ISSN: 2783-3283

Journal of Sports Management Knowledge

Journal homepage: https://jsmk.tabrizu.ac.ir/
Vol. 4, No, 2, 34-49 (2027)
DOI: https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71624.1246

OPEN ACCESS

Original Article

Analysis of the Challenges and Opportunities for the Development of Metaverse Marketing in Iranian Sport

Azar Mohagheghian [1], Mohamad Soltan Hosseini [2*], Mehdi Salimi [2], Mohsen Vahdani [3]

1. PhD student in Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran
2. Associate Professor of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran
3. Assistant Professor of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract

Rapid developments in digital technologies, particularly the emergence of the metaverse, have created a new horizon for the sport industry and sport marketing. The present study aimed to analyze the challenges and opportunities for the development of metaverse marketing in Iranian sport. In terms of purpose, the research is applied, and in terms of design, it follows a sequential exploratory approach using a mixed-method (qualitative–quantitative) design. In the qualitative phase, thematic analysis was employed. Data were collected through semi-structured interviews with 14 experts, including managers of professional sport clubs, sport marketing specialists, sport management scholars, experts in digital sport media and platforms, and technology specialists and developers of metaverse platforms. Purposeful sampling was used and continued until theoretical saturation was achieved. Findings from the qualitative phase indicated that metaverse marketing in Iran faces economic, infrastructural–technological, legal, organizational, and fan-related challenges. At the same time, it offers opportunities in the areas of economic development, market and brand development, and technological advancement. In the quantitative phase, two rounds of the Fuzzy Delphi technique were conducted to validate and prioritize the extracted concepts. The results revealed that high costs and limited access to physical equipment, weak and unstable communication infrastructure, and insufficient innovation funding were the most critical challenges. Moreover, generating new revenue streams and achieving competitive advantage were identified as the most significant opportunities in this field.

Article information

Received: 19 February 2026
Revised: 06 May 2026
Accepted: 16 June 2026
Published: 23 September 2026

Keywords:
Digital Transformation, Emerging Technologies, Metaverse, Professional Sport, Sport Marketing

How to Cite This Article:
Mohagheghian, A., Soltan Hoseini, M., Salimi, M. Vahdani, M. (2027). Analysis of the Challenges and Opportunities for the Development of Metaverse Marketing in Iranian Sport. *Journal of Sport Management Knowledge*, *4*(2), 34-49. https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71624.1246

* Corresponding author: m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Rapid advances in digital technologies have redefined the boundaries of human, social, and economic interaction. The emergence of technologies such as virtual reality, augmented reality, blockchain, artificial intelligence, and the Internet of Things has paved the way for the formation of the metaverse as a new evolutionary stage of the internet. The metaverse integrates physical and digital environments into immersive, interactive, and persistent virtual spaces where users engage through avatars, enabling new forms of social participation, identity construction, and economic exchange. This transformation is reshaping industries worldwide, including professional sport. Professional sport clubs, as experience-oriented service organizations, rely heavily on fan engagement, brand value, and diversified revenue streams. The metaverse introduces unprecedented opportunities for immersive fan experiences, digital asset monetization, global community building, and innovative sponsorship models. While leading international clubs have begun leveraging these opportunities, Iranian sport organizations remain at an early stage of metaverse adoption, facing infrastructural, financial, legal, and managerial constraints. Given the strategic importance of digital transformation for sustainable competitiveness, a systematic understanding of this emerging field is essential. Accordingly, the present study was conducted with the aim of analyzing the challenges and opportunities for developing metaverse-based marketing in Iranian sport.

METHODOLOGY

This study employed an exploratory sequential mixed-methods design in which the qualitative phase preceded and informed the quantitative phase. Given the emerging and conceptual nature of the metaverse and its interaction with the sport industry, the qualitative stage served as the foundation for developing an initial conceptual framework. In the qualitative phase, 14 in-depth semi-structured interviews were conducted with key stakeholders, including sport club managers, sport marketing experts, sport management academics, sport media specialists, and information technology experts. Participants were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using Braun and Clarke's six-step thematic analysis approach with MAXQDA. To enhance credibility, strategies such as rich description, triangulation of diverse professional backgrounds, and independent coding by three researchers were employed. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire based on qualitative findings was administered to a panel of 10 experts using the fuzzy Delphi method. Responses were converted into triangular fuzzy numbers and defuzzified using an alpha-cut value of 0.5 to determine component acceptance. The two-round Delphi process enabled refinement of expert consensus and prioritization of the identified components.

RESULTS

The findings of the study revealed a comprehensive framework of metaverse marketing in Iranian professional sport. In the qualitative phase, 291 open codes were extracted and organized into 30 concepts, 8 sub-themes, and 2 overarching themes: challenges and opportunities. The identified challenges were categorized into five dimensions: economic, infrastructural-technological, legal, organizational, and fan-related barriers. Key economic challenges included limited innovation budgets, uncertainty in return on investment, and weak revenue models. Infrastructural instability, high costs of physical equipment, lack of stable local platforms, and cybersecurity concerns were also prominent. Legal ambiguities, shortage of skilled human resources, resistance to change, absence of digital transformation strategies, and low fan awareness further constrained development. Conversely, opportunities were grouped into economic development, market and brand development, and technological development. Major opportunities included generating new revenue streams, gaining competitive advantage, expanding cross-border fan communities, attracting new sponsors, and exporting digital sport technologies. In the quantitative phase, all identified concepts were validated through a two-round fuzzy Delphi process. The highest-ranked challenges were high equipment costs, unstable communication infrastructure, and insufficient innovation funding. The most significant opportunities were new revenue creation and competitive advantage. The final model illustrates the dynamic relationship between challenges, metaverse marketing implementation, and developmental opportunities in professional sport.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study examined the challenges and opportunities of metaverse marketing in Iranian sport and identified eight sub-themes within two overarching dimensions. Economic, infrastructural-technological, legal, organizational, and fan-related barriers highlight that successful metaverse adoption requires sustainable financing models, stable digital infrastructure, regulatory clarity, skilled human resources, and fan-oriented strategies. Without adequate investment, cybersecurity standards, and supportive legal frameworks, even innovative initiatives may fail. Organizational

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

readiness and digital literacy were also found to be critical for effective transformation. Conversely, opportunities were reflected in economic development, market and brand expansion, and technological advancement. The metaverse enables new revenue streams, deeper fan engagement, global community building, competitive advantage, and potential export of digital sport services. Despite its contributions, the study faced limitations related to the novelty of the field and sample size. Future research should employ broader samples and further develop specialized theoretical models. Practically, Iranian clubs should prioritize financial sustainability, infrastructure development, regulatory alignment, and digital capability building to achieve long-term competitive advantage in the metaverse environment.

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

شاپا الکترونیکی: ۳۲۸۳-۲۷۸۳

دانش مدیریت ورزش

صفحه اصلی مجله : https://jsmk.tabrizu.ac.ir/

دوره ۴، شماره ۲، ص ۳۴-۴۹ (۱۴۰۵)

DOI: https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71624.1246

مقاله پژوهشی

OPEN ACCESS

تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های توسعه بازاریابی متاورسی در ورزش ایران

آذر محققیان [۱]، محمد سلطان حسینی [۲*]، مهدی سلیمی [۲]، محسن وحدانی [۳]

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

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

تحولات شتابان فناوری‌های دیجیتال، به‌ویژه ظهور متاورس، چشم‌انداز جدیدی را پیش‌روی صنعت ورزش و بازاریابی ورزشی قرار داده است. این پژوهش با هدف تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های توسعه بازاریابی متاورسی در ورزش ایران انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی متوالی است و با رویکرد آمیخته (کیفی–کمی) انجام شده است. در مرحله کیفی، از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان شامل مدیران باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، کارشناسان بازاریابی ورزشی، اساتید مدیریت ورزشی، کارشناسان رسانه‌ها و پلتفرم‌های ورزشی دیجیتال و متخصصان فناوری و توسعه‌دهندگان پلتفرم‌های متاورسی گردآوری گردید. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. یافته‌ها در بخش کیفی پژوهش نشان داد که بازاریابی متاورسی در ایران با چالشهای اقتصادی، زیرساختی‌فناوری، حقوقی، سازمانی و هواداری مواجه است. همچنین توسعه اقتصادی، توسعه بازار و برند و توسعه فناوری از فرصت‌های تحقق بازاریابی متاورسی در ایران خواهد بود. در مرحله کمی، به‌منظور اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مفاهیم استخراج‌شده، دو مرحله دلفی فازی اجرا شد. نتایج نشان داد گرانی و کمبود تجهیزات فیزیکی، ضعف و ناپایداری زیرساخت‌های ارتباطی و کمبود بودجه نوآوری با بالاترین امتیاز، مهم‌ترین چالشهای توسعه بازاریابی متاورسی در ورزش ایران هستند. همچنین ایجاد درآمدهای جدید و کسب مزیت رقابتی به‌عنوان مهم‌ترین فرصتهای این حوزه شناسایی شدند.

