Results

Findings revealed four pivotal dimensions influencing digital marketing implementation in professional handball clubs: readiness and capacity, challenges and barriers, strategic approaches, and outcomes. Within readiness factors, highest path coefficients corresponded to individual and behavioral readiness (0.86), system infrastructure (0.81), and managerial readiness (0.80). Environmental readiness—manifested through availability of digital service providers and societal digital literacy—also exerted significant influence. Major barriers identified encompassed inadequate digital marketing skills, financial limitations, obsolete infrastructure, and resistance arising from low technological awareness. Environmental barriers included an underdeveloped national digital sports innovation ecosystem and limited internet accessibility in less developed regions, significantly impacting perceived challenges ($\beta = 0.89$).

Strategic factors demonstrated the strongest influence on digital marketing implementation overall ($\beta = 0.91$). Priority strategies spanned environmental and behavioral domains (β ranging 0.80 to 0.88), such as fostering digital culture among fans, collaborating with technology providers, and producing engaging content. The Friedman test ranked environmental strategies highest among sub-dimensions, with a mean score of 6.19. Regarding expected outcomes, environmental and systemic results received maximal emphasis, indicating digital marketing's substantial role in revenue diversification, attracting sponsorship, and expanding international visibility. Marketing performance gains included reduced traditional advertising costs, amplified brand presence, and enhanced engagement with digitally native fan segments. Clubs investing in staff training, infrastructure development, and strategic planning demonstrated superior marketing outcomes.

The structural model validated all hypothesized relationships, featuring significant path coefficients uniformly below $p < 0.001$. Notably, digital marketing's total effect on marketing performance was robust ($\beta = 0.88$), with consequential influences spanning managerial, financial, and social outcomes. Collectively, results underscore the imperative to embed digital culture, build technological capabilities, and formulate strategic digital marketing plans within sports organizations—particularly under constrained budgets and intensifying competition.

Conclusion

This study identifies digital readiness, strategic coherence, and environmental factors as central determinants of successful digital marketing integration in Iranian handball clubs. Despite growing awareness of digital tools, fragmented implementation persists due to resource constraints and infrastructural deficiencies. The findings highlight the criticality of organizational preparedness, enhancement of digital literacy, and cultivation of innovation ecosystems.

Environmental strategies—especially those enhancing fan and stakeholder interaction—emerge as vital. To achieve sustainable and impactful digital marketing, clubs must adopt structured plans, invest in workforce training, and forge partnerships with external providers. Long-term success depends on coordinated efforts among club executives, technology partners, and governing bodies. Properly integrated digital marketing markedly improves brand positioning, fan engagement, and financial stability. Future research should extend to technology-specific explorations, such as blockchain and artificial intelligence applications, conduct longitudinal studies, and investigate cross-sport comparative dynamics.

Keywords: Innovation Ecosystem, Digital Transformation, Marketing Challenges, Digital Strategies, Marketing Performance.

Article Message

This article offers a thorough examination of the factors shaping digital marketing adoption in Iran's professional handball clubs. By analyzing organizational readiness, structural barriers, and strategic responses, the study provides actionable guidance for elevating marketing efficacy within sports organizations. Emphasizing holistic planning, digital skill development, and technology incorporation, the proposed conceptual framework serves as a valuable reference for sports managers and policymakers devising context-specific digital strategies. Furthermore, the research enriches the growing body of literature on digital sports transformation in emerging economies.

Ethical Considerations

All ethical standards were rigorously observed throughout study design, data collection, and reporting phases.

Authors' Contributions

Conceptualization: Mahdi Mohammadi, Nooshin Benar

Data Collection: Mahdi Mohammadi

Data Analysis: Salah Dastoom, Sadegh Fatahi Milasi

Manuscript Writing: Mahdi Mohammadi, Nooshin Benar

Review and Editing: Salah Dastoom, Nooshin Benar

Funding Responsibility: Not applicable

Literature Review: Sadegh Fatahi Milasi

Project Management: Nooshin Benar

Conflict of Interest

The authors declare no conflicts of interest related to this study.

Acknowledgments

The authors gratefully acknowledge the Iran Handball Federation, club managers, and marketing experts who contributed their insights. Appreciation is also extended to the University of Guilan for its academic support.



نوع مقاله: پژوهشی

تحلیل بستر به کارگیری بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های حرفه‌ای (مطالعه لیگ برتر هندبال)

مهدی محمدی^۱، نوشین بنار^{۲*}، صلاح دستوم^۳، صادق فتاحی میلasi^۴

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران
۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۸، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۵/۱۱

*نویسنده مسئول: نوشین بنار، E-mail: Nooshin.benar@guilan.ac.ir

How to Cite: Mohammadi M, Benar N, Dastoom S, Fatahi Milasi S. Implementation of digital marketing system analysis in the professional clubs (the study of the country's premier handball league). *Sport Management Studies*, Year of publication; 17(91), 107-132. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.17185.4067](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.17185.4067).

چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیل بستر به کارگیری بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های حرفه‌ای هندبال (مطالعه لیگ برتر ایران) بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان فدراسیون هندبال، هیئت‌های استانی، باشگاه‌های لیگ برتر و متخصصان بازاریابی ورزشی بود. روش نمونه‌گیری هدفمند و سهمیه‌ای بود و نمونه‌ها از میان افرادی انتخاب شدند که حاضر به همکاری بودند. برای تعیین حداقل حجم نمونه در PLS-SEM، از قاعده کفایت نمونه استفاده شد و ۲۱۷ پرسشنامه تحلیل شد. نرم‌افزار Smart PLS به دلیل پیچیدگی مدل مفهومی و غیرنرمال بودن داده‌ها انتخاب شد. پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از ادبیات نظری شامل چهار منظر (آمادگی و ظرفیت، موانع و چالش‌ها، راهبردها و راهکارها، نتایج و پیامدها) با چهار بعد در هر منظر بود که روایی و پایایی آن تأیید شد. آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی ابعاد استفاده شد و نشان داد، راهبردهای محیطی (ضریب مسیر ۰.۸۰) بیشترین تأثیر را دارند. بازاریابی دیجیتال در هندبال نیازمند تحول فناوری و اکوسیستم نوآوری است و مدیران باید ارتباط عوامل را در سطوح مختلف بررسی کنند تا عملکرد بهینه حاصل شود.

واژگان کلیدی: اکوسیستم نوآوری، تحول دیجیتال، چالش‌های بازاریابی، راهبردهای دیجیتال، عملکرد بازاریابی.



مقدمه

در دهه اخیر، تحولات دیجیتال ساختار و مدل‌های کسب‌وکار سازمان‌ها را به طور اساسی دگرگون کرده است (میلانی و همکاران، ۲۰۲۴، ۴). فناوری‌های جدید از جمله گسترش دسترسی به اینترنت پرسرعت، توسعه اپلیکیشن‌های موبایل و نفوذ شبکه‌های اجتماعی، باورهای سنتی تجارت را تغییر داده است و سازمان‌هایی را که نتوانند با این تحولات همسو شوند، از صحنه رقابت حذف کرده است. در صنعت ورزش، این تحولات ورزش را به صنعتی پویا و روبه‌رشد تبدیل کرده است که نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می‌کند. افزایش ارزش تیم‌های حرفه‌ای، حقوق بازیکنان، و قراردادهای اسپانسرشی نشان‌دهنده اهمیت اقتصادی این صنعت است (جواری و همکاران، ۲۰۲۲، ۳۳)؛ برای مثال، در لیگ‌های معتبر جهانی مانند لیگ هندبال اروپا، قراردادهای اسپانسرشی منبع درآمدی کلیدی شده‌اند که با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال مدیریت می‌شوند (هولت^۱، ۲۰۰۷، ۴۹). هم‌زمان، تغییر رفتار مخاطبان به سمت فضای دیجیتال مانند استفاده از اپلیکیشن‌ها برای خرید بلیت، دنبال کردن اخبار تیم‌ها در شبکه‌های اجتماعی و خرید محصولات مرتبط از فروشگاه‌های آنلاین، نیاز به بازاریابی دیجیتال را به‌عنوان ابزاری برای ارتباط مؤثر با هواداران و مشتریان برجسته کرده است (انتزاک^۲، ۲۰۲۴، ۳۲۱). در فضای رقابتی کنونی، یک کلیپ تبلیغاتی در اینستاگرام یا پستی هدفمند در تلگرام می‌تواند تأثیر درخور توجهی بر فروش محصولات، جذب هواداران، و سودآوری یک برند ورزشی داشته باشد (محمدي و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۵)؛ با این حال، تکیه بر استراتژی‌های سنتی و ثابت بازاریابی مانند نصب بنر یا پخش آگهی در رسانه‌های سنتی، دیگر برای رقابت در این محیط پویا کافی نیست. باشگاه‌های هندبال ایران برای بقا و موفقیت در این فضا باید به سرعت با پیشرفت‌های دیجیتال همگام شوند و رویکردهای نوین بازاریابی را پیاده‌سازی کنند.

