



*Original Research*

## Developing the Themes of Strategic Football Excellence in North Khorasan with a Mixed Marketing Approach

Seyed Mohammad Amiri<sup>1\*</sup>, Seyed Morteza Azimzadeh<sup>2</sup>

1. PhD student, Department of Sports Management, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran

2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Iran

### ARTICLE INFO

Received: 2021/06/20  
Reviewed: 2021/07/01  
Revised: 2021/07/16  
Accepted: 2021/08/03

#### Keyword:

Marketing mix  
Strategic planning  
Programming  
Football Board  
North Khorasan

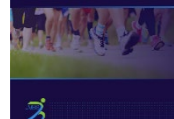
### ABSTRACT

**Introduction & Purpose:** The purpose of this study is to develop a strategic marketing plan for the North Khorasan Football Board. The present study was a field study that was conducted by descriptive-analytical method and in the field.

**Methodology:** The statistical population of the study included: all employees, veterans related to the football board and managers of football boards in North Khorasan province. The statistical sample was selected as the total number of the statistical population and finally, out of 50 submitted questionnaires, 50 questionnaires were received. The measurement tool was a researcher-made questionnaire whose validity was confirmed. For compilation of ten experts and professors of sports management and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha method (0.82). Strategies were extracted from SWOT analysis and Friedman ranking test was used to rank strengths, weaknesses, opportunities and threats.

**Results:** Findings indicate that the marketing mix in the North Khorasan Province Football Board is strategically located in the defensive zone in terms of internal and external matrix.

**Conclusion:** In North Khorasan Province, the football board must be strengthened, dissolved, or merged into another organization by restructuring and re-evaluating.



## تدوین مضامین تعالی استراتژیک فوتبال خراسان شمالی با رویکرد آمیخته بازاریابی

سیدمحمد امیری<sup>۱\*</sup>، سیدمرتضی عظیم زاده<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکترا، مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه و هدف:** هدف از انجام این پژوهش، تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی هیئت فوتبال خراسان شمالی می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع زمینه‌یابی بوده که به روش توصیفی تحلیلی و به شکل میدانی انجام گرفت.

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۳۰

تاریخ داوری: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲

**روش شناسی:** جامعه آماری تحقیق شامل: کلیه کارکنان، پیشکسوتان مرتبط با هیئت فوتبال و مدیران هیئت‌های فوتبال استان خراسان شمالی بودند. نمونه آماری به صورت کل شمار از جامعه آماری انتخاب و در نهایت از ۵۰ پرسشنامه ارسالی، تعداد ۵۰ پرسشنامه اصل گردید. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که روایی آن تأیید شد. برای تدوین ده تن از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت ورزشی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ (۰/۸۲) تأیید شد. استخراج استراتژی‌ها از تحلیل SWOT و برای رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده گردید.

### کلید واژگان

آمیخته بازاریابی  
برنامه‌ریزی راهبردی  
تدوین برنامه  
هیئت فوتبال  
خراسان شمالی

**نتایج:** یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که آمیخته بازاریابی در هیئت فوتبال استان خراسان شمالی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی، در منطقه تدافعی قرار دارد.

**نتیجه گیری:** در استان خراسان شمالی، هیئت فوتبال باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند یا منحل گردد و یا در سازمان دیگری ادغام شود.

## مقدمه

مدیریت استراتژیک پرکاربردترین زمینه در مدیریت ورزشی است و چارچوب مدیریتی لازم را برای تحقق هدف‌های سازمان در بردارد. راهبردها برای مقابله با اوضاع تغییر یافته از محیط خارجی و ظرفیت‌های داخلی، در طول زمان توسعه پیدا کرده است و راهبردهای یک سازمان ورزشی مشخص می‌کند که یک سازمان ورزشی چگونه می‌خواهد برای اشخاص سهامدار و طرفداران و شهروندان ارزش‌آفرینی نماید. هیچ‌کدام از سازمان‌ها مانند یکدیگر در مورد استراتژی نظر یکسانی ندارند. (تامزاک، رینک، کاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