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۴/۱۱/۳۰

بازنگری شده: ۱۴۰۵/۰۲/۱۶

پذیرش شده: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶

انتشار: ۱۴۰۵/۰۸/۳۰

کلمات کلیدی:

بازاریابی ورزشی، تحول دیجیتال، فناوری‌های نوظهور، متاورس، ورزش حرفه‌ای

نحوه استناد به این مقاله

محققیان، آ.، سلطان حسینی، م.، سلیمی، م.، وحدانی، م. (۱۴۰۵). تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های توسعه بازاریابی متاورسی در ورزش ایران. *دانش مدیریت ورزش*، ۴(۲)، ۳۴-۴۹. https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71624.1246

* Email: m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir

Copyright ©The authors

Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

مقدمه

تحولات پرشتاب فناوری‌های دیجیتال در دهه‌های اخیر موجب بازتعریف مرزهای تعاملات انسانی و اقتصادی شده است. ظهور فناوری‌هایی همچون واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، بلاک‌چین، هوش مصنوعی و اینترنت اشیاء بستری را برای شکل‌گیری فضای نوینی با عنوان متاورس فراهم کرده است (Dwivedi et al., 2022). متاورس به عنوان مرحله‌ای نو از اینترنت، در حال تغییر شیوه‌های زندگی، آموزش، سرگرمی و کسب‌وکار است (Buhalis et al., 2022). متاورس که از ترکیب دو واژه «متا» به معنای فراتر و «جهان» تشکیل شده، فضای آنلاین سه‌بعدی و مجازی را توصیف می‌کند که در آن کاربران می‌توانند به‌صورت اجتماعی و اقتصادی، در محیطی جدا از دنیای فیزیکی و به‌شیوه‌ای خلاقانه و مشارکتی با یکدیگر تعامل داشته باشند (Ritterbusch &Teichmann, 2023). این مفهوم، تلفیقی از دنیای دیجیتال و فیزیکی است و نشان‌دهنده جهت‌گیری آینده توسعه اینترنت می‌باشد. تعامل اجتماعی در متاورس عمدتاً با استفاده از آواتارها انجام می‌شود. در واقع، آواتار موجودیت دیجیتالی با ظاهر انسان نماست که انسان یا نرم افزار آن را کنترل می‌کند (Ahmadzadeh et al., 2024). این بدان معناست که هر کاربر حداقل یک شخصیت سفارشی دارد که فرد را در متاورس نشان می‌دهد. استفاده از آواتارهای سفارشی در نتیجه می‌تواند به کاهش معنادار تبعیض کمک کند (Lee et al., 2023). بنابراین متاورس می‌تواند به عنوان یک فضای امن برای افرادی با رنگ پوست، جنسیت یا وضعیت اجتماعی متفاوت در دنیای فیزیکی ما عمل کند (Park & Kim, 2022).

صنعت ورزش نیز از این روند مستثنی نیست. فناوری‌های نوظهور در دهه اخیر نقش چشمگیری در توسعه، پویایی و جهانی‌شدن ورزش ایفا کرده‌اند (Schmidt, 2023). باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای به‌عنوان هسته‌های اصلی صنعت ورزش، سازمان‌هایی هستند که با هدف تولید و عرضه رقابت‌های ورزشی در سطح حرفه‌ای فعالیت می‌کنند و ساختار آن‌ها به‌طور هم‌زمان ماهیتی ورزشی، اقتصادی، رسانه‌ای و اجتماعی دارد. برخلاف باشگاه‌های آماتور که تمرکز اصلی آن‌ها بر توسعه مشارکت عمومی یا اهداف آموزشی است، باشگاه‌های حرفه‌ای به دنبال موفقیت رقابتی، پایداری مالی، توسعه برند و خلق ارزش اقتصادی و اجتماعی می‌باشند (Hoye et al., 2015). از منظر مدیریتی، باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای به‌عنوان بنگاه‌های خدماتی تجربه‌محور شناخته می‌شوند که محصول اصلی آن‌ها، تجربه رقابت ورزشی است؛ تجربه‌ای که با عدم قطعیت نتیجه، هیجان، هویت هواداری و پیوندهای عاطفی عمیق همراه است. این ویژگی منحصربه‌فرد موجب می‌شود که رفتار مصرف‌کنندگان ورزشی، به‌ویژه هواداران، با منطق مصرف در سایر صنایع تفاوت اساسی داشته باشد و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها کمتر عقلایی و بیشتر احساسی و هویتی باشد (Mullin et al., 2014). امروزه باشگاه‌های ورزشی با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال توانسته‌اند شیوه‌های جدیدی برای ارتباط با هواداران و خلق ارزش برند ایجاد کنند. در این میان، متاورس افق تازه‌ای از بازاریابی ورزشی تعاملی و تجربه‌محور را پیش روی مدیران ورزشی گشوده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که متاورس می‌تواند به افزایش تعامل هواداران، ایجاد تجربه‌های فراگیر دیجیتال، و توسعه اقتصاد هواداری کمک کند (Chohan & Schmidt-Devlin, 2024; Baker,2022). باشگاه‌های بزرگ دنیا نظیر منچسترسیتی، بارسلونا و پاری‌سن‌ژرمن با طراحی استادیوم‌های مجازی، فروش توکن‌های غیرقابل‌معاوضه و ارائه خدمات دیجیتال ویژه، از این ظرفیت‌ها برای جذب هواداران جهانی، توسعه برند و تنوع‌بخشی به درآمدها بهره می‌برند (Weking et al., 2023; Belk et al., 2022). این روند نشان می‌دهد که مرز میان فضای فیزیکی و مجازی در بازاریابی ورزشی به تدریج در حال از بین رفتن است و مفهوم هواداری دیجیتال به یکی از محورهای کلیدی آینده ورزش تبدیل شده است (Barrera & Shah, 2023).

بازاریابی نیز همچون سایر ابعاد ورزش تحت تأثیر متاورس قرار گرفته است. بازاریابی ورزشی به طور کلی فرآیندی است که سازمان‌ها از طریق آن به شناسایی، برآورده‌سازی نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌پردازند به گونه‌ای که این تعامل برای هر دو طرف – هم مشتری و هم سازمان – سودمند باشد (Armstrong & Kotler, 2016). حبیبی و عیدی (۱۴۰۳) نیز یکی از فرصت‌های متاورس در حوزه ورزش را در زمینه بازاریابی معرفی کرده‌اند (Habibi & Eydi, 2024). برنامه‌ریزی بازاریابی برای بخش ورزش و حوزه‌های

Copyright ©The authors Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

مرتبط با آن به عنوان راهی برای پیشبرد اقتصاد جهانی و تحریک رشد بسیار مهم است. در سازمان‌های ورزشی، بازاریابی شامل برنامه‌ریزی و پیش‌بینی تقاضای آینده است؛ بازاریابی ورزشی موضوعی پویا است که تحقیقات دانشگاهی، دست‌اندرکاران بازاریابی و برنامه‌ریزان سیاست‌های عمومی را به هم مرتبط می‌کند (Ratten, 2016). بازاریابی ورزشی بخش‌های مختلفی از جمله بخش‌های غیرانتفاعی، حرفه‌ای و دولتی را در بر می‌گیرد و مدل‌های بازاریابی ورزشی، بازارهای متنوعی مانند شرکت‌کنندگان، حامیان مالی، تماشاگران و هواداران را شامل می‌شود (Beech & Chadwick, 2007). ماهیت بین‌المللی ورزش مدرن، کسب‌وکارها و سازمان‌های ورزشی را ملزم می‌کند که شیوه‌های بازاریابی خود را به منظور دستیابی به اثربخشی و مزیت رقابتی در یک بازار فراتر از مرزها تغییر دهند (Zhang et al., 2017). بنابراین متاورس به عنوان فرصت جدیدی برای پرداختن به ورزش است که می‌تواند بخش مهمی از آینده بازاریابی ورزشی باشد (Tang et al., 2024).