بازاریابی دیجیتال به‌عنوان استفاده از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین برای ترویج محصولات و خدمات، ابزاری کلیدی برای سازمان‌های ورزشی در عصر دیجیتال شده است (شانکار و همکاران، ۲۰۲۲، ۵۴۹). این رویکرد شامل ابزارهایی مانند وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات آنلاین هدفمند و تحلیل داده‌های مشتریان است که امکان تعامل مؤثر با مخاطبان، افزایش وفاداری هواداران، و جذب منابع مالی جدید را فراهم می‌کند. در باشگاه‌های حرفه‌ای هندبال ایران، بازاریابی سنتی عمدتاً بر تبلیغات محیطی مانند نصب بنرها در سالن‌های ورزشی و استفاده از رسانه‌های چاپی مانند روزنامه‌ها و بروشورها و حمایت‌های مالی متمرکز بوده است (نیک‌ضمیر و همکاران، ۲۰۲۳، ۳۳). این روش‌ها در گذشته مؤثر بودند، اما در عصر دیجیتال به دلیل نبود تعامل پویا با مخاطبان و ناتوانی در تحلیل رفتار آن‌ها، کارایی محدودی دارند. درمقابل، بازاریابی مدرن در این باشگاه‌ها به صورت محدود و بدون استراتژی منسجم در پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام اجرا می‌شود؛ برای مثال، برخی باشگاه‌ها پست‌هایی برای اطلاع‌رسانی مسابقات منتشر می‌کنند، اما این فعالیت‌ها فاقد برنامه‌ریزی هدفمند و استفاده از ابزارهای تحلیلی برای سنجش اثربخشی هستند. فقدان رویکرد جامع بازاریابی دیجیتال مانند تحلیل داده‌ها برای شناخت رفتار هواداران، تبلیغات هدفمند و ایجاد کمپین‌های دیجیتال منسجم، مانع از بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های فضای دیجیتال شده است (کوکبی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۴۵). این موضوع در شرایطی که باشگاه‌های هندبال با چالش‌های اقتصادی مانند کمبود بودجه، افزایش هزینه‌ها، و رقابت فزاینده با سایر ورزش‌ها مواجه‌اند، اهمیت بیشتری می‌یابد. پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال می‌تواند تعامل با هواداران را افزایش دهد، اسپانسرهای جدید جذب کند، تصویر برند را بهبود بخشد و به پایداری مالی باشگاه‌ها کمک کند، اما این امر نیازمند وجود زیرساخت‌های فناوری مناسب، تخصص نیروی انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک است.

1. Holt

2. Antczak

در دوره دیجیتال، فناوری‌های جدید باورهای سنتی تجارت را به طور اساسی تغییر داده‌اند (میلانی و همکاران، ۲۰۲۴، ۹). بازاریابی دیجیتال در مقایسه با روش‌های سنتی هزینه کمتری دارد و فرصت‌های برابر برای کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ فراهم می‌کند. ابزارهای دیجیتال مانند وبسایت‌ها، موتورهای جستجو، تجارت الکترونیک، و رسانه‌های اجتماعی، دسترسی به اطلاعات را برای مخاطبان آسان‌تر کرده‌اند (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۲، ۸). این ابزارها به‌ویژه برای مشتریان خدمات ورزشی که به دنبال اطلاعات فوری، خرید آنلاین بلیت یا تعامل مستقیم با تیم‌ها و بازیکنان هستند، اهمیت دارند؛ برای مثال، یک وبسایت به‌روز و کاربرپسند می‌تواند اطلاعات مربوط به برنامه مسابقات، اخبار تیم و محصولات مرتبط را به‌سرعت در اختیار هواداران قرار دهد؛ در حالی که رسانه‌های اجتماعی امکان تعامل مستقیم و لحظه‌ای با مخاطبان را فراهم می‌کنند؛ با این حال، موفقیت در بازاریابی دیجیتال نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک، زیرساخت‌های فناوری مناسب و تخصص نیروی انسانی است که در بسیاری از باشگاه‌های هندبال ایران به‌طور کامل فراهم نیست (نیک‌ضمیر و همکاران، ۲۰۲۳، ۳۳). کمبود آموزش‌های تخصصی در حوزه بازاریابی دیجیتال، نبود سیستم‌های مدیریت داده و محدودیت‌های مالی ازجمله موانعی هستند که این باشگاه‌ها با آن مواجه‌اند.

پیاده‌سازی سیستم بازاریابی دیجیتال در یک باشگاه هندبال نیازمند بررسی دقیق ابعاد درونی مانند ظرفیت سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و آمادگی مدیریتی و همچنین ابعاد بیرونی مانند زیرساخت‌های فناوری، شرایط بازار، رفتار مخاطبان، و سیاست‌های کلان ورزشی است (رحیمی و همکاران، ۲۰۲۵، ۴۲). این بررسی امکان شناسایی ظرفیت‌های اجرایی، موانع پیاده‌سازی و منابع موردنیاز برای اجرای موفق بازاریابی دیجیتال را فراهم می‌کند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۵). اهداف بازاریابی دیجیتال در این زمینه شامل تشخیص کاستی‌های سازمانی مانند نبود سیستم‌های مدیریت داده، استفاده مؤثرتر از فضای دیجیتال برای تعامل با هواداران، ارائه خدمات متناسب با نیازهای مخاطبان مانند فروش آنلاین بلیت و محصولات، بهبود کیفیت تعاملات از طریق پاسخگویی سریع در شبکه‌های اجتماعی، کاهش اشتباهات و دوباره‌کاری‌ها در فرایندهای بازاریابی، صرفه‌جویی در زمان و هزینه، تحریک خلاقیت و نوآوری در طراحی کمپین‌های دیجیتال و ایجاد روابط نزدیک‌تر با هواداران و اسپانسرها است؛ با این حال، بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد که بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های هندبال ایران به دلیل کمبود تخصص نیروی انسانی، نبود زیرساخت‌های فناوری مناسب مانند سرورهای قوی برای وبسایت‌ها و فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک، به صورت پراکنده و بدون انسجام اجرا می‌شود (کوکبی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۴۵). این نبود انسجام همراه با تمرکز بیش‌ازحد بر جنبه‌های سنتی مانند تبلیغات محیطی و حمایت‌های مالی، باعث شده است که این باشگاه‌ها نتوانند از ظرفیت‌های دیجیتال برای بهبود عملکرد و رقابت بهره‌مند شوند؛ درنتیجه، فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال در این باشگاه‌ها اغلب تأثیر محدودی داشته‌اند و حتی گاهی سؤالاتی را در ذهن ورزشکاران، هواداران و اسپانسرها درباره اثربخشی این فعالیت‌ها ایجاد کرده‌اند.

در مرور پیشینه پژوهش‌ها، مطالعات داخلی و خارجی متعددی در حوزه ورزش و تحول دیجیتال بررسی شدند. تسلیمی و همکاران (۲۰۱۹) عوامل مالی مؤثر بر فدراسیون‌های ورزشی ایران ازجمله شرایط موجود، عوامل زمینه‌ای و استراتژی‌های مالی را شناسایی کردند. این عوامل می‌توانند به‌عنوان پایه‌ای برای تدوین سیاست‌های بازاریابی دیجیتال در ورزش، به‌ویژه در زمینه جذب اسپانسرها و مدیریت منابع مالی استفاده شوند. محمدی و همکاران (۲۰۲۳) چارچوبی برای بلوغ تحول دیجیتال در کسب‌وکارهای ورزش الکترونیک ارائه کردند که بر اهمیت هم‌افزایی عوامل تسهیل‌کننده مانند زیرساخت‌های فناوری، تخصص نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی تأکید دارد. این چارچوب می‌تواند برای طراحی سیستم‌های بازاریابی دیجیتال در هندبال نیز به کار گرفته شود. کریمیان و همکاران (۲۰۲۳) پیشران‌های اقتصاد دیجیتال در ورزش ایران ازجمله فناوری‌های نوین، نوآوری سازمانی و منابع انسانی متخصص را شناسایی کردند که برای پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال در هندبال کاربرد دارند. کیماسی و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر فناوری اطلاعات بر توسعه پایدار خدمات

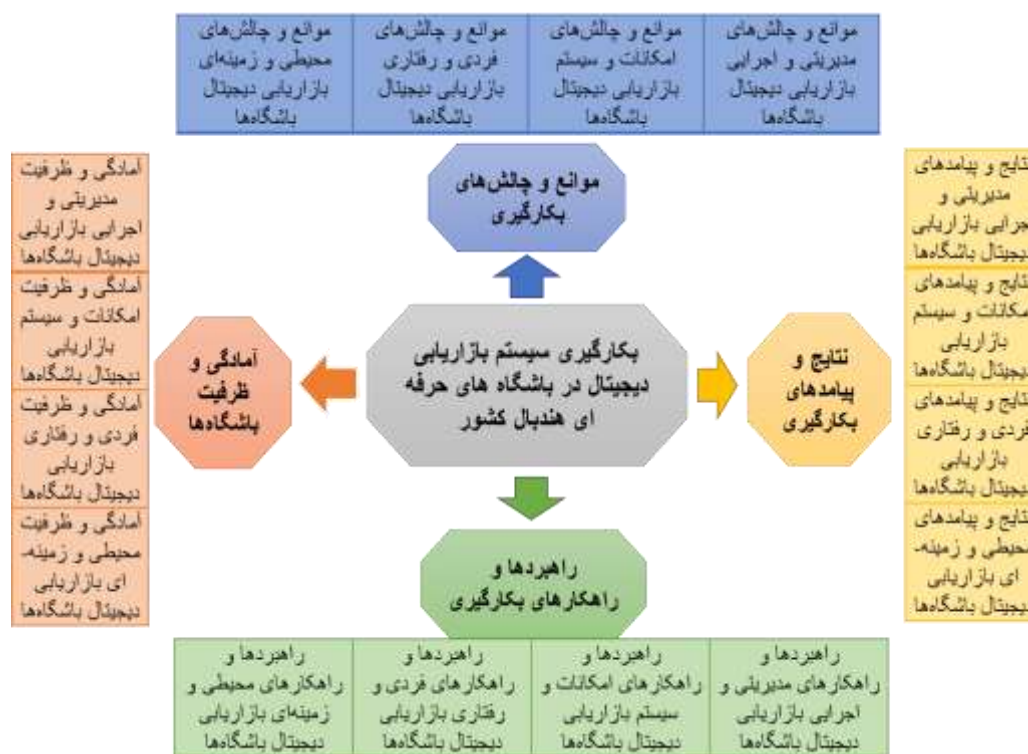
تفریحی ورزشی را وابسته به منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دانستند که برای بهبود مدیریت بازاریابی دیجیتال در ورزش مفید است. والکی و همکاران (۲۰۲۰) عوامل مؤثر بر خدمات تفریحی ورزشی الکترونیک در ایران را بررسی کردند که می‌تواند به بهبود مدیریت فناوری در باشگاه‌های هندبال کمک کند. فتاحی میلادی و همکاران (۲۰۲۴) نقش هوش فناوری و چابکی سازمانی را در استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین و طراحی خدمات جدید برجسته کردند که برای بازاریابی دیجیتال در هندبال تعمیم‌یافتنی است. همچنین فرهادی و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر سواد دیجیتال بر بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های ورزشی را بررسی کردند که نشان‌دهنده اهمیت آموزش و آگاهی دیجیتال در بهبود روش‌های بازاریابی است.