مضامین استراتژیک، بیانگر جوهره استراتژی‌های یک سازمان ورزشی است. در واقع مضامین استراتژیک، برنامه‌های جامع و راهبردی را به گروه‌های کوچک و سازمان‌یافته تبدیل می‌کنند. در بیشتر مواقع به شناسایی زمینه‌های برنامه‌های جامع در فرآیندهای داخلی توجه می‌شود و سپس مضامین استراتژیک را تعریف می‌کنند. مضامین استراتژیک اهمیت جامع، پتانسیل توسعه و رشد، قابلیت اجرا و هماهنگی با سایر زمینه‌های برنامه‌های راهبردی را باید داشته باشند. در صورتی که مضامین استراتژیک به درستی انتخاب شوند باعث ترسیم نقشه راهبردی می‌شود و برای رسیدن به چشم‌انداز و مأموریت سازمان باید زمینه‌های استراتژی طراحی شوند بنابراین باید مضامین استراتژیک هم‌راستا با مأموریت باشگاه‌ها باشند. با توجه به موارد ذکر شده شناسایی و تدوین درست مضامین استراتژی دارای اهمیت بسیار زیادی برای رسیدن به هدف‌های یک سازمان ورزشی است و با توجه به اهمیت موضوع سازمان‌های ورزشی باید یک روش مناسب برای شناسایی مضامین استراتژیک را پیدا کنند و سپس آن را طراحی و تدوین کرده و برای رسیدن به اهداف سازمانی به کارگیرند (والستر و چادویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

فوتبال بدون شک محبوب‌ترین ورزش است و نقش مهمی در تجارت ورزش دارد. برنامه‌ها و مسابقات فوتبال از جمله بخش‌های مهم ورزش است. باشگاه‌ها و سازمان‌ها هر ساله به دنبال موفقیت و پیشرفت در مسابقات و برنامه‌های مختلف فوتبال هستند. امروزه پیشرفت و موفقیت در فوتبال اتفاقی به دست نمی‌آید و نیازمند یک مجموعه توانمند و هدفمند همراه با یک مدیریت قوی است. سازمان‌هایی که در عرصه فوتبال فعالیت دارند برای موفقیت نیازمند استراتژی هستند (شعبانی بهار، ایزدی، گودرزی، هنری، ۱۳۹۶).

امروزه باشگاه‌های فوتبال و فدراسیون‌های فوتبال به دنبال کسب درآمد بیشتر هستند، در همین راستا دارای چشم‌اندازها و برنامه‌های استراتژیک بلندمدت هستند تا بتوانند درآمد بیشتری کسب کنند. هیئت‌های فوتبال و فدراسیون فوتبال با استراتژی بهره‌گیری از علم بازاریابی ورزشی به دنبال سود بیشتر هستند.

بازاریابی ورزشی شامل فرآیند طراحی و اجرای فعالیت‌هایی برای تولید، قیمت‌گذاری، افزایش مشتریان و توزیع یک محصول ورزشی می‌باشد و از طریق مبادله، تمامی فعالیت‌های تدوین شده برای تأمین نیازهای مشتریان را در برمی‌گیرد. مواجه شدن با فرآیند تدوین استراتژی یکی از نقش‌های مدیران بازاریابی می‌باشد که در خصوص آمیخته بازاریابی تصمیم‌گیری می‌کنند. فرآیند تدوین استراتژی اهمیت ویژه‌ای دارد. اساس بازاریابی را چهار عنصر (محصول، قیمت، مکان و پیشرفت) تشکیل می‌دهند و آمیخته (ترکیب) بازاریابی نامیده می‌شود که برای تصمیم‌گیری در بازاریابی خیلی مهم می‌باشد. این اجزا به‌عنوان 4P شناخته می‌شوند (گارسیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