در ایران اما، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به‌ویژه متاورس هنوز در مراحل آغازین قرار دارد. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که باشگاه‌های ورزش کشور با چالش‌هایی همچون ضعف زیرساخت‌های فناورانه، کمبود مهارت‌های دیجیتال مدیران، نبود سیاست‌های حمایتی و ناآگاهی از ظرفیت‌های فضای مجازی مواجه‌اند (Salimi et al., 2015). از سوی دیگر، فرصت‌های ناشی از متاورس در حوزه ورزش از جمله ایجاد درآمدهای مجازی، برگزاری مسابقات و تمرینات تعاملی، و ارتقای تجربه هواداری هنوز به شکل نظام‌مند مورد بهره‌برداری قرار نگرفته‌اند (Sohrabi et al., 2023). تحلیل پژوهش‌های اخیر در حوزه بازاریابی متاورسی نشان می‌دهد که این فضا می‌تواند بر رفتار مصرف‌کننده، هویت برند و تصمیمات خرید تأثیر چشمگیری داشته باشد (Ahmadzadeh et al., 2024). ویژگی‌هایی مانند شخصی‌سازی تجربه، هویتیابی دیجیتال از طریق آواتار، و تعامل چندحسی موجب افزایش درگیری ذهنی مخاطبان با برند می‌شود. همچنین، برخی مطالعات به نقش متاورس در نوآوری پایدار و شکل‌گیری مدل‌های جدید کسب‌وکار اشاره کرده‌اند (Sze et al., 2024).

در شرایطی که باشگاه‌های ورزشی پیشروی جهانی، با راهبردهای فعال در متاورس، به جذب هوادار و ایجاد جریان‌های درآمدی نوین دست یافته‌اند (Baker, 2022)، بی‌تفاوتی باشگاه‌های ایرانی به این تحول، موجب افزایش شکاف رقابتی و حاشیه‌نشینی در عرصه جهانی خواهد شد. از طرفی ورزش ایران به دلیل وابستگی شدید به منابع درآمدی سنتی، در برابر نوسانات اقتصادی بسیار آسیب‌پذیر است. متاورس با خلق فرصت‌هایی همچون فروش دارایی‌های دیجیتال یکتا و ایجاد تجربیات متفاوت، ظرفیت بی‌بدیلی برای ایجاد درآمدهای پایدار فراهم می‌آورد (Belk et al., 2022). از سوی دیگر، با تغییر رفتار نسل‌های جدید هواداران مواجه هستیم که تمایل دارند در بسترهای دیجیتال تجربه‌های عمیق‌تری از مشارکت ورزشی داشته باشند (Tang e al., 2024). در نتیجه، حرکت به سوی بازاریابی ورزشی مبتنی بر متاورس می‌تواند راهکاری مؤثر برای پایداری مالی و برندینگ باشگاه‌های ایرانی باشد. ورود موفقیت‌آمیز به عرصه متاورس، مستلزم درک واقع‌بینانه از چالش‌ها و فرصت‌های این حوزه در ایران است. با وجود اهمیت موضوع، در ادبیات داخلی هنوز پژوهشی جامع و مدل‌محور که به تبیین چالش‌ها و فرصت‌های توسعه بازاریابی ورزشی در بستر متاورس بپردازد، مشاهده نمی‌شود. امید است نتایج این تحقیق بتواند ضمن گسترش مرزهای دانش در حوزه مدیریت ورزشی، به تحول دیجیتال و ارزش‌آفرینی پایدار در ورزش حرفه‌ای ایران یاری رساند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های توسعه بازاریابی متاورسی در ورزش ایران انجام شد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی متوالی است که در آن مرحله کیفی مقدم بر مرحله کمی انجام می‌شود. انتخاب این طرح به‌واسطه ماهیت مفهومی و نوپدید موضوع متاورس و تعامل آن با صنعت ورزش صورت گرفت. در این رویکرد، مرحلهٔ کیفی به‌عنوان

Copyright ©The authors Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

زیربنای اصلی پژوهش عمل می‌کند و به پژوهشگر اجازه می‌دهد پدیده‌هایی را که در ادبیات موجود کمتر بررسی شده‌اند، عمیق‌تر واکاوی کرده و چارچوبی مفهومی یا نظری اولیه ارائه کند (Tashakkori & Teddlie, 2010).

جامعه آماری بخش کیفی شامل طیفی از ذی‌نفعان کلیدی در تعامل میان متاورس و ورزش است، که شرکت کنندگان عبارتند از: مدیر باشگاه‌های ورزشی (۲ نفر)، کارشناسان بازاریابی ورزشی (۲ نفر)، اساتید مدیریت ورزشی (۳ نفر)، متخصصان رسانه‌های ورزشی (۱ نفر) و متخصصان فناوری اطلاعات (۶ نفر).

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهایی همچون تجربه مرتبط، سابقه فعالیت در حوزه‌های ورزشی یا فناورانه، و درک از محیط‌های دیجیتال انجام شد. علاوه‌بر آن، در صورتی که طی مصاحبه‌ها افراد جدیدی معرفی می‌شدند، از استراتژی نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده گردید.. تعداد مشارکت‌کنندگان تا جایی ادامه یافت که داده‌ها به اشباع نظری برسند. در مجموع، ۱۴ مصاحبه عمیق انجام شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این مرحله، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. در بخش کیفی جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و رویکرد Braun & Clarke(2006) استفاده شد. این پژوهشگران یک چارچوب شش مرحله‌ای سیستماتیک برای انجام تحلیل تماتیک ارائه کردند که عبارتند از: ۱-آشنایی با داده‌ها ۲-کدگذاری اولیه ۳- جستجوی تم‌ها ۴-بررسی تم‌ها ۵-تعریف و نام‌گذاری تم‌ها ۶- تهیه گزارش نهایی این رویکرد ساختاریافته به پژوهشگران کمک می‌کند تا فرایند تحلیل داده‌های کیفی را به صورت سیستماتیک، شفاف و قابل بازتولید انجام دهند. برای تحلیل داده‌های کیفی نیز از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰ استفاده شد که فرایند کدگذاری و سازماندهی داده‌ها را تسهیل نمود.

برای اعتباربخشی به پژوهش، محققان تلاش کردند فرایند تحقیق را به‌طور دقیق، شفاف و جامع تشریح کنند؛ مسئله‌ای که Tracy (2019)، از آن با عنوان «توصیف غنی» یاد کرده است. همچنین، رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان اخذ شد و به آنان اطمینان داده شد که تمامی اطلاعات ارائه‌شده محرمانه باقی خواهد ماند. در راستای تقویت اعتبار پژوهش، از روش مثلث‌سازی بهره گرفته شد. در روش مثلث سازی تنوع در پیشینه‌های حرفه‌ای و تجربی مشارکت‌کنندگان، امکان بررسی پدیده مورد مطالعه از زوایای گوناگون را فراهم کرد و به غنای داده‌ها و کاهش سوگیری تفسیری کمک نمود. مطابق دیدگاه Patton (2015)، بهره‌گیری از منابع داده‌ای متنوع موجب تقویت اعتبار و اطمینان‌پذیری نتایج در پژوهش‌های کیفی می‌شود. این رویکرد در دو بخش اجرا شد: نخست اینکه مشارکت‌کنندگان از گروه‌های مختلفی چون: مدیران باشگاه‌های ورزشی، کارشناسان بازاریابی ورزشی، اساتید مدیریت ورزشی، متخصصان رسانه‌های ورزشی و متخصصان فناوری اطلاعات انتخاب شدند تا تنوع داده‌ها تضمین شود. مورد دوم، استفاده از چند تحلیل‌گر برای بررسی داده‌ها بود، بدین صورت که سه پژوهشگر مستقل کدگذاری داده‌ها را انجام دادند.

جامعه آماری بخش کمی شامل خبرگان بازاریابی و مدیریت ورزشی آشنا با فناوری‌های نوین و مفاهیم متاورسی بود. براین اساس مشارکت‌کنندگان عبارت بودند از: اساتید مدیریت ورزشی (۷ نفر) و مدیران بازاریابی باشگاه‌ها (۳ نفر). روش نمونه‌گیری در این مرحله به‌صورت در دسترس انجام شد. در مجموع، تعداد ۱۰ نفر از خبرگان در فرآیند پنل دلفی فازی مشارکت داشتند. معیار انتخاب این افراد، داشتن سابقه علمی یا تجربی مرتبط با بازاریابی ورزشی و فناوری متاورس بود.