در سطح بین‌المللی، کرامر^۱ و همکاران (۲۰۲۱) ظرفیت زیاد بازاریابی دیجیتال برای درآمدزایی در ورزش، به‌ویژه از طریق تبلیغات آنلاین و تعامل با هواداران را نشان دادند. استرابل^۲ و همکاران (۲۰۲۱) ظرفیت تحول دیجیتال برای ایجاد مزیت رقابتی در باشگاه‌های ورزشی را بررسی کردند و بر لزوم استفاده از داده‌های دیجیتال برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تأکید کردند. حمزه^۳ (۲۰۲۱) الزامات تحول دیجیتال و کاربردهای اقتصادی آن را برای رقابت‌پذیری در ورزش تحلیل کرد و نشان داد که فناوری‌های دیجیتال می‌توانند هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهند. کوآمو^۴ و همکاران (۲۰۲۱) ارزش افزوده تحولات دیجیتال در گردشگری و تفریحات را برجسته کردند که برای ورزش نیز تعمیم‌یافتنی است و می‌تواند به جذب مخاطبان جدید کمک کند. شانکار^۵ و همکاران (۲۰۲۲) نقش ارتباطات بازاریابی دیجیتال را در تقویت تعاملات با مشتریان بررسی کردند و نشان دادند که کمپین‌های هدفمند دیجیتال می‌توانند وفاداری مشتریان را افزایش دهند. پوروانتو^۶ (۲۰۲۲) تأثیر بازاریابی دیجیتال بر تصمیم‌گیری‌های خرید و تصویر برند را تحلیل کرد و بر اهمیت محتوای دیجیتال باکیفیت تأکید داشت. راتونی^۷ و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند، بازاریابی دیجیتال امکان دسترسی به بازارهایی را فراهم می‌کند که بازاریابی سنتی قادر به دستیابی به آن‌ها نیست؛ مانند هواداران بین‌المللی. این تحقیقات چالش‌ها و فرصت‌های تحول دیجیتال را برجسته کرده و مبنای ارزشمندی را برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی در ورزش فراهم می‌کنند.

با وجود این مطالعات، خلأ پژوهشی درباره تحلیل جامع بستر به کارگیری بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های حرفه‌ای هندبال ایران با رویکرد جامع مشهود است. برنامه‌های بازاریابی در این باشگاه‌ها اغلب موقتی، وابسته به افراد و فاقد ظرفیت‌سازی، ادغام و هوشمندسازی لازم برای موفقیت بلندمدت هستند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۳). مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از ادبیات نظری (مانند محمدی و همکاران، ۲۰۲۳؛ شانکار و همکاران، ۲۰۲۲) شامل چهار منظر اصلی (آمادگی و ظرفیت، موانع و چالش‌ها، راهبردها و راهکارها، نتایج و پیامدها) است که هریک ابعاد فرعی دارند. این مدل به تحلیل عوامل مؤثر بر به کارگیری بازاریابی دیجیتال و روابط پیچیده بین آن‌ها کمک می‌کند. مسئله پژوهش این است که بستر به کارگیری بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های حرفه‌ای هندبال ایران تحت تأثیر چه عواملی است و چگونه می‌توان آن را تحلیل و آماده کرد. با توجه به بحران اقتصادی کشور، محدودیت‌های مالی و رقابت فزاینده در صنعت ورزش، نیاز به تحقیقات تخصصی و بومی برای ارائه راهکارهای مؤثر ضروری است. شناخت عوامل مؤثر مانند

-
1. Kramer
 2. Ströbel
 3. Hamza
 4. Cuomo
 5. Shankar
 6. Purwanto
 7. Ráthonyi

زیرساخت‌های فناوری، تخصص نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و نظام‌مند کردن روابط بین آن‌ها می‌تواند به ترویج بازاریابی دیجیتال و بهبود عملکرد این باشگاه‌ها کمک کند؛ بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلأ پژوهشی مذکور و ارائه راهکارهای عملی برای توسعه بازاریابی دیجیتال در هندبال ایران انجام شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محمدی و همکاران، ۲۰۲۳؛ شانکار و همکاران، ۲۰۲۲؛ کوکبی و همکاران، ۲۰۲۰؛ سیمور و بلاکی، ۲۰۲۰؛ کرامر و همکاران، ۲۰۲۱)

Figure 1- Conceptual Research Model (Mohammadi et al., 2023; Shankar et al., 2022; Kokabi et al., 2020; Seymour & Blakey, 2020; Kramer et al., 2021)

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش و استراتژی، توصیفی-پیمایشی بود. برای آزمون مدل تحقیق از روش تحقیق کمی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل افراد آگاه و صاحب‌نظر در حوزه بازاریابی ورزشی و هندبال بود که به دلیل تخصص و تجربه مرتبط انتخاب شدند: مدیران و کارشناسان فدراسیون هندبال ایران، اعضای هیئت‌های استانی هندبال، مدیران و مربیان باشگاه‌های لیگ برتر هندبال و همچنین متخصصان فعال در حوزه بازاریابی ورزشی. این افراد به دلیل دانش تخصصی در مدیریت ورزشی و تجربه عملی در هندبال، توانایی ارائه اطلاعات معتبر درباره به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال را داشتند. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و سهمیه‌ای بود و نمونه‌گیری از بین افرادی انجام شد که حاضر به همکاری با پژوهشگر بودند. برای تعیین حداقل حجم نمونه در PLS-SEM، از قاعده ده‌برابر استفاده شد (هیر و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۱۰). با توجه به مدل مفهومی پژوهش که شامل پنج متغیر پنهان بود، حداقل حجم نمونه ۵۰ نفر تعیین شد، اما برای افزایش دقت و اطمینان، پرسشنامه‌ها بین ۲۴۰ نفر توزیع شد. درنهایت، ۲۲۳ پرسشنامه دریافت شد که از این تعداد، ۲۱۷ پرسشنامه به صورت کامل پاسخ داده شد و برای تحلیل استفاده شد. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای بود که براساس ادبیات

نظری (محمدی و همکاران، ۲۰۲۳؛ شانکار و همکاران، ۲۰۲۲؛ کوبی و همکاران، ۲۰۲۰؛ سیمور و بلاکی، ۲۰۲۰؛ کرامر و همکاران، ۲۰۲۱) طراحی شد. پرسشنامه شامل ۵۲ معیار در چهار منظر اصلی بود: آمادگی و ظرفیت (۱۵ گویه)، موانع و چالش‌ها (۱۲ گویه)، راهبردها و راهکارها (۱۳ گویه) و نتایج و پیامدها (۱۲ گویه). معیارها در مقیاس هفت‌ارزشی (۱=بسیار کم تا ۷=بسیار زیاد) تنظیم شدند. برای تأیید روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار هشت نفر از صاحب‌نظران (اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان بازاریابی ورزشی) قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی تأیید شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ (بیشتر از ۰/۷ برای هر سازه) و پایایی ترکیبی (CR بیشتر از ۰/۷) تأیید شد. برای تحلیل مدل، مراحل زیر در PLS-SEM اجرا شد: (۱) بررسی پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی؛ (۲) بررسی روایی همگرا با معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE بیشتر از ۰/۵)؛ (۳) بررسی روایی واگرا با معیار فورنل-لارکر؛ (۴) ارزیابی برازش مدل با شاخص SRMR؛ (۵) تحلیل مسیرهای علی با بررسی ضرایب مسیر و اهمیت آن‌ها از طریق آزمون تی (مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۵). نرم‌افزار SmartPLS به دلیل مناسب بودن برای مدل‌های پیچیده با متغیرهای پنهان متعدد و داده‌های غیرنرمال انتخاب شد (هیر و همکاران، ۲۰۱۴). تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ برای آمار توصیفی (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) و نرم‌افزار SmartPLS برای آزمون فرضیه‌ها انجام شد. آزمون‌های آماری شامل آزمون تی، ضرایب مسیر، اهمیت ضرایب مسیر و واریانس توضیح‌داده‌شده (R^2) بودند.

نتایج

با توجه به نتایج بخش اول پرسشنامه (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) یعنی اطلاعات مرتبط با پاسخ‌دهندگان، نمونه آماری بررسی‌شده در این بخش تبیین می‌شود.

جدول ۱- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

Table 1- Description of the demographic characteristics of the research sample

متغیر Variable	مؤلفه Component	درصد Percentage
سن	کمتر از 30 سال	12.0
	30 تا 40 سال	49.0
	41 تا 50 سال	10.0
	50 سال و بیشتر	29.0
جنسیت	زن	40.1
	مرد	59.9
تحصیلات	لیسانس	18.4
	فوق لیسانس	30.4
	دکتری	51.2
سابقه	کمتر از 10 سال	13.8
	10 تا 20 سال	58.5
	21 تا 30 سال	17.5
	بیشتر از 30 سال	10.1

در این مطالعه از تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی روایی ساختار ابزار پژوهش استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبارسنجی یک مدل از پیش تعیین‌شده در برابر داده‌های مشاهده‌شده به کار می‌رود؛ به عبارت دیگر، این نوع از تحلیل

عاملی بررسی می‌کند که آیا عوامل مدنظر پژوهشگر، واریانس‌های مشاهده‌شده را به انطباق با الگوی مشخص‌شده تبیین می‌کنند یا خیر. نتایج به‌دست‌آمده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳.۲ نشان می‌دهد که همه سؤالات ابزار پژوهش از بار عاملی مناسبی برخوردار بودند؛ بنابراین در این مرحله هیچ سؤالی از پرسشنامه حذف نشد (جدول ۲). بار عاملی، مقداری عددی است که در فرایند تحلیل مسیر، شدت ارتباط بین یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مرتبط را نشان می‌دهد. هرچه مقدار بار عاملی برای یک شاخص مرتبط با یک سازه خاص بیشتر باشد، آن شاخص نقش بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند. محقق باید بسته به دقت مدنظر، مقادیر ملاک برای بارهای عاملی را در بازه‌های معینی اعلام کند. معمولاً مقادیر بین ۰/۵ تا ۰/۷ به‌عنوان معیار پذیرش مطرح می‌شوند، اما حداقل مقداری که قابل‌قبول است، معمولاً ۰/۴ است. مقادیر بارهای عاملی در شکل (۲) نشان می‌دهد که تمامی اجزاء دارای بارهای عاملی قابل‌قبولی هستند.