ابزار پژوهش در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای بود که بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شده بود. برای این منظور، پرسشنامه محقق ساخته با استخراج مضامین اصلی و فرعی حاصل از تحلیل داده‌های کیفی تهیه و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در فرآیند تحلیل داده‌ها با رویکرد فازی، هر پاسخ دریافتی از اعضای پنل دلفی به یک عدد فازی سه‌تایی تبدیل می‌شود. در مرحله بعدی تحلیل، به‌منظور رتبه‌بندی نهایی مؤلفه‌ها، از فرآیند فازی‌زدایی استفاده شد. هدف از این مرحله، تبدیل اعداد فازی سه‌گانه به یک عدد قطعی است که بتوان بر اساس آن تصمیم‌گیری کرد (Chen & Hwang, 1992). در این پژوهش مقدار برش آلفا ۰/۵ در

Copyright ©The authors Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

نظر گرفته شده است بدین معنی که اگر مقدار قطعی برای هر مؤلفه بزرگتر و مساوی ۰/۵ باشد، آن مؤلفه پذیرش می‌شود و اگر کمتر از ۰/۵ باشد رد می‌شود (Rezasoltani et al., 2024). در این پژوهش، روش دلفی فازی در دو مرحله اجرا شد تا علاوه بر جمع‌آوری نظرات اولیه، امکان بازنگری و اصلاح دیدگاه‌ها توسط خبرگان فراهم شود و به اجماع قابل اتکاتری برسیم. این دو مرحله به منظور اعتبارسنجی و پالایش یافته‌ها و افزایش دقت تصمیم‌گیری انجام گرفت. در نهایت رتبه‌بندی گویه‌ها بر اساس مقادیر غیرفازی‌شده و قطعی انجام گرفت و مقادیر به صورت نزولی مرتب شد تا اولویت بندی گویه ها مشخص شود.

یافته‌های تحقیق

براساس یافته‌های پژوهش تعداد ۲۹۱ کدباز در ۳۰ مفهوم، ۸ مضمون فرعی و ۲ مضمون اصلی تبیین شد. این نتایج در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل تماتیک در بخش کیفی

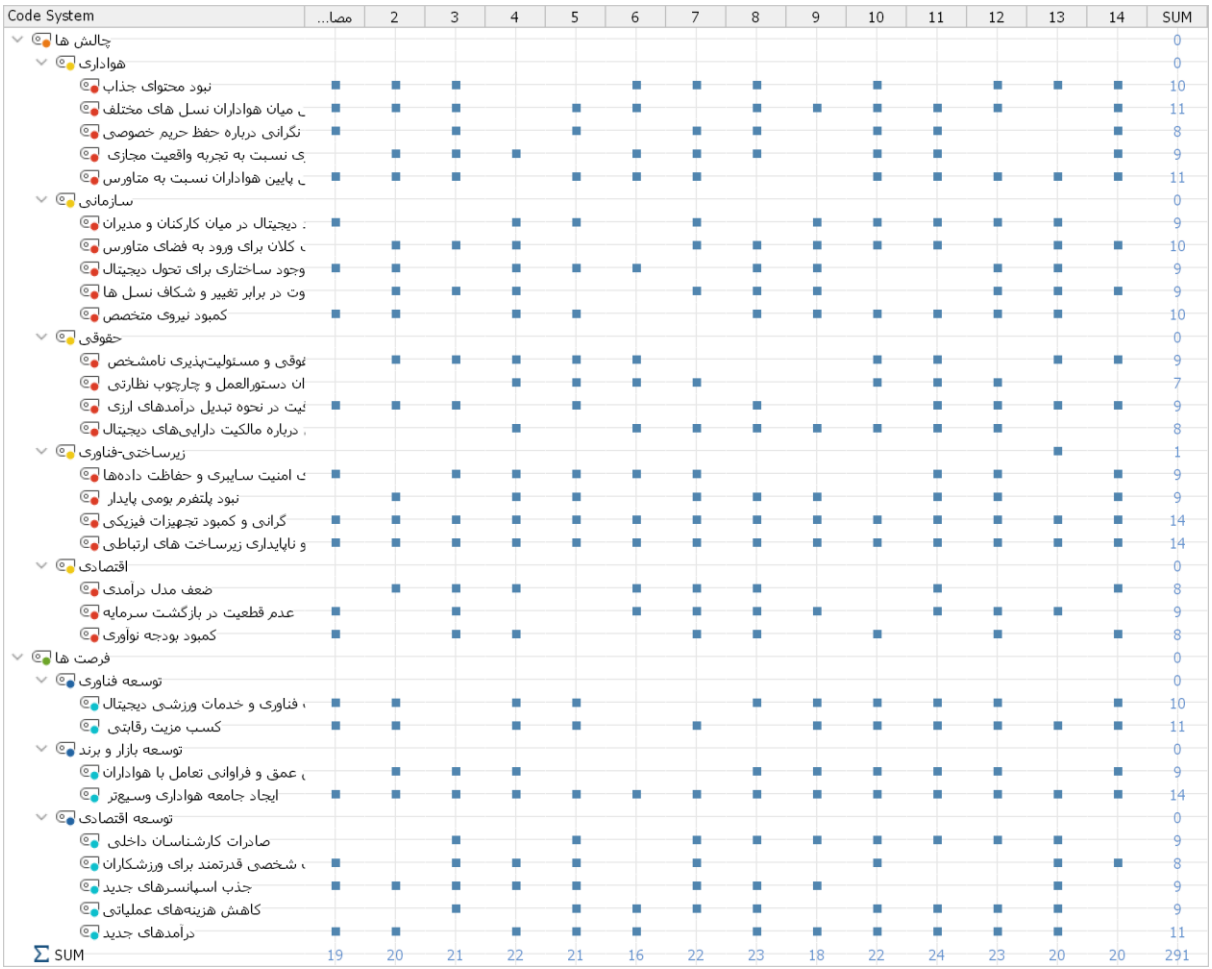
Table 1. Results of thematic analysis in qualitative section of research

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
چالش‌ها	اقتصادی	کمبود بودجه نوآوری عدم قطعیت در بازگشت سرمایه ضعف مدل درآمدی
	زیرساختی‌فناوری	ضعف و ناپایداری زیرساخت‌های ارتباطی گرانی و کمبود تجهیزات فیزیکی نبود پلتفرم بومی پایدار چالش‌های امنیت سایبری و حفاظت داده‌ها
	حقوقی	نبود قوانین مشخص درباره مالکیت دارایی‌های دیجیتال عدم شفافیت در نحوه تبدیل درآمدهای ارزی فقدان دستورالعمل و چارچوب نظارتی ریسک‌های حقوقی و مسئولیت‌پذیری نامشخص
	سازمانی	کمبود نیروی متخصص مقاوت در برابر تغییر و شکاف نسل‌ها عدم وجود ساختاری برای تحول دیجیتال نبود استراتژی کلان برای ورود به فضای متاورس فقدان آموزش، مهارت و سواد دیجیتال در میان کارکنان و مدیران
	هواداری	آگاهی پایین هواداران نسبت به متاورس نبود محتوای جذاب ترجیح تجربه حضوری نسبت به تجربه واقعیت مجازی نگرانی درباره حفظ حریم خصوصی تفاوت در علایق، رفتار و دسترسی میان هواداران نسل‌های مختلف
فرصت‌ها	توسعه اقتصادی	درآمدهای جدید کاهش هزینه‌های عملیاتی جذب اسپانسرهای جدید ایجاد برندهای شخصی قدرتمند برای ورزشکاران صادرات کارشناسان داخلی
	توسعه بازار و برند	ایجاد جامعه هواداری وسیع‌تر (فرامرزی و بین‌نسلی) افزایش عمق و فراوانی تعامل با هواداران

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

توسعه فناوری	کسب مزیت رقابتی (پیشگام بودن در توسعه فناوری‌های ورزشی در منطقه) ایجاد پایگاه برای صادرات فناوری و خدمات ورزشی دیجیتال

به منظور مشخص شدن فراوانی کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها از ماتریس شنون در محیط MAXQDA استفاده گردید (Soltanhosseini et al., 2025). ماتریس شنون حاصل یافته‌های کیفی پژوهش، در شکل ۱ ارائه شده است.



Code System	مصا...	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SUM
چالش ها															0
هواداری															0
نبود محتوای جذاب	■	■	■			■	■	■		■		■	■	■	10
ی میان هواداران نسل های مختلف	■	■	■		■	■		■	■	■	■	■		■	11
نگرانی درباره حفظ حریم خصوصی	■		■		■		■	■		■	■			■	8
ی نسبت به تجربه واقعیت مجازی		■	■	■		■	■	■		■	■			■	9
ی پایین هواداران نسبت به متاورس	■	■	■		■	■	■			■	■	■	■	■	11
سازمانی															0
دیجیتال در میان کارکنان و مدیران	■			■	■		■		■	■	■	■	■		9
ی کلان برای ورود به فضای متاورس		■	■	■			■	■	■	■	■		■	■	10
وجود ساختاری برای تحول دیجیتال	■	■		■	■	■		■	■			■	■		9
وت در برابر تغییر و شکاف نسل ها		■	■	■			■	■	■			■	■	■	9
کمبود نیروی متخصص	■	■		■	■			■	■	■	■	■	■		10
حقوقی															0
وقی و مسئولیت‌پذیری نامشخص		■	■	■	■	■				■	■		■	■	9
ان دستورالعمل و چارچوب نظارتی				■	■	■	■			■	■	■			7
یت در نحوه تبدیل درآمدهای ارزی	■	■	■		■			■			■	■	■	■	9
درباره مالکیت دارایی‌های دیجیتال				■		■	■	■	■	■	■				8
زیرساختی-فناوری													■		1
ی امنیت سایبری و حفاظت داده‌ها	■		■	■	■	■	■				■	■		■	9
نبود پلتفرم بومی پایدار		■		■	■		■	■	■		■	■		■	9
گرانی و کمبود تجهیزات فیزیکی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
و ناپایداری زیرساخت های ارتباطی	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
اقتصادی															0
ضعف مدل درآمدی		■	■	■		■	■	■			■			■	8
عدم قطعیت در بازگشت سرمایه	■		■			■	■	■	■		■	■	■		9
کمبود بودجه نوآوری	■		■	■			■	■		■		■		■	8
فرصت ها															0
توسعه فناوری															0
فناوری و خدمات ورزشی دیجیتال	■	■		■	■			■	■	■	■	■		■	10
کسب مزیت رقابتی	■	■		■	■		■		■	■	■	■	■	■	11
توسعه بازار و برند															0
عمق و فراوانی تعامل با هواداران		■	■	■				■	■	■	■	■		■	9
ایجاد جامعه هواداری وسیع‌تر	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
توسعه اقتصادی															0
صادرات کارشناسان داخلی			■		■		■	■	■	■	■	■	■		9
شخصی قدرتمند برای ورزشکاران	■		■	■	■		■			■			■	■	8
جذب اسپانسرهای جدید	■	■	■	■	■		■	■	■				■		9
کاهش هزینه‌های عملیاتی			■		■	■	■	■		■	■	■	■		9
درآمدهای جدید	■	■		■	■	■		■	■	■	■	■	■		11
SUM	19	20	21	22	21	16	22	23	18	22	24	23	20	20	291

شکل ۱. ماتریس شنون نتایج تحلیل تماتیک در بخش کیفی پژوهش

Fig 1. Shannon matrix results thematic analysis in qualitative section of research

در بخش کمی پژوهش به منظور اعتبار سنجی و اولویت بندی مفاهیم پژوهش از دو مرحله تکنیک دلفی‌فازی استفاده شد. در این بخش علاوه بر اینکه تمامی مفاهیم مورد تأیید قرار گرفت، منجر به اولویت بندی آنها شد. بر این اساس گرانی و کمبود تجهیزات فیزیکی، ضعف و ناپایداری زیرساخت‌های ارتباطی و کمبود بودجه نوآوری با امتیاز مساوی مهمترین چالش‌ها و همچنین ایجاد درآمدهای جدید و کسب مزیت رقابتی مهمترین فرصت‌های بازاریابی متاورس در ورزش ایران ارزیابی شدند. نتایج اولویت بندی چالش‌ها در جدول ۲ و فرصت‌ها جدول ۳ ارائه شده است.

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

جدول ۲. اولویت بندی چالش‌های بازاریابی متاورس در ورزش ایران

Table 2. Prioritizing marketing challenges in sport in iran

کد	مفاهیم	غیرفازی سازی مرحله اول	غیرفازی سازی مرحله دوم	اختلاف بین مرحله اول و دوم	نتیجه‌گیری
C1	گرانی و کمبود تجهیزات فیزیکی	0.8750	0.8767	0.0017	تأیید
C2	ضعف و ناپایداری زیرساخت‌های ارتباطی	0.8633	0.8767	0.0134	تأیید
C3	کمبود بودجه نوآوری	0.8417	0.8767	0.0350	تأیید
C4	عدم قطعیت در بازگشت سرمایه	0.8333	0.8750	0.417	تأیید
C5	کمبود نیروی متخصص	0.8333	0.8633	0.0300	تأیید
C6	تفاوت در علایق، رفتار و دسترسی میان هواداران نسل‌های مختلف	0.8250	0.8417	0.1670	تأیید
C7	مقاوت در برابر تغییر و شکاف نسل‌ها	0.8250	0.8250	0.0000	تأیید
C8	نبود استراتژی کلان برای ورود به فضای متاورس	0.8125	0.8125	0.0000	تأیید
C9	آگاهی پایین هواداران نسبت به متاورس	0.8125	0.7833	0.0295	تأیید
C10	عدم وجود ساختاری برای تحول دیجیتال	0.7917	0.7833	0.0084	تأیید
C11	ضعف مدل درآمدی	0.7833	0.7833	0.0000	تأیید
C12	ترجیح تجربه حضوری نسبت به تجربه واقعیت مجازی	0.7833	0.7833	0.0000	تأیید
C13	عدم شفافیت در نحوه تبدیل درآمدهای ارزی	0.7833	0.7750	0.0083	تأیید
C14	نبود پلتفرم بومی پایدار	0.7833	0.7500	0.0333	تأیید
C15	نبود قوانین مشخص درباره مالکیت دارایی‌های دیجیتال	0.7750	0.7417	0.0333	تأیید
C16	فقدان آموزش، مهارت و سواد دیجیتال در میان کارکنان و مدیران	0.7417	0.7250	0.0167	تأیید
C17	نبود محتوای جذاب	0.7250	0.7250	0.0000	تأیید
C18	نگرانی درباره حفظ حریم خصوصی	0.6833	0.6833	0.0000	تأیید
C19	فقدان دستورالعمل و چارچوب نظارتی	0.6750	0.6750	0.0000	تأیید
C20	چالش‌های امنیت سایبری و حفاظت داده‌ها	0.6500	0.6417	0.0083	تأیید
C21	ریسک‌های حقوقی و مسئولیت‌پذیری نامشخص	0.6417	0.6417	0.0000	تأیید

جدول ۳. اولویت بندی فرصت‌های بازاریابی متاورس در ورزش ایران

Table 3. Prioritizing marketing opportunities in sport in iran

کد	مفاهیم	غیرفازی سازی مرحله اول	غیرفازی سازی مرحله دوم	اختلاف بین مرحله اول و دوم	نتیجه‌گیری
O1	درآمدهای جدید	0.8750	0.8767	0.0017	تأیید
O2	کسب مزیت رقابتی	0.8633	0.8767	0.0134	تأیید
O3	ایجاد جامعه هواداری وسیع‌تر (فرامرزی و بین‌نسلی)	0.8250	0.8417	0.1670	تأیید
O4	افزایش عمق و فراوانی تعامل با هواداران	0.8250	0.8250	0.0000	تأیید
O5	جذب اسپانسرهای جدید	0.8125	0.8125	0.0000	تأیید
O6	ایجاد پایگاه برای صادرات فناوری و خدمات ورزشی دیجیتال	0.7833	0.7833	0.0000	تأیید

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

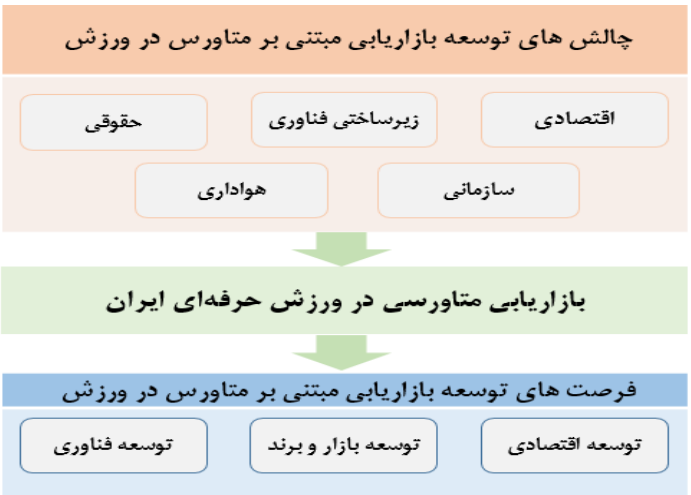
O7	صادرات کارشناسان داخلی	0.7750	0.7417	0.0333	تأیید
O8	کاهش هزینه‌های عملیاتی	0.7500	0.7417	0.0083	تأیید
O9	ایجاد برندهای شخصی قدرتمند برای ورزشکاران	0.7417	0.7417	0.0000	تأیید

همپوشانی نمودار رادارسنجی مراحل دلفی فازی، ترسیم شده در نرم افزار اکسل تأیید تمامی مفاهیم را به وضوح نشان می‌دهد. نمودار رادار سنجی مقادیر قطعی و غیرفازی شده مفاهیم پژوهش در مرحله اول، مرحله دوم دلفی فازی و میزان همپوشانی آنها در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. نمودار رادارسنجی مقادیر قطعی مفاهیم پژوهش
Fig 2. Radar graphs deterministic values of research concepts

در نهایت مدل پژوهش ترسیم شد. در بخش بالایی، چالش‌های اصلی شامل موانع اقتصادی، حقوقی، زیرساختی‌فناوری، سازمانی و هواداری مشخص شده‌اند که می‌توانند روند توسعه فعالیت‌های متاورسی باشگاه‌ها را محدود کنند. بخش میانی مدل، بازاریابی متاورسی در ورزش حرفه‌ای را به‌عنوان محور اصلی مطالعه نشان می‌دهد و نقش آن را در اتصال چالش‌ها به فرصت‌ها برجسته می‌سازد. در نهایت، بخش پایینی مدل، فرصت‌های توسعه بازاریابی مبتنی بر متاورس را شامل توسعه اقتصادی، توسعه بازار و برند و توسعه فناوری معرفی می‌کند که امکان ایجاد درآمدهای جدید، جذب هواداران و بهبود مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. به این ترتیب، مدل حاضر چارچوبی ساختاریافته برای تحلیل رابطه میان چالش‌ها، کاربرد متاورس و فرصت‌های توسعه در ورزش حرفه‌ای ارائه می‌دهد. مدل پژوهش در شکل شماره ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل پژوهش
Fig 3. Research model

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد چالش‌ها و فرصت‌های بازاریابی متاورسی در ورزش ایران در ۸ مضمون فرعی قرار می‌گیرند که در این بخش هر کدام از مضامین به همراه مفاهیم مرتبط با آنها به بحث گذاشته شده است.