جدول ۲- ارزیابی پایایی، روایی همگرا و بار عاملی ابزار پژوهش

Table 2- Evaluation of reliability, convergent validity and factor loading of the research instrument

سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension	گویه Item	بار عاملی Factor Loading	میانگین Mean	انحراف استاندارد Std. Deviation	میانگین واریانس استخراج‌شده	پایایی ترکیبی Composite Reliability	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال	آمادگی و ظرفیت مدیریتی و اجرایی	برنامه‌ریزی بازاریابی دیجیتال در لیگ و باشگاه‌های هندبال	0.59	1.82	1.673			
		تأمین تخصص و نیروی کار بازاریابی دیجیتال در لیگ و باشگاه‌های هندبال	0.81	1.87	1.711			
		تأمین ابزارهای اجرای بازاریابی دیجیتال در لیگ و باشگاه‌های هندبال	0.70	1.89	1.702	0.66	0.85	0.76
		توجه به آمیخته بازاریابی در باشگاه‌های هندبال	0.63	2.94	1.099			
	آمادگی و ظرفیت امکانات و سیستم	همانگ سازی اجرای برنامه بازاریابی دیجیتال در لیگ و باشگاه‌های هندبال	0.64	2.90	1.200			
		ابزارهای تحت وب و اینترنتی باشگاه‌های هندبال	0.81	2.75	1.485			
		امکانات کامپیوتر، اتوماسیون و... مناسب در باشگاه‌های هندبال	0.78	2.72	1.557	0.53	0.84	0.72
		استفاده از شبکه‌های مجازی و رسانه‌های اجتماعی در باشگاه	0.84	3.35	1.514			

جدول ۲- ارزیابی پایایی، روایی همگرا و بار عاملی ابزار پژوهش

Table 2- Evaluation of reliability, convergent validity and factor loading of the research instrument

سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension	گویه Item	بار عاملی Factor Loading	میانگین Mean	انحراف استاندارد Std. Deviation	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی Composite Reliability	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
موانع و چالش‌ها	آمادگی و ظرفیت فردی و رفتاری	میزان آشنایی و اطلاعات اعضای باشگاه از کار با ابزارهای دیجیتال و همراهی با بازاریابی دیجیتال باشگاه	0.72	2.62	1.471	0.63	0.78	0.72
		سطح مهارت‌های کار با فضای دیجیتال در باشگاه‌های هندبال	0.87	2.43	1.577			
		سطح فرهنگ پذیرش و اعتماد به فناوری	0.90	6.15	1.727			
	آمادگی و ظرفیت محیطی و زمینه‌ای	وجود شرکت‌ها و مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات و مشاوره بازاریابی دیجیتال برای باشگاه‌ها و لیگ برتر هندبال	0.83	3.24	1.254	0.56	0.84	0.73
		وجود نیروی ماهر و داوطلب با تخصص بازاریابی دیجیتال در بازار کار برای باشگاه‌ها و لیگ برتر هندبال	0.83	2.40	1.531			
		وجود هواداران و علاقه‌مندان به هندبال در فضای مجازی	0.61	6.27	1.406			
	موانع و چالش‌های مدیریتی و اجرایی	توجه به بازاریابی دیجیتال در برنامه‌ها و مصوبات فدراسیون هندبال	0.86	2.46	1.364	0.61	0.87	0.81
		ضعف چارت سازمانی باشگاه‌ها در تأمین و بهره‌گیری از تخصص‌های بازاریابی دیجیتال	0.88	5.30	1.589			
	موانع و چالش‌های امکانات و سیستم	ضعف ابزارهای تجارت الکترونیک و بازاریابی دیجیتال در فدراسیون، هیئت‌ها و باشگاه‌های هندبال	0.84	5.47	1.437	0.64	0.86	0.79
		توانایی مالی باشگاه‌های تأمین خدمات و مشاوره بازاریابی دیجیتال	0.80	2.43	1.329			
		ضعف اینترنت و امکانات فناوری در محیط‌ها و سالن‌های هندبال	0.82	6.04	1.930			

جدول ۲- ارزیابی پایایی، روایی همگرا و بار عاملی ابزار پژوهش

Table 2- Evaluation of reliability, convergent validity and factor loading of the research instrument

سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension	گویه Item	بار عاملی Factor Loading	میانگین Mean	انحراف استاندارد Std. Deviation	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی Composite Reliability	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
راهبردها و راهکارها	موانع و چالش‌های فردی و رفتاری	تصور غیر حرفه‌ای و نگرش	0.82	5.62	1.192	0.52	0.88	0.79
		سطحی از بازاریابی دیجیتال در						
		مدیران حوزه هندبال						
		تخصص کار با ابزارهای دیجیتال	0.79	3.17	1.067			
		در منابع انسانی حوزه هندبال						
	موانع و چالش‌های محیطی و زمینه‌ای	تمایل به دوری از پیچیدگی				0.59	0.85	0.73
		فناوری و نبود تمایل به یادگیری	0.83	5.74	1.381			
		مهارت‌های دیجیتال در اعضای						
		لیگ هندبال						
		ضعف اکوسیستم نوآوری و	0.80	5.95	1.630			
	موانع و چالش‌های مدیریتی و اجرایی	فناوری ورزش کشور				0.58	0.86	0.78
		میزان دسترسی باشگاه‌های						
		شهرها و استان‌های غیر صنعتی	0.86	1.99	1.682			
		به خدمات بازاریابی دیجیتال						
		میزان پذیرش و اجرای تحول						
راهبردها و راهکارهای سیستم امکان‌ها	راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی	دیجیتال در سیستم ورزش	0.87	3.18	1.211	0.64	0.88	0.80
		رقابتی کشور						
		تأثیر پذیرش تحول جهانی						
		دیجیتال در ورزش توسط مدیران	0.80	5.98	1.557			
		و سازمان‌های هندبال						
راهبردها و راهکارهای سیستم امکان‌ها	راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی	تأثیر الزام باشگاه به استانداردهای	0.79	5.98	1.503	0.64	0.88	0.80
		نوین تجاری و فناوری						
		تأثیر تفاوت قائل شدن فدراسیون						
		و هیئت‌های هندبال برای	0.79	5.80	1.498			
		باشگاه‌های بهره‌گیرنده از بازاریابی						
راهبردها و راهکارهای سیستم امکان‌ها	راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی	دیجیتال				0.64	0.88	0.80
		تأثیر آموزش ارزش‌های دیجیتال	0.80	5.82	1.543			
		به باشگاه‌های هندبال						
راهبردها و راهکارهای سیستم امکان‌ها	راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی	تأثیر ظرفیت شبکه و پهنای باند	0.87	5.88	1.497	0.64	0.88	0.80
		در باشگاه‌های هندبال						
راهبردها و راهکارهای سیستم امکان‌ها	راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی	تأثیر تعریف فرایند و مراحل				0.64	0.88	0.80
		اجرای بازاریابی دیجیتال	0.84	5.89	1.399			

جدول ۲- ارزیابی پایایی، روایی همگرا و بار عاملی ابزار پژوهش

Table 2- Evaluation of reliability, convergent validity and factor loading of the research instrument

سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension	گویه Item	بار عاملی Factor Loading	میانگین Mean	انحراف استاندارد Std. Deviation	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی Composite Reliability	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
نتایج و پیامدها	راهنمدها و راهکارهای فردی و رفتاری	تأثیر آموزش، مشاوره و تعیین مسئولیت برای اعضای باشگاه‌ها	0.85	5.88	1.493			
		در بازاریابی دیجیتال باشگاه						
		تأثیر تصور نشدن بازاریابی دیجیتال به عنوان افزایش هزینه اضافی برای باشگاه	0.84	5.93	1.225	0.55	0.82	0.74
		تأثیر ارائه محتوای راهنما و آموزش کار با بستر الکترونیک	0.72	5.77	1.604			
		برای اعضای باشگاه‌ها						
		تأثیر فرهنگ سازی استفاده از خدمات بازاریابی دیجیتال در مشتریان	0.82	6.24	1.485			
	راهنمدها و راهکارهای محیطی و زمینه-ای	تأثیر ارائه و پشتیبانی محتوا و خدمات به ذی نفعان و مشتریان	0.83	6.21	1.587	0.65	0.87	0.78
		هندبال						
		تأثیر تشویق شرکت‌های خدمات بازاریابی دیجیتال بر کمک به باشگاه‌های هندبال	0.78	6.12	1.672			
	نتایج و پیامدهای مدیریتی و اجرایی	میزان کاهش هزینه و ارتقای اثربخشی تبلیغات و بازاریابی باشگاه‌ها	0.87	6.12	1.694			
		میزان ارتقای اطلاعات و ارتباطات در ورزش هندبال کشور	0.91	6.12	1.737	0.63	0.92	0.88
		میزان ارتقای تجاری و مالی لیگ برتر هندبال	0.78	6.30	1.417			
نتایج و پیامدهای امکانات و سیستم	نتایج و پیامدهای امکانات و سیستم	میزان ارتقا و تنوع بخشی درآمدزایی و تأمین مالی باشگاه‌ها و لیگ برتر هندبال	0.86	6.30	1.370			
		میزان ارتقای امکان استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های محیطی برای باشگاه و لیگ برتر هندبال	0.87	6.20	1.537	0.61	0.91	0.86

جدول ۲- ارزیابی پایایی، روایی همگرا و بار عاملی ابزار پژوهش

Table 2- Evaluation of reliability, convergent validity and factor loading of the research instrument

سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension	گویه Item	بار عاملی Factor Loading	میانگین Mean	انحراف استاندارد Std. Deviation	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی Composite Reliability	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
نتایج و پیامدهای فردی و رفتاری		میزان قابلیت جذب اسپانسر و تبلیغات برای باشگاه‌ها و لیگ برتر هندبال و حفظ رابطه پایدار با اسپانسرها	0.89	5.95	1.733	0.70	0.86	0.75
		میزان جذب مخاطب و جلب رضایت و حمایت در فضای مجازی برای ورزش هندبال	0.49	6.18	1.434			
		میزان ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و بیشتر در باشگاه‌های هندبال	0.82	6.09	1.589			
		میزان امکان تعامل و مشارکت بهتر در لیگ هندبال و حمایت از تیم محبوب هواداران هندبال	0.83	6.18	1.434			
		میزان افزایش قابلیت برند شخصی برای شاغلان حوزه هندبال (ورزشکاران، مربیان و...)	0.81	6.06	1.593			
		میزان افزایش رقابت‌پذیری ورزش هندبال	0.73	6.24	1.333			
		میزان ارتقای شبکه بازاریابی و تجاری و مالی در ورزش هندبال کشور	0.84	6.14	1.457			
		میزان افزایش قابلیت بین‌المللی باشگاه‌ها و لیگ برتر هندبال	0.86	6.12	1.563			
		میزان ارتقای قابلیت پوشش رسانه‌ای و مجازی هندبال	0.85	5.93	1.515			
		میزان بهبود نگرش عمومی به ورزش هندبال و ارتقای اجتماعی در ورزش	0.86	6.03	1.274			

در تحلیل نتایج مربوط به شاخص‌های پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ، مقادیر بیشتر از ۰/۷ به عنوان مقدار قابل قبول در نظر گرفته شدند که نشان می‌دهد آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول (۲) مناسب هستند. در بخش مربوط به

روایی همگرا، از شاخص میانگین و واریانس استفاده شد و مقدار قابل قبول برای این شاخص بیشتر از ۰/۵ تخمین زده شد. با توجه به تفسیر این مقدار و مقایسه آن با نتایج داده‌ها، شرط روایی همگرا بین متغیرها رعایت شد. در بخش ارزیابی روایی واگرا، رویکرد واریانس‌محور و ماتریس فورنل-لارکر به کار رفت (جدول ۳).

جدول ۳- روایی واگرا ابعاد پژوهش با روش ماتریس فورنل-لارکر

Table 3- Divergent validity of research dimensions with the Fornell & Larcker matrix method

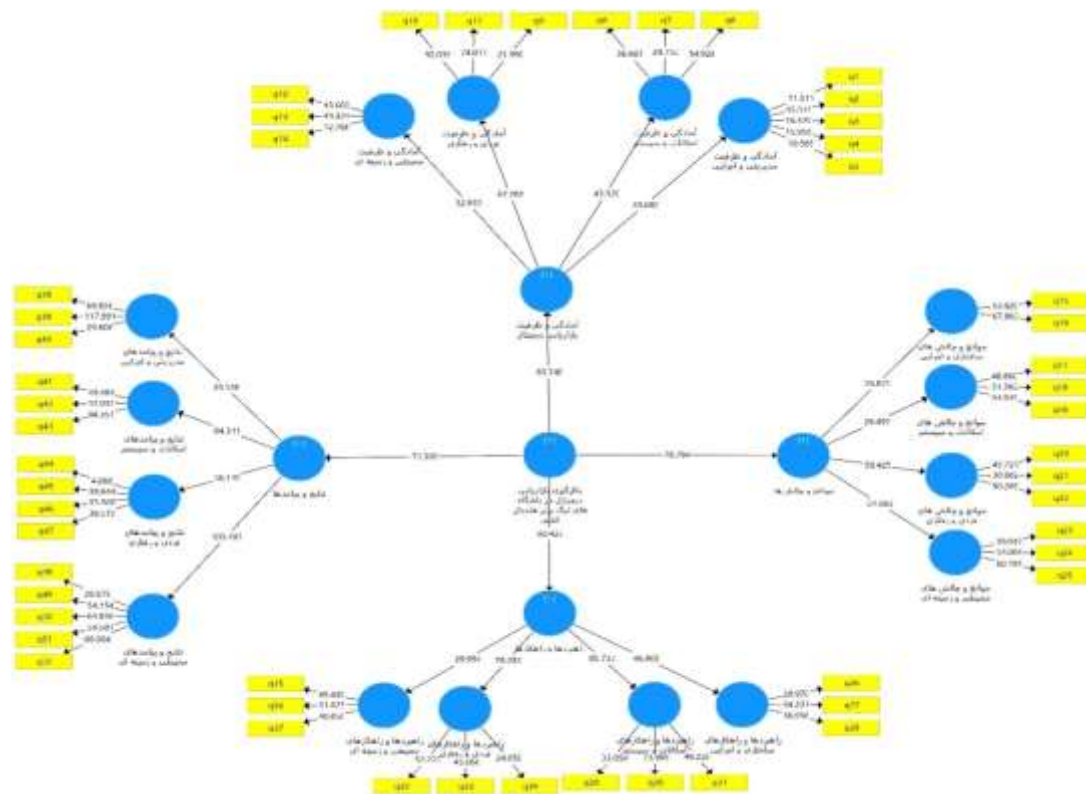
ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
آمادگی و ظرفیت مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Readiness	0.81															
آمادگی و ظرفیت امکانات و سیستم Infrastructure & Systems Readiness	0.53	0.73														
آمادگی و ظرفیت فردی و رفتاری Individual & Behavioral Readiness	0.29	0.52	0.79													
زمینه‌ای Environmental & Contextual Readiness	0.31	0.45	0.36	0.75												
موانع و چالش‌های مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Barriers	0.37	0.54	0.29	0.57	0.78											
موانع و چالش‌های امکانات و سیستم Infrastructure & Systems Barriers	0.39	0.29	0.44	0.69	0.80	0.80										
موانع و چالش‌های فردی و رفتاری Individual & Behavioral Barriers	0.22	0.36	0.52	0.36	0.59	0.78	0.72									
موانع و چالش‌های محیطی و زمینه‌ای Environmental & Contextual Barriers	0.44	0.59	0.48	0.63	0.54	0.59	0.72	0.77								
راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Strategies	0.49	0.53	0.59	0.26	0.52	0.52	0.56	0.59	0.76							
راهبردها و راهکارهای امکانات و سیستم Infrastructure & Systems Strategies	0.36	0.28	0.43	0.67	0.52	0.57	0.39	0.47	0.74	0.74						
راهبردها و راهکارهای فردی و رفتاری	0.48	0.63	0.63	0.49	0.69	0.23	0.51	0.52	0.64	0.80	0.80					

جدول ۳- روایی واگرا ابعاد پژوهش با روش ماتریس فورنل-لارکر

Table 3- Divergent validity of research dimensions with the Fornell & Larcker matrix method

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
Individual & Behavioral Strategies راهبردها و راهکارهای محیطی و زمینه‌ای																
Environmental & Contextual Strategies نتایج و پیامدهای مدیریتی و اجرایی	0.45	0.59	0.37	0.31	0.27	0.59	0.55	0.25	0.43	0.59	0.80	0.80				
Managerial & Executive Outcomes نتایج و پیامدهای امکانات و سیستم	0.36	0.59	0.52	0.49	0.36	0.69	0.37	0.47	0.59	0.41	0.59	0.61	0.79			
Infrastructure & Systems Outcomes نتایج و پیامدهای فردی و رفتاری	0.24	0.59	0.47	0.41	0.23	0.36	0.37	0.63	0.56	0.55	0.59	0.49	0.83	0.83		
Individual & Behavioral Outcomes نتایج و پیامدهای محیطی	0.37	0.56	0.25	0.59	0.27	0.59	0.55	0.37	0.28	0.28	0.59	0.59	0.59	0.80	0.80	
Environmental Outcomes	0.63	0.49	0.55	0.66	0.59	0.31	0.33	0.69	0.53	0.55	0.25	0.59	0.41	0.66	0.80	0.80

مقادیر روی قطر اصلی باید از همه اعداد همان سطر (چه سمت چپ و چه سمت راست) بزرگ‌تر باشند؛ بنابراین با توجه به جدول (۳) می‌توانیم استدلال کنیم که برازش مدل ساختاری از نظر شاخص روایی افتراقی ارائه شده است. در مدل پژوهش از معیار SRMR برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ساختاری نیز استفاده شد. برای SRMR، مقدار توصیه‌شده باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در این پژوهش برابر با ۰/۰۷ بود.



شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش

Figure 2- Structural model of research

جدول ۴- بررسی فرضیه‌های مستقیم پژوهش

Table 4- Examining the direct hypotheses of the research

نتیجه فرضیه Hypothesis Result	مقدار معنادار p-value	آماره t- statistic	ضریب مسیر Path Coefficient (β)	رابطه بین هریک از عوامل با زیر ابعاد Relationship
تأیید Supported	0.001	33.68	0.80	آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال -> مدیریتی و اجرایی Digital Marketing Readiness & Capacity → Managerial & Executive
تأیید Supported	0.001	43.32	0.81	آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال -> امکانات و سیستم Digital Marketing Readiness & Capacity → Infrastructure & Systems
تأیید Supported	0.001	67.29	0.86	آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال -> فردی و رفتاری Digital Marketing Readiness & Capacity → Individual & Behavioral
تأیید Supported	0.001	32.93	0.75	آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال -> زمینه‌ای Digital Marketing Readiness & Capacity → Environmental & Contextual
تأیید Supported	0.001	26.87	0.73	موانع و چالش‌ها -> موانع و چالش‌های مدیریتی و اجرایی Barriers & Challenges → Managerial & Executive Barriers

جدول ۴- بررسی فرضیه‌های مستقیم پژوهش

Table 4- Examining the direct hypotheses of the research

نتیجه فرضیه Hypothesis Result	مقدار معنادار ی p-value	آماره تی t- statistic	ضریب مسیر Path Coefficient (β)	رابطه بین هریک از عوامل با زیر ابعاد Relationship
تأیید Supported	0.001	26.49	0.72	موانع و چالش‌ها -> موانع و چالش‌های امکانات و سیستم Barriers & Challenges → Infrastructure & Systems Barriers
تأیید Supported	0.001	59.42	0.86	موانع و چالش‌ها -> موانع و چالش‌های فردی و رفتاری Barriers & Challenges → Individual & Behavioral Barriers
تأیید Supported	0.001	51.66	0.83	موانع و چالش‌ها -> موانع و چالش‌های محیطی و زمینه‌ای Barriers & Challenges → Environmental & Contextual Barriers
تأیید Supported	0.001	46.90	0.83	راهبردها و راهکارها -> راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی Strategies & Solutions → Managerial & Executive Strategies
تأیید Supported	0.001	85.73	0.88	راهبردها و راهکارها -> راهبردها و راهکارهای امکانات و سیستم Strategies & Solutions → Infrastructure & Systems Strategies
تأیید Supported	0.001	78.29	0.88	راهبردها و راهکارها -> راهبردها و راهکارهای فردی و رفتاری Strategies & Solutions → Individual & Behavioral Strategies
تأیید Supported	0.001	29.95	0.80	راهبردها و راهکارها -> راهبردها و راهکارهای محیطی و زمینه‌ای Strategies & Solutions → Environmental & Contextual Strategies
تأیید Supported	0.001	45.13	0.83	نتایج و پیامدها -> نتایج و پیامدهای مدیریتی و اجرایی Outcomes & Consequences → Managerial & Executive Outcomes
تأیید Supported	0.001	84.31	0.89	نتایج و پیامدها -> نتایج و پیامدهای امکانات و سیستم Outcomes & Consequences → Infrastructure & Systems Outcomes
تأیید Supported	0.001	56.15	0.88	نتایج و پیامدها -> نتایج و پیامدهای فردی و رفتاری Outcomes & Consequences → Individual & Behavioral Outcomes
تأیید Supported	0.001	103.41	0.91	نتایج و پیامدها -> نتایج و پیامدهای محیطی و زمینه‌ای Outcomes & Consequences → Environmental & Contextual Outcomes
تأیید Supported	0.001	85.75	0.90	به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال -> آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال Digital Marketing Implementation → Digital Marketing Readiness & Capacity
تأیید Supported	0.001	78.78	0.89	به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال -> موانع و چالش‌ها Digital Marketing Implementation → Barriers & Challenges
تأیید Supported	0.001	92.43	0.91	به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال -> راهبردها و راهکارها Digital Marketing Implementation → Strategies & Solutions
تأیید Supported	0.001	71.30	0.88	به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال -> نتایج و پیامدها Digital Marketing Implementation → Outcomes & Consequences

براساس نتایج جدول (۴) مشخص شد که در بخش آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال، ابعاد فردی و رفتاری، امکانات و سیستم، مدیریتی و اجرایی و نیز محیطی و زمینه‌ای، بیشترین تأثیر را دارند. در بخش موانع و چالش‌ها، موانع و چالش‌های فردی و رفتاری، محیطی و زمینه‌ای، مدیریتی و اجرایی و نیز امکانات و سیستم بیشترین تأثیر را دارند. در بخش راهبردها و راهکارها، ابعاد راهبردها و راهکارهای امکانات و سیستم و راهبردها و راهکارهای فردی و رفتاری بیشترین تأثیر را دارند. در بخش نتایج و پیامدها، ابعاد نتایج و پیامدهای محیطی و زمینه‌ای، امکانات و سیستم، فردی و رفتاری و نیز مدیریتی و اجرایی بیشترین تأثیر را دارند. همچنین تحلیل ابعاد اصلی مدل نشان داد، آمادگی و ظرفیت، موانع و چالش‌ها، راهبردها و راهکارها و نیز نتایج و پیامدهای بازاریابی دیجیتال، به ترتیب با ضرایب ۰/۸۸، ۰/۹۰، ۰/۸۹، ۰/۹۱ و ۰/۸۸ بر به کارگیری بازاریابی دیجیتال اثر معناداری دارند.

جدول ۵- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی منظرهای بازاریابی دیجیتال
Table 5- Results of Friedman's test for prioritizing digital marketing perspectives

مقدار معناداری p-value	درجه آزادی df	خی‌دو χ^2	میانگین رتبه Mean Rank	سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension
0.001	4	440.107	2.28	آمادگی و ظرفیت مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Readiness	آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال Digital Marketing Readiness & Capacity
0.001	2	174.376	2.94	آمادگی و ظرفیت امکانات و سیستم Infrastructure & Systems Readiness	
0.001	2	342.989	3.73	آمادگی و ظرفیت فردی و رفتاری Individual & Behavioral Readiness	
0.001	2	376.874	3.97	آمادگی و ظرفیت محیطی و زمینه‌ای Environmental & Contextual Readiness	
0.001	1	175.087	3.88	موانع و چالش‌های مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Barriers	موانع و چالش‌ها Barriers & Challenges
0.001	2	302.339	4.65	موانع و چالش‌های امکانات و سیستم Infrastructure & Systems Barriers	
0.001	2	355.988	4.84	موانع و چالش‌های فردی و رفتاری Individual & Behavioral Barriers	
0.001	2	363.989	3.70	موانع و چالش‌های محیطی و زمینه‌ای Environmental & Contextual Barriers	
0.001	2	20.146	5.92	راهبردها و راهکارهای مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Strategies	راهبردها و راهکارها Strategies & Solutions
0.001	2	14.250	5.86	راهبردها و راهکارهای امکانات و سیستم Infrastructure & Systems Strategies	
0.001	2	20.468	5.86	راهبردها و راهکارهای فردی و رفتاری Individual & Behavioral Strategies	
0.001	2	38.000	6.19	راهبردها و راهکارهای محیطی و زمینه‌ای Environmental & Contextual Strategies	
0.001	2	55.818	6.18	نتایج و پیامدهای مدیریتی و اجرایی Managerial & Executive Outcomes	نتایج و پیامدها Outcomes & Consequences
0.001	2	111.429	6.15	نتایج و پیامدهای امکانات و سیستم	

جدول ۵- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی منظرهای بازاریابی دیجیتال

Table 5- Results of Friedman's test for prioritizing digital marketing perspectives

مقدار معناداری p-value	درجه آزادی df	خی‌دو χ^2	میانگین رتبه Mean Rank	سازه اصلی Main Construct	بعد Dimension
0.001	3	53.803	6.12	Infrastructure & Systems Outcomes نتایج و پیامدهای فردی و رفتاری	Individual & Behavioral Outcomes
0.001	4	106.955	6.09	Environmental & Contextual Outcomes نتایج و پیامدهای محیطی و زمینه‌ای	Environmental & Contextual Outcomes

براساس جدول (۵)، ابعاد منظرهای پرسشنامه از طریق آزمون فریدمن اولویت‌بندی شدند. براساس این اولویت‌بندی، در منظر آمادگی و ظرفیت بازاریابی دیجیتال، بعد آمادگی و ظرفیت مدیریتی و اجرایی (۲/۲۸=میانگین) کمترین میانگین، در منظر موانع و چالش‌ها، بعد موانع و چالش‌های فردی و رفتاری (۴/۸۴=میانگین) بیشترین میانگین، در منظر راهبردها و راهکارها، بعد راهبردها و راهکارهای محیطی و زمینه‌ای (۶/۱۹=میانگین) بیشترین میانگین و در منظر نتایج و پیامدها، بعد نتایج و پیامدهای مدیریتی و اجرایی (۶/۱۸=میانگین) بیشترین میانگین را کسب کردند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تحلیل بستر به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های حرفه‌ای هندبال ایران انجام شد و عوامل مؤثر بر این فرآیند را بررسی کرد. هدف اصلی، شناسایی ظرفیت‌ها، موانع، راهبردها و پیامدهای مرتبط با پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال بود. نتایج پژوهش در قالب چهار منظر اصلی شامل آمادگی و ظرفیت، موانع و چالش‌ها، راهبردها و راهکارها و همچنین نتایج و پیامدها تحلیل شد. چارچوب مفهومی پژوهش روابط بین این عوامل را روشن کرد و قابلیت پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال و محدودیت‌های پژوهش نیز مدنظر قرار گرفت.

نتایج نشان داد، آمادگی و ظرفیت درونی (مدیریتی و زیرساختی) اثر معناداری بر به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال دارد. بررسی منظر آمادگی و ظرفیت نشان داد، بعد مدیریتی و اجرایی در باشگاه‌های هندبال ایران با چالش‌های جدی مواجه است. کمبود برنامه‌ریزی استراتژیک، نبود تخصص نیروی انسانی در حوزه دیجیتال و ناکافی بودن ابزارهای اجرایی از جمله موانع اصلی هستند؛ برای مثال، بسیاری از باشگاه‌ها فاقد برنامه‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان در زمینه ابزارهای دیجیتال یا نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) هستند که این امر مانع از ایجاد ظرفیت‌های لازم برای بازاریابی دیجیتال می‌شود (محمدی و همکاران، ۲۰۲۳). این یافته با پژوهش کرامر و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد که بر اهمیت مدیریت استراتژیک در پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال تأکید کردند. همچنین ضعف زیرساخت‌های فناوری مانند نبود وبسایت‌های کاربرپسند یا سرورهای قوی برای پشتیبانی از فعالیت‌های آنلاین، توانایی باشگاه‌ها را محدود کرده است (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۳). تقویت این جنبه‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، توسعه سیستم‌های مدیریت داده و هماهنگی برنامه‌های بازاریابی دیجیتال با اهداف کلان باشگاه است؛ برای مثال، یک وبسایت حرفه‌ای که اطلاعات مسابقات و خدمات مرتبط را به صورت به‌روز ارائه دهد، می‌تواند تجربه هواداران را بهبود بخشد و وفاداری آن‌ها را تقویت کند که به افزایش فروش بلیت و جذب اسپانسرهای جدید منجر می‌شود. این آمادگی درونی به‌عنوان پایه‌ای برای دیجیتالی شدن، نقش کلیدی در موفقیت بازاریابی دیجیتال ایفا می‌کند.