مضمون چالش‌های اقتصادی بر مفاهیم کمبود بودجه نوآوری، عدم قطعیت در بازگشت سرمایه و ضعف مدل‌های درآمدی تاکید دارد. تأمین بودجه، بستر رشد اکوسیستم دیجیتال باشگاه‌ها را فراهم می‌کند. بکار گیری عوامل مالی و اقتصادی، در توسعه تمامی ابعاد صنعت ورزش تأثیرگذار است (Faraziani e al., 2025). از آنجا که ورود به عرصه متاورس مستلزم صرف منابع مالی قابل توجه برای توسعه زیرساخت‌ها، خرید یا طراحی پلتفرم‌های تعاملی و نیز به‌کارگیری مدل‌های درآمدی است، وجود یک چارچوب مالی پایدار و واقع‌بینانه برای موفقیت پروژه‌های ورزشی در این فضا ضروری است. امامی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که توسعه سرمایه‌گذاری، تأثیر معناداری بر توانمندسازی اقتصادی صنعت ورزش ایران دارد (Emami et al., 2022). این یافته نشان می‌دهد که بدون تأمین منابع مالی و بودجه ناکافی، حتی نوآورترین پروژه‌های متاورسی نیز با خطر توقف یا شکست مواجه خواهند شد. در واقع، تحلیل دقیق هزینه‌ها و منافع ناشی از حضور در متاورس، به باشگاه‌های ورزشی کمک می‌کند تا میزان بازده سرمایه‌گذاری و فرصت‌های اقتصادی حاصل را به درستی ارزیابی کنند. این مضمون نشان می‌دهد که مدیران باشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد شراکت‌های استراتژیک با شرکت‌های فناوری و سرمایه‌گذاران خطرپذیر، منابع مالی لازم را برای ورود به متاورس فراهم آورند. در نهایت، این مضمون بیانگر آن است که آینده بازاریابی متاورسی در ورزش، وابسته به طراحی مدل‌های پایدار تأمین مالی و بهره‌گیری هوشمندانه از فرصت‌های اقتصادی این فضا خواهد بود.

مضمون چالش‌های زیرساختی-فناوری مبتنی بر مفاهیم ضعف و ناپایداری زیرساخت‌های ارتباطی، گرانی و کمبود تجهیزات فیزیکی، نبود پلتفرم بومی پایدار و چالش‌های امنیت سایبری و حفاظت داده‌ها است. زیرساخت‌های فنی و تجهیزات دیجیتال برای ارائه خدمات متاورسی، نخستین گام ضروری محسوب می‌شود؛ چرا که بدون زیرساخت‌های قوی، امکان ارائه تجربه‌های مجازی با کیفیت و پایدار برای کاربران و هواداران وجود ندارد. Sze et al (2024)، در پژوهشی، وجود یک محیط مجازی همزمان پایدار و یک شبکه بین‌المللی را از ویژگی‌های کلیدی یک اقتصاد در متاورس عنوان کرده‌اند. شفیعی (۱۴۰۴)، نیز در پژوهشی زیرساخت فناوری را به‌عنوان عوامل محرک و مؤثر در تحول دیجیتال صنایع معرفی کرده است (Shafiee, 2025). همچنین Heidemann et al (2024) نیز معتقدند که فناوری‌های زیربنایی متاورس، موجب نوآوری در خلق و کسب ارزش خواهند شد. بر این اساس ضعف در زیرساختهای ارتباطی و یزیکی از بزرگترین موانع تتوسعه بازاریابی متاورسی است. از سوی دیگر نبود پلتفرمهای بومی چالشی است که نیاز به بومی‌سازی الگوهای موفق جهانی و بهره‌گیری از تجربیات بین‌المللی را آشکار می‌سازد. باید توجه داشت، بومی‌سازی، فرایندی فراتر از صرفاً کپی‌برداری فنی یا ظاهری از نمونه‌های بین‌المللی است. این رویکرد علمی و راهبردی، با هدف تطبیق فناوری‌های نوین با نیازها، انتظارات و فرهنگ خاص باشگاه‌های ایرانی است.

مضمون چالش‌های حقوقی نشان داد که نبود قوانین مشخص درباره مالکیت دارایی‌های دیجیتال، عدم شفافیت در نحوه تبدیل درآمدهای ارزی، فقدان دستورالعمل و چارچوب نظارتی و ریسک‌های حقوقی و مسئولیت‌پذیری نامشخص در توسعه بازاریابی متاورس از چالشهای جدی می‌باشد. با توجه به ماهیت فرامرزی و نوآورانه متاورس، نبود قوانین جامع و مشخص، یکی از چالش‌های اصلی این فضاست و بسیاری از مسائل مانند مالکیت دارایی‌های دیجیتال، قراردادهای هوشمند، اثبات هویت کاربران و نحوه رسیدگی به جرائم مجازی هنوز با ابهام روبه‌روست. حفاظت از داده‌های شخصی و امنیت اطلاعات کاربران نیز به‌عنوان دغدغه‌ای کلیدی مطرح است، زیرا حجم عظیمی از اطلاعات در بستر متاورس مبادله می‌شود و در صورت نبود مقررات مناسب، خطر سوءاستفاده و جرائم سایبری افزایش می‌یابد. پژوهش همسو، حبیبی و عیدی (۱۴۰۳)، نشان داد یکی از راهکارهای کاربردی برای مدیریت چالش‌ها و بهره‌مندی از فرصت‌های فضای متاورس در حوزه ورزش، تدوین و اجرای یک سیاست استاندارد سازی قوانین و مقررات در این فضاست (Habibi & Eydi, 2024). این سیاست می‌تواند به تناسب با ویژگی‌ها و نیازهای این فضا تهیه شده و به همه شرکت‌کنندگان و فعالان در محیط متاورس اطلاع‌رسانی شود. همچنین Kim et al (2025)، در پژوهشی همسو نشان می‌دهند که چارچوب‌های سنتی حقوقی برای حفاظت از برندها در فضای مجازی کافی نیست و باید مقررات جدیدی متناسب با پیچیدگی‌های متاورس تدوین شود؛ همچنین Minbaleev & Titova (2023)، در پژوهشی همسو تأکید می‌کند که مدیریت روابط ورزشی و رویدادها در متاورس نیازمند راه‌حل‌های جامع برای مسائل حقوقی، به‌ویژه در زمینه حفاظت از حقوق و منافع قانونی شرکت‌کنندگان است.

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

مضمون چالش‌های سازمانی نیاز به توجه همزمان به مفاهیم کلیدی، کمبود نیروی متخصص، مقاوت در برابر تغییر و شکاف نسل‌ها، عدم وجود ساختاری برای تحول دیجیتال، نبود استراتژی کلان برای ورود به فضای متاورس و فقدان آموزش، مهارت و سواد دیجیتال در میان کارکنان و مدیران را تبیین می‌کند. این نتایج با پژوهش جلایی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد که نشان داد منابع انسانی بخش ورزش، در کوتاه‌مدت و بلندمدت اثر مثبت و معناداری بر رشد اقتصادی صنعت ورزش ایران ایفا می‌کند (Jalayee et al., 2018). همچنین، یافته‌های پژوهش Balzano & Bortoluzzi (2023) بیانگر آن است که تحول دیجیتال موجب بازتعریف ساختار باشگاه‌ها، به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی، می‌شود؛ موضوعی که همسو با ضرورت ایجاد ساختارهای پویا برای پاسخگویی به نیازهای متاورس است. علاوه بر این، فکرت و جابری (۱۴۰۳) تأکید کرده‌اند که توجه به کیفیت داده‌ها در سیستم‌های بازاریابی و برگزاری وبینارها و کارگاه‌های تخصصی، یکی از راهکارهای کلیدی برای تأمین و پرورش نیروی انسانی متخصص محسوب می‌شود (Fekrat & Jaberi, 2024). از این منظر، ضعف در ساختار سازمانی یا کمبود منابع انسانی متخصص می‌تواند مانعی اساسی در بهره‌گیری از فرصت‌های متاورس باشد. باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای نه‌تنها باید به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و ارتقای مهارت‌های دیجیتال توجه کنند، بلکه باید انعطاف‌پذیری سازمانی خود را برای واکنش سریع به تغییرات محیطی و فناورانه تقویت کنند. در همین راستا، تقویت ساختار سازمانی نوآورانه نیز اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چرا که بدون پذیرش ریسک و حمایت از ایده‌های نو، امکان بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های متاورس فراهم نخواهد شد.