همچنین نتایج نشان داد، موانع محیطی و فردی اثر معناداری بر به کارگیری بازاریابی دیجیتال دارند. در منظر موانع و چالش‌ها، ضعف اکوسیستم نوآوری و فناوری در صنعت ورزش ایران به عنوان مانعی کلیدی شناسایی شد. دسترسی نابرابر به خدمات دیجیتال مانند سرعت کم اینترنت یا نبود پلتفرم‌های بومی دیجیتال، اجرای کمپین‌های بازاریابی مؤثر مانند تبلیغات هدفمند در شبکه‌های اجتماعی را دشوار کرده است (کوکبی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ برای مثال، بسیاری از باشگاه‌ها نمی‌توانند از ابزارهای پیشرفته مانند تبلیغات مبتنی بر موقعیت جغرافیایی استفاده کنند؛ زیرا زیرساخت‌های فناوری لازم در دسترس نیست. همچنین مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییر به دلیل کمبود دانش دیجیتال، به ویژه در باشگاه‌های کوچک‌تر با منابع مالی محدود، چالش دیگری است. این مقاومت اغلب به دلیل ترس از ناآشنایی با فناوری‌های جدید یا نگرانی از هزینه‌های پیاده‌سازی ایجاد می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش آنگوستو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که موانع محیطی و فرهنگی را از چالش‌های اصلی تحول دیجیتال معرفی کردند. بحران‌های اقتصادی و اثرات همه‌گیری کرونا نیز این موانع را تشدید کرده‌اند؛ زیرا بسیاری از باشگاه‌ها با کاهش بودجه مواجه شده‌اند. رفع این چالش‌ها نیازمند بهبود زیرساخت‌های فناوری مانند دسترسی به اینترنت پرسرعت و نیز فرهنگ‌سازی دیجیتال از طریق کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان است. همچنین سیاست‌های کلان ورزشی مانند حمایت فدراسیون‌ها از دیجیتالی شدن می‌تواند به کاهش این موانع کمک کند.

یافته‌های دیگر نشان داد، راهبردهای محیطی و مدیریتی اثر معناداری بر بهبود بازاریابی دیجیتال دارند. در منظر راهبردها و راهکارها، فرهنگ‌سازی استفاده از خدمات دیجیتال و ارائه محتوای باکیفیت به ذی‌نفعان به عنوان نقاط قوت کلیدی شناسایی شدند؛ برای مثال، انتشار ویدئوهای کوتاه از تمرینات تیم، مصاحبه با بازیکنان یا نظرسنجی‌های آنلاین در پلتفرم‌هایی مانند اینستاگرام می‌تواند تعامل با هواداران را به طور چشمگیری افزایش دهد (شانکار و همکاران، ۲۰۲۲). چنین محتوایی نه تنها هواداران را درگیر می‌کند، بلکه می‌تواند اسپانسرها را نیز به همکاری ترغیب کند. همچنین هماهنگی برنامه‌های بازاریابی دیجیتال با استراتژی‌های کلان باشگاه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این هماهنگی شامل تدوین برنامه‌های جامع برای استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند تبلیغات هدفمند و تحلیل رفتار هواداران است. راهکارهای پیشنهادی شامل توسعه پلتفرم‌های دیجیتال بومی مانند اپلیکیشن‌های موبایل برای فروش بلیت و تعامل با هواداران و نیز همکاری با شرکت‌های فناوری برای ارائه خدمات دیجیتال است. این راهکارها با مطالعات نصیر و همکاران (۲۰۱۸) و میلادی و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بر نقش راهبردهای محیطی و مدیریتی تأکید کردند؛ برای مثال، یک اپلیکیشن موبایل که امکان خرید بلیت، مشاهده برنامه مسابقات و دریافت اخبار تیم را فراهم کند، می‌تواند تجربه هواداران را بهبود بخشد و درآمدزایی را افزایش دهد. تشویق شرکت‌های فناوری به همکاری با باشگاه‌ها نیز می‌تواند دسترسی به ابزارهای پیشرفته را تسهیل کند.

نتایج دیگر نشان داد، به کارگیری بازاریابی دیجیتال اثر معناداری بر عملکرد تجاری و مالی باشگاه‌ها دارد. در منظر نتایج و پیامدها، بازاریابی دیجیتال به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌های تبلیغات، افزایش اثربخشی تعاملات با هواداران و بهبود عملکرد تجاری و مالی باشگاه‌ها شناخته شد؛ برای مثال، استفاده از تبلیغات هدفمند در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند هزینه‌های بازاریابی را کاهش دهد و تعامل با مخاطبان را افزایش دهد (کرامر و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین بازاریابی دیجیتال می‌تواند با جذب اسپانسرهای جدید، افزایش فروش بلیت و تقویت تصویر برند به پایداری مالی باشگاه‌ها کمک کند (یادو^۲، ۲۰۲۲)؛ برای مثال، یک کمپین دیجیتال که داستان موفقیت بازیکنی را روایت می‌کند، می‌تواند احساس تعلق هواداران را تقویت کرده و آن‌ها را به خرید خدمات مرتبط ترغیب کند؛ با این حال، تعداد کمی از باشگاه‌های

1. Angosto

2. Yadav

هندبال ایران انگیزه و توان لازم برای پیاده‌سازی این رویکرد را دارند که این امر نیازمند بررسی‌های علمی و تجربیات اجرایی بیشتر است (بنار و همکاران، ۲۰۱۸). همان‌طور که در مطالعه راتونی و همکاران (۲۰۱۸) گزارش شده است، بازاریابی دیجیتال امکان دسترسی به بازارهای جدید مانند هواداران بین‌المللی را فراهم می‌کند. این قابلیت می‌تواند به افزایش شهرت جهانی باشگاه‌های ایرانی کمک کند؛ به‌ویژه در ورزش‌هایی مانند هندبال که در سطح بین‌المللی مخاطبان خاص خود را دارند.

درنهایت، تحلیل چارچوب مفهومی پژوهش نشان داد، آمادگی درونی مانند تخصص نیروی انسانی و زیرساخت‌های فناوری، پیش‌نیاز کاهش موانع مانند ضعف اکوسیستم دیجیتال و اجرای راهبردهای مؤثر مانند فرهنگ‌سازی و تولید محتوای دیجیتال است. این چارچوب روابط پیچیده بین عوامل درونی و بیرونی را روشن کرده و به مدیران کمک می‌کند تا با شناسایی نقاط ضعف و قوت، استراتژی‌های مؤثری طراحی کنند. این یافته‌ها با مطالعات مانانی و همکاران (۲۰۲۱) و راتن و تامسون^۱ (۲۰۲۱) همخوانی دارد که بر لزوم هماهنگی عوامل درونی و بیرونی تأکید کرده‌اند؛ برای مثال، باشگاهی که منابع انسانی متخصص و وب‌سایت کارآمدی دارد، می‌تواند با اجرای کمپین‌های دیجیتال هدفمند، تعامل با هواداران را بهبود بخشد و هزینه‌ها را کاهش دهد.

پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های هندبال ایران، فرایند سیستماتیک و چندسطحی است که در سه مرحله کلیدی قابل اجرا است: نخست، ایجاد آمادگی درونی از طریق آموزش کارکنان و توسعه زیرساخت‌های فناوری، مانند وب‌سایت‌های کاربرپسند و اپلیکیشن‌های موبایل؛ دوم، رفع موانع محیطی با بهبود اکوسیستم دیجیتال و افزایش دسترسی به خدمات فناوری، مانند اینترنت پرسرعت؛ سوم، اجرای راهبردهای مبتنی بر فرهنگ‌سازی و تولید محتوای دیجیتال، مانند کمپین‌های تعاملی در شبکه‌های اجتماعی (زهروندیان و همکاران، ۲۰۱۸)؛ برای مثال، استفاده از ابزارهای تحلیل داده می‌تواند رفتار هواداران را بررسی کرده و کمپین‌های هدفمند طراحی کند. همکاری با شرکت‌های فناوری نیز می‌تواند دسترسی به ابزارهای پیشرفته را تسهیل کند (شیروانی و همکاران، ۲۰۲۳). این فرایند نیازمند هماهنگی بین مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان خارجی مانند اسپانسرها و فدراسیون‌ها است تا اثربخشی بازاریابی دیجیتال به حداکثر برسد.

بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های هندبال ایران یک رویکرد تخصصی است که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها، افزایش تعامل با هواداران و بهبود تصویر برند، عملکرد این باشگاه‌ها را ارتقا دهد. ضعف‌های مدیریتی مانند نبود برنامه‌ریزی استراتژیک و ضعف‌های محیطی مانند کمبود زیرساخت‌های دیجیتال، از موانع اصلی هستند؛ در حالی که فرهنگ‌سازی دیجیتال و پشتیبانی از خدمات دیجیتال نقاط قوت محسوب می‌شوند. مدیران باید با تمرکز بر آموزش تخصصی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، و هماهنگی استراتژیک، به سوی دیجیتالی شدن حرکت کنند. این فرایند نیازمند تحول فناوری و تقویت اکوسیستم نوآوری است. حرکت صنعت ورزش ایران به سمت رقابتی شدن، با تأسیس واحدهای بازاریابی و تحقیقات بازار، نشان‌دهنده اهمیت روزافزون بازاریابی دیجیتال است. این رویکرد می‌تواند با کمترین هزینه، بیشترین سهم بازار را به ارمغان آورد. ارتقای سیستم بازاریابی دیجیتال باعث بهبود سایر سیستم‌های باشگاهی و در نتیجه کل سازمان می‌شود؛ با این حال، برخی باشگاه‌ها به دلیل تطابق نداشتن با سطح بلوغ دیجیتال خود، از ابزارهای پیشرفته به‌درستی استفاده نمی‌کنند؛ برای مثال، باشگاهی که هنوز کانال‌های توزیع خود را به‌خوبی شناسایی نکرده است، نمی‌تواند از ابزارهای پیشرفته دیجیتال بهره‌برداری کند. دیدگاه بلوغ بازاریابی نشان می‌دهد که باشگاه‌ها باید مراحل بهبود را گام‌به‌گام طی کرده تا برنامه‌های بازاریابی مؤثری را طراحی کنند (سیمور و بلاکی^۲، ۲۰۲۰).