مضمون چالش‌های هوادارای به مفاهیمی همچون آگاهی پایین هواداران نسبت به متاورس، نبود محتوای جذاب، ترجیح تجربه حضوری نسبت به تجربه واقعیت مجازی، نگرانی درباره حفظ حریم خصوصی و تفاوت در علایق، رفتار و دسترسی میان هواداران نسل‌های مختلف می‌پردازد. اگرچه ابزارهای فناورانه می‌توانند تعاملات جدیدی ایجاد کنند، اما تنها زمانی اثربخش خواهند بود که با طراحی کاربرپسند، سهولت دسترسی، جذابیت بصری و بدون نگرانی‌های امنیتی همراه باشند. این نتایج همسو با پژوهش Cunningham & Ko (2025) است که تأکید می‌کنند برای موفقیت متاورس در ورزش، فرهنگ‌سازی و آموزش ضروری است؛ چراکه این رویکرد موجب افزایش احساس امنیت و تعلق خاطر در میان گروه‌های مختلف اجتماعی می‌شود. همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج طریقی و سجادی (۱۴۰۰) هم‌راستا است که نشان دادند مدیریت ارتباط با مشتری و فرهنگ سازمانی نقش مؤثری در توسعه بازاریابی الکترونیکی در فدراسیون‌های حرفه‌ای دارد (Tarighi & Sajadi, 2021). در غیر این صورت، نه تنها وفاداری هواداران تقویت نخواهد شد، بلکه احتمال ریزش آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. در مجموع می‌توان گفت که هواداران در متاورس نه تنها مصرف‌کننده محتوا، بلکه همکار فعال در خلق ارزش هستند. جلال‌زاده و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهش خود به نقش محوری شاخص‌های تعامل به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد بازاریابی محتوا در حوزهٔ دیجیتال تأکید دارند (Jalalzadeh et al., 2025). بنابراین باشگاه‌ها باید راهبردهای بازاریابی خود را بر محوریت تجربه هواداران بازطراحی کنند تا بتوانند وفاداری، مشارکت و در نهایت ارزش برند را افزایش دهند.

مضمون فرصت توسعه اقتصادی شامل مفاهیم درآمدهای جدید، کاهش هزینه‌های عملیاتی، جذب اسپانسرهای جدید، ایجاد برندهای شخصی قدرتمند برای ورزشکاران و صادرات کارشناسان داخلی است. Balzano & Bortoluzzi (2023) نیز بر نقش متاورس در بازتعریف مدل کسب‌وکار باشگاه‌ها و خلق فرصت‌های تجاری جدید تأکید دارند. فروشگاه‌های مجازی و عرضه امکان درآمدزایی مستقیم از هواداران و تعامل عمیق‌تر با آن‌ها را ایجاد می‌کند. برگزاری رویدادهای مجازی، مانند مسابقات و نشست‌های معرفی مربی، علاوه بر افزایش مشارکت هواداران، فرصت جذب اسپانسر و تبلیغات هدفمند را گسترش می‌دهد. تولید محتوای شخصی‌سازی‌شده و کمپین‌های تبلیغاتی دیجیتال، برند باشگاه را در فضای متاورس تقویت می‌کند و مدل‌های درآمدی متنوعی را پیش روی باشگاه‌ها قرار می‌دهد. در این راستا، طریقی و شیردل شهمیری (۱۴۰۱)، نیز در پژوهشی همسو نشان دادند که بین متغیر شخصی‌سازی، با متغیر توسعهٔ آمیختهٔ بازاریابی اینترنتی در صنعت ورزش همبستگی بالایی وجود دارد (Tarighi & Shirdel Shahmiri, 2022). علاوه بر آن باشگاه‌های پیشرو در استفاده از متاورس با کسب دانش و تجربه می‌توانند در جهت گسترش متاورس و صادرات کارشناسان موجب کسب منابع جدید مالی شوند.

مضمون فرصت توسعه بازار و برند بر مفاهیمی همچون ایجاد جامعه هواداری وسیع‌تر (فرامرزی و بین‌نسلی) وافزایش عمق و فراوانی تعامل با هواداران استوار است. متاورس این امکان را فراهم می‌سازد که هواداران از سراسر جهان بدون محدودیت مکانی در استادیوم‌های مجازی حضور یابند، بازی‌ها را به‌صورت زنده تماشا کنند و با بازیکنان و سایر هواداران تعامل داشته باشند. این فضا به باشگاه‌ها اجازه می‌دهد پایگاه هواداری خود را فراتر از مرزهای جغرافیایی گسترش دهند و هواداران بین‌المللی جذب کنند. همچنین،

Copyright ©The authors
Publisher: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

قابلیت سفارشی‌سازی تجربه هواداری از طریق آواتارهای شخصی، شرکت در تصمیم‌گیری‌های باشگاه و دریافت پاداش‌های دیجیتال، حس تعلق و مشارکت را افزایش می‌دهد. بازار باشگاه‌ها نیز با ورود به متاورس و ارائه خدمات و محصولات دیجیتال گسترش می‌یابد و جریان‌های درآمدی جدیدی ایجاد می‌شود. Chohan & Schmidt-Devlin (2024)، نشان دادند که برندهای ورزشی با ارائه تجربیات منحصر به فرد، فرصت‌هایی را برای طرفداران فراهم می‌کنند تا طرفداری خود را نشان دهند. در واقع، متاورس فرصتی بی‌سابقه برای ارتقای تعاملات هواداری فراهم می‌آورد و باعث می‌شود طرفداران بیش از پیش در فرآیندهای ارتباطی و تجربی باشگاه مشارکت کنند.

مضمون فرصت توسعه فناوری مفاهیم کسب مزیت رقابتی (پیشگام بودن در توسعه فناوری‌های ورزشی در منطقه) و ایجاد پایگاه برای صادرات فناوری و خدمات ورزشی دیجیتال را دربردارد. این مضامین بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناورانه نوین و نیز رصد مستمر روندهای بین‌المللی و انطباق آن‌ها با شرایط بومی تأکید دارد و باشگاه‌ها را قادر می‌سازد تا ارزش‌آفرینی پایدار و مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کنند. همچنین Li & Jia (2025)، نشان می‌دهند که با پیشرفت فناوری متاورس، تیم‌های ورزشی می‌توانند از طریق این پلتفرم‌ها همکاری و ارتباط نزدیک‌تری برقرار کنند و این همکاری‌ها موجب ارتقای عملکرد تیمی و صادرات دانش بین‌المللی می‌شود.

این پژوهش با هدف بررسی چالش‌ها و فرصت‌های بازاریابی متاورس در ورزش ایران انجام شد و با وجود تلاش برای انجام جامع و دقیق، با محدودیت‌هایی روبرو بوده که در تفسیر و تعمیم یافته‌ها باید مدنظر قرار گیرد. فناوری متاورس به عنوان یک حوزه نوظهور و در حال تحول، چارچوب‌های نظری بومی و جامع در زمینه بازاریابی آن هنوز به طور کامل توسعه نیافته است. این محدودیت باعث شده است که ممکن است برخی ابعاد کلیدی و عوامل مؤثر در بازاریابی متاورسی، به ویژه در زمینه ورزش، در این پژوهش شناسایی نشده یا کمتر مورد توجه قرار گرفته باشند. همچنین محدود بودن حجم نمونه و ماهیت هدفمند نمونه‌گیری ممکن است نتواند تمامی دیدگاه‌ها و تجربیات فعالان حوزه ورزش حرفه‌ای و بازاریابی مبتنی بر متاورس را به طور کامل پوشش دهد. تعمیم نتایج به کل جامعه مدیران باشگاه‌ها یا سایر ذی‌نفعان با احتیاط صورت گیرد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر ابعاد وسیع‌تری از دیدگاه‌ها و تجربیات را پوشش دهند تا نتایج قابل تعمیم‌تر و جامع‌تر حاصل شود. همچنین به توسعه مدل‌ها و نظریه‌های تخصصی در زمینه بازاریابی متاورسی در ورزش حرفه‌ای بپردازند تا درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر فراهم شود. بنابراین به عنوان پیشنهادات عملیاتی طراحی چارچوب مالی پایدار و مدل‌های درآمدی متنوع، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فناوری و پلتفرم‌های بومی پایدار با رعایت استانداردهای امنیت سایبری از ضروریات ارائه تجربه‌های دیجیتال با کیفیت برای هواداران است. همچنین در حوزه منابع انسانی توانمندسازی کارکنان و مدیران با مهارت‌های دیجیتال و آموزش‌های متاورسی همراه با انعطاف‌پذیری سازمانی، زمینه‌ساز پذیرش تغییر و نوآوری خواهد بود. اجرای همزمان این اقدامات، باشگاه‌های ایرانی را قادر می‌سازد تا در فضای متاورس، ارزش‌آفرینی پایدار، مزیت رقابتی و توسعه برند بین‌المللی را محقق کنند.

منابع

Ahmadzadeh, S., Tabaeeian, R. A., & Shahrestani, P. (2024). The Role of Avatar Features in Customer Identification and Purchase Intention in the Metaverse World. *New Marketing Research Journal*, 13(4), 137-160. (in Persian) doi: 10.22108/nmrj.2024.139869.2989

Armstrong, G., & Kotler, p. (2016). *Marketing: An Introduction*. Pearson Education.

Baker, B. J. (2022). Impact analysis of a virtual stadium: Measuring sport in the metaverse. *Journal of Applied Sport Management*, 14(4), 7.

Balzano, M., & Bortoluzzi, G. (2023). The digital transformation of soccer clubs and their business models. *Impresa Progetto*, 1(1), 1-20.

Barrera, K. G., & Shah, D. (2023). Marketing in the Metaverse: Conceptual understanding, framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113420.

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). Introduction: the marketing of sport. *The marketing of sport*, 3-22.

Belk, R., Humayun, M., & Brouard, M. (2022). Money, possessions, and ownership in the Metaverse: NFTs, cryptocurrencies, Web3 and Wild Markets. *Journal of Business Research*, 153(1), 198-205.

Copyright ©The authors **Publisher**: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

Buhalis, D., Lin, M. S., & Leung, D. (2022). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: implications for hospitality and tourism management and marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 701-716.

Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making methods. In Fuzzy multiple attribute decision making: Methods and applications*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Chohan, R., & Schmidt-Devlin, E. (2024). Sports fandom in the metaverse: marketing implications and research agenda. *Marketing Letters*, 35(1), 1-14.

Cunningham, G. B., & Ko, Y. J. (2025). Diversity, equity and inclusion in the sport metaverse. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 26(2), 279-291.

Dwivedi, Y. K. (2025). Generative Artificial Intelligence (GenAI) in entrepreneurial education and practice: emerging insights, the GAIN Framework, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1-21.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., & Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 66, 102542.

Emami, A., Emami, F., & Afshari, M. (2022). The effects of investment development on the economic empowerment of Iran's sports industry: An Exploratory study. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(56), 229-254. (In Persian) doi.org/10.22034/ssys.2022.1522.2113

Faraziani, F., Keshavarz, L. & Farahani, A. (2025). A structural explanation of factors influencing the attraction of private sector investment in educational sports in Iran. *Sport Management Journal*, 56(1), 1-20. (In Persian)

Fekrat, A., & Jaberi, A. (2024). Phenomenology of the role of artificial intelligence marketing on increasing sales and exports of Iranian sports goods. *Sports Marketing Studies*, 5(2), 1-15. (In Persian)

Habibi, M. & Eydi, H. (2024). Identification of Challenges and Opportunities in the Metaverse in the Sports Domain. *Communication Management in Sport Media*. (In Persian)

Heidemann, G., Schmidt, S. L., von der Gracht, H. A., & Beiderbeck, D. (2024). The impact of the metaverse on the future business of professional football clubs–A prospective study. *Technological Forecasting and Social Change*, 208(1), 123573-123589.

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.

Jalalzadeh, S. R., Daneshvar, M. & Keshavarz Hedayati, S. (2025). Identification and Prioritization of Key Performance Indicators for Content Marketing Strategy in Digital Marketing for Startups in the Online Service Industry. *New Marketing Research Journal*, 15(2), 45-72. (in Persian) doi: 10.22108/nmrj.2025.145154.3185

Jalayee, S. A., Bakhshandeh, H., Esmaili, M., & Rasooli, M. (2018). The role of human resources in the economic growth of Irans sports industry. *Sport Management Studies*, 10(48), 67-88. (in Persian) doi.org/10.22089/smrj.2017.3624.1730

Kazemini, H., & Nikkeen, Z. (2023). Designing a model for improving the professional sports club management system in Iran with an emphasis on sports contracts. *Sport Management Studies*, 15(77), 243-266. (In Persian)

Kim, S., Grady, J., & Ballouli, K. (2025). Navigating emerging trademarks issues for sport brands in the metaverse. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 26(2), 292-304.

Lee, H. W., Chang, K., Uhm, J. P., & Owiro, E. (2023). How avatar identification affects enjoyment in the metaverse: the roles of avatar customization and social engagement. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 26(4), 255-262.

Li, Z., & Jia, L. (2025). Bridging the Virtual and the Real: The Impact of Metaverse Sports Event Characteristics on Event Marketing Communication Effectiveness. *Communication & Sport*.

Minbaleev, A. V., & Titova, E. V. (2023). Legal issues and risks of holding sports events in the metaverse. *Hum. Sport Med*, 23(1), 136-142.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport marketing 4th edition*. Human Kinetics.

Park, S. M., & Kim, Y. G. (2022). A metaverse: Taxonomy, components, applications, and open challenges. IEEE access, 10(1), 4209-4251.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA.* Sage Publications.

Copyright ©The authors **Publisher**: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)

Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162-168.

Rezasoltani, N., Moharramzadeh, M., Kohan, N. A., & Baghi, A. N. (2024). Validation of Organizational Isomorphism Model Using Fuzzy Delphi Method. *Archives in Sport Management and Leadership*, 2(2), 78-103.

Ritterbusch, G. D., & Teichmann, M. R. (2023). Defining the metaverse: A systematic literature review. *IEEE Access*, 11(1), 12368-12377.

Salimi, M., Soltan Hosseini, M., & Naderian Jahromi, M. (2015). The evaluation of Iran's sport marketing development obstacles. *Sport Management Studies*, 7(29), 13-36. (In Persian)

Schmidt, S. L. (2023). *How technologies impact sports in the digital age*. Springer International Publishing.

Shafiee, S. (2025). Developing a Conceptual Model for the Implementation of Industry 4.0 Technologies in the Supply Chain: A Grounded Theory Approach. *New Marketing Research Journal*, 15(3), 133-160. (in Persian) doi: 10.22108/nmrj.2025.145929.3216

Sohrabi, Z., Moharamzade, M., Nghizadeh Baghi, A., & Azizian Kohan, N. (2023). The Theory of Sustainable Cultural, Social and Economic Development of Iran's Professional Clubs. *Sociological Studies in Sport*, 3(2), 133-146 (In Persian)

Soltanhosseini, M., mohagheghian, A. & Khanmoradi, S. (2025). Model Designing of Sports Infrastructure Development Financing in Iran under Sanctions: The Blue Ocean Four-Steps Approach. *Contemporary Studies On Sport Management*. (in Persian) https://doi.org/10.22084/smms.2025.28546.327

Sze, L. B., Salo, J., & Tan, T. M. (2024). Sustainable innovation in the metaverse: Blockchain's role in new business models. *Digital Business*, 4(2), 2666-9544.

Tang, Y., Zhang, X., & Zan, S. (2024). Exploring e-sports fans' motivation for watching live streams based on self-determination theory. *Scientific Reports*, 14(1), 1-17.

Tarighi, R., & Sajadi, S. N. (2021). Developing Electronic Marketing Model for Selected Professional Federations of Iran Team Sport. *Sport Management Journal*, 13(1), 119-139. (In Persian)

Tarighi, R., & Shirdel Shahmiri, F. (2022). Designing the model of internet marketing mix for sports industry. *Sport Management Journal*, 14(2), 212-195. (In Persian)

Tashakkori, A., Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. sage.

Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons Publication.

Weking, J., Desouza, K. C., Fielt, E., Kowalkiewicz, M. (2023). Metaverse-enabled entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 19(1), 375-393.

Zhang, J. J., Pitts, B. G., & Kim, E. (2017). Introduction: Sport marketing in a globalized marketplace. *Contemporary sport marketing*, 3-22.

Copyright ©The authors **Publisher**: University of Tabriz, Tabriz, Iran
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0)