1. Ratten & Thompson

2. Seymour & Blakey

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود. دسترسی محدود به برخی باشگاه‌های هندبال به دلیل همکاری نکردن یا کمبود منابع، تحلیل جامع را دشوار کرد. تمرکز بر هندبال ممکن است تعمیم نتایج به سایر ورزش‌ها مانند فوتبال یا والیبال را محدود کند. همچنین کمبود داده‌های دقیق در برخی موارد تحلیل‌ها را تحت تأثیر قرار داد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود، تحقیقات آینده به تحلیل تطبیقی بازاریابی دیجیتال در ورزش‌های مختلف، بررسی تأثیر فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و بلاک چین بر بازاریابی دیجیتال ورزشی و ارزیابی اثرات بلندمدت بازاریابی دیجیتال بر پایداری مالی و وفاداری هواداران بپردازند. استفاده از روش‌های ترکیبی کیفی و کمی می‌تواند درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر ارائه دهد. این تحقیقات می‌توانند به توسعه مدل‌های بومی برای بازاریابی دیجیتال در ورزش ایران کمک کنند؛ به‌ویژه در شرایطی که صنعت ورزش با رقابت فزاینده و محدودیت‌های اقتصادی مواجه است.

پیام مقاله

این مقاله با تحلیل عوامل مؤثر بر به کارگیری بازاریابی دیجیتال در باشگاه‌های حرفه‌ای هندبال ایران، الگویی کاربردی برای برنامه‌ریزی دیجیتال در باشگاه‌های ورزشی ارائه می‌دهد و بر ضرورت توسعه زیرساخت‌ها و آموزش منابع انسانی تأکید می‌کند.

ملاحظات اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی مربوط به پژوهش‌های علمی رعایت شده است.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: مهدی محمدی و نوشین بنار
جمع‌آوری داده‌ها: مهدی محمدی
تحلیل داده‌ها: صلاح دستوم و صادق فتاحی میلانی
نوشتن مقاله: مهدی محمدی و نوشین بنار
بازبینی و ویرایش: صلاح دستوم و نوشین بنار
مرور ادبیات: صادق فتاحی میلانی
مدیر پروژه: نوشین بنار

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از همکاری فدراسیون هندبال ایران، مدیران باشگاه‌ها و کارشناسان بازاریابی ورزشی که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند، صمیمانه قدردانی می‌کنند. از حمایت علمی دانشگاه گیلان نیز سپاسگزاری می‌شود.

منابع

1. Ahmed, A. M., & Allawi, O. W. (2020). A review study on the adoption of cloud computing for higher education in Kurdistan Region-Iraq. *UHD Journal of Science and Technology*, 4(1), 59-70. <https://doi.org/10.21928/uhdjst.v4n1y2020.pp59-70>
2. Angosto, S., Lara-Bocanegra, A., Bohórquez, M. R., García-Fernández, J., & Zhang, J. J. (2022). Challenges in sport marketing: A systematic review of digital sport marketing. *Marketing Analysis in Sport Business*, 70-92. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2009.10.170>

3. Antczak, B. (2024). The influence of digital marketing and social media marketing on consumer buying behavior. *Journal of Modern Science*, 56(2), 310-335. <https://doi.org/10.13166/jms/189429>
4. Banar, N., Dastoom, S., & Khanmohammadi, A. M. (2018). Analyzing the developmental aspects of sports participation in Gilan province: Services, strata, factors, custodians, needs, challenges and solutions. *Sport Management Studies*, 10(48), 37-66. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.2348.1480> [In Persian].
5. Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G., & Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120345. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>
6. F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
7. Farhadi Savadroudbari, S., Seifpanahi Shabani, J., Jafari, M., & Salari, T. (2022). The role of demographic characteristics and digital literacy in the digital marketing of sports cafes and shops. *Sports Marketing Studies*, 3(1), 57-30. <https://www.doi.org/10.34785/J021.2022.002> [In Persian].
8. Fatahimilasi, S., Benar, N., & Nazarian, A. (2024). Sustainable performance of sports business: The role of technological intelligence and the mediating effects of organizational agility and customer agility capabilities. *Sports Marketing Studies*, 4(4), 1-18. [In Persian].
9. Holt, M. (2007). Global success in sport: the effective marketing and branding of the UEFA Champions League. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(1), 46-56. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-01-2007-B007>
10. Hamza, R. A. (2021). The requirements of digital transformation and its economic applications to achieve a competitive advantage in major sports clubs in the Arab Republic of Egypt. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 9(1), 120-152. <https://doi.org/10.21608/isjpes.2021.56141.1036>
11. Javani, V., mahmudi, m., & Badri Azarin, y. (2022). Determining of social marketing effect on behavior of a sports event fans. *Rasaneh*, 33(3), 75-89. <https://doi.org/10.22034/bmsp.2021.298106.1588> [In Persian].
12. Karimian, S., Askari, A., Fallah, Z., & Bahlekeh, T. (2022). Designing Sport digital economy development model in Iran. *Sport Management Journal*, 13(4), 1277-1293. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.309490.2565> [In Persian].
13. Keamasi Salkhori, K., Soleymani, M., & Ahmadi, S. (2019). Effect of information technology, human resources management, organizational entrepreneurship on sustainable development of sport tourism based on Karmen model. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 18(45), 205-224. [In Persian].
14. Kokabi, R., Hanzae, K. H., & Kheiri, B. (2020). Introverted and extroverted marketing model in digital marketing based on Grounded theory. *Journal of Business Management*, 48(12), 137-164. [In Persian].
15. Koshki, M., Nayeibzadeh, S., Davodi-rokabadi, Abolfazl, & Hamdi, K. (2024). Identification of dimensions and components of digital marketing tools in startups active in Iran's fashion and clothing industry. *Journal of Textile Science and Technology*, 12(4), 35-61. <https://doi.org/10.22034/jtst.2024.177792> [In Persian].
16. Kramer, K., Wagner, D., & Scheck, B. (2021). Reaping the digital dividend? Sport marketing's move into esports: Insights from Germany. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 339-366. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.113265>
17. Mannani, M. S., Razavi, S. M. H., & Hosseini, S. E. (2021). Designing neuromarketing model in sport of Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(53), 343-362. <https://doi.org/10.22034/ssys.2021.471> [In Persian].
18. Milasi, S. F., Benar, N., Nazarian, A., & Shahzad, M. (2024). Unlocking the potential: A comprehensive meta-synthesis of Internet of Things in the sports industry. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part P: Journal of Sports Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.1177/17543371241229521>

19. Mohammadi, S., Heidari, A., & Navkhsi, J. (2023). Proposing a framework for the digital transformation maturity of electronic sports businesses in developing countries. *Sustainability*, 15(16), 12354. <https://doi.org/10.3390/su151612354>
20. Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 43, 188-195. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.003>
21. Nikzamir M, Aghaei N, Ghorbani M H, Foroghi H. (2023). Development of the strategic marketing plan of the Handball Federation of the Islamic Republic of Iran. *New Trends in Sport Management*, 11(43), 27-43. [In Persian].
22. Purwanto, A. (2022). How the role of digital marketing and brand image on food product purchase decisions? an empirical study on Indonesian SMEs in the Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i6.323>
23. Rahimi, M., Ghorbani, M. H., Moradi, A., & Hallaji, M. (2025). Designing a digital marketing model in small sports businesses. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 4(1), 36-54. <https://doi.org/10.22034/eir.2025.488911.1126> [In Persian].
24. Rahmanpour, a., Talebpour, M., & Hosseini, S. M. (2023). Identifying the key factors and drivers of digital marketing development of sport products in Iran. *Sport Management Studies*, <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.12311.3609> [In Persian].
25. Ráthonyi, G., Müller, A., & Rathonyi-Odor, K. (2018). How digital technologies are changing sport? *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12, 89-96. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.292396>
26. Ratten, V., & Thompson, A.-J. (2021). Digital sport marketing. In *Developing digital marketing* (pp. 75-86). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-348-220211005>
27. Seymour, A., & Blakey, P. (2020). *Digital sport marketing: Concepts, cases and conversations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315204079>
28. Shankar, V., Grewal, D., Sunder, S., Fossen, B., Peters, K., & Agarwal, A. (2022). Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of research in Marketing*, 39(2), 541-565. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005>
29. Shirvani, T., esmaeili, m., & Zohrevandian, K. (2023). Developing a model for the professional development of Iranian Premier League clubs with a sports marketing approach. *Sport Physiology & Management Investigations*, 15(1), 45-67. [In Persian].
30. Soleimani, M., Sajadi, N., Rajabi Noush Abadi, H., & Hamidi, M. (2022). The effect of social media, social capital & Intellectual Capital on Knowledge Management in The Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1331.1922> [In Persian].
31. Ströbel, T., Stieler, M., & Stegmann, P. (2021). Guest editorial. Digital transformation in sport: The disruptive potential of digitalization for sport management research. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2021-124>
32. Taslimi, Z., Hemati Nejad, M. A., Gholizade, M. H., & Pasvar, M. H. (2019). Financing grassroots sport federation's framework with a focus on self-sufficiency. *Sport Management and Development*, 8(4), 41-50. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.3800> [In Persian].
33. Valaki, S., Amirhosseini, S. E., & Pirzad, A. (2020). Identification of the factors of sporting electronic sports in Iran. *Regional Planning*, 10(39), 49-60.
34. Whitburn, D., Karg, A., & Turner, P. (2020). The effect of digital integrated marketing communications on not-for-profit sport consumption behaviors. *Journal of Sport Management*, 34(5), 417-434. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0306>
35. Yadav, J. (2022). Enhancing customer engagement in sports marketing through digital initiatives: Exploring Beyond revenue possibilities Indian Institute of Information Technology, Allahabad. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122792>
36. Zohrevandian, K., Koozechian, H., Ehsani, M., & Amiri, M. (2018). Structural equation modeling of marketing capabilities in football clubs of Iran Premier League. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 17(39), 169-186. [In Persian].