تاکنون در صنعت ورزش ایران به‌طور مستند و علمی، بسیار اندک موضوع استراتژی بازاریابی (تدوین آن) مورد توجه قرار گرفته است. عارضه‌ای که تعداد زیادی از پژوهشگران حوزه اقتصاد ورزش ایران به آن اذعان دارند، اصلی‌ترین پشتوانه سازمان‌های ورزشی، بودجه و منابع دولتی است و متأسفانه محدودیت‌های ناشی از کمبود بودجه منجر به رشد اندک ورزش در همه ابعاد آن در مقیاس‌های منطقه‌ای و جهانی گردیده است. با توجه به بررسی‌های انجام شده به روش مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوی اینترنتی در پایگاه‌های مختلف علمی در داخل کشور پژوهشی با عنوانی که محقق در حال مطالعه بر روی آن می‌باشد بر اساس متغیرهای مورد نظر بسیار اندک صورت پذیرفته و مخصوصاً در داخل کشور در حوزه لیگ برتر فوتبال کشور چنین پژوهشی بسیار کم و اندک مشاهده شد (قاسمی، جوادی پور، ترکفر، ۱۳۹۴).

در کشورهایی چون انگلستان و اسپانیا مدیران فوتبال توانسته‌اند با استفاده از آمیخته‌های بازاریابی ورزشی فوتبال را در کشور خود به ماشین اقتصادی مبدل کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارد (سجادی، الهی، خبیری، ابریشمی، ۱۳۹۵). در چنین کشورهایی صنعت فوتبال با همه جنبه‌های اقتصادی و بازاریابی ارتباط داشته و توانسته بر اقتصاد ملی این کشورها تأثیرات بسزایی داشته باشد و از این طریق در رشد و توسعه اقتصادی کل کشور نیز سهمیم باشد این در حالی است که به گفته (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۶) هیئت‌های فوتبال در خراسان بزرگ به دلیل آنکه هدف مشخصی ندارند، نمی‌دانند به کجا می‌خواهند بروند و اگر هدف‌های خود را مشخص کنند به دلیل آنکه برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف وجود ندارد نمی‌دانند چگونه به اهداف خود برسند بنابراین هر سازمان ورزشی که به دنبال موفقیت می‌باشد باید اهداف، نحوه و زمان رسیدن به آن را تعیین کند و همیشه ناظر برای فعالیت‌های خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی کند. هیئت فوتبال استان خراسان شمالی

### روش شناسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی که به روش میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۵۰ نفر از کارکنان، پیشکسوتان مرتبط با هیئت فوتبال و مدیران هیئت فوتبال استان خراسان شمالی تشکیل می‌دهند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از چک‌لیست محقق ساخته استفاده شده است که جامعه آماری تعداد ۵۰ نفر از کارکنان، پیشکسوتان مرتبط با هیئت فوتبال و مدیران هیئت فوتبال خراسان شمالی هستند. شیوه نمونه‌گیری به صورت کل شمار انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. از بین ۵۰ پرسشنامه توزیع شده بین کارکنان، پیشکسوتان مرتبط با هیئت فوتبال و مدیران هیئت فوتبال خراسان شمالی تعداد ۵۰ پرسشنامه (۱۰۰٪) به درستی برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش یک پرسشنامه است که در ۴ بخش تنظیم شده است که تمامی پرسشنامه‌ها در مقیاس ۴ ارزشی تدوین شدند و از گزینه خیلی کم که دارای ۱ امتیاز است شروع شده و به گزینه خیلی زیاد که ۴ امتیاز دارد ختم می‌شود. به منظور تعیین روایی صوری و محتوایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق مربوطه ابتدا پرسش‌نامه مربوطه، به تعداد ۱۰ نفر از اساتید و دانشجویان دکتری رشته مدیریت ورزشی و مدیریت بازاریابی جهت اعمال نظر در موارد زیر ارائه گردید:

#### شکل و فرم پرسش‌نامه

هماهنگی سؤالات با اهداف تحقیق

هماهنگی سؤالات با گزینه‌ها

نوع سؤالات و تعداد آن‌ها

انشاء و ویرایش سؤال‌ها

حذف و اضافه کردن سؤالات

و برای روایی سازه آن از تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آورده شده است.

در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در زیر پایایی هر کدام از متغیرها به صورت جداگانه آورده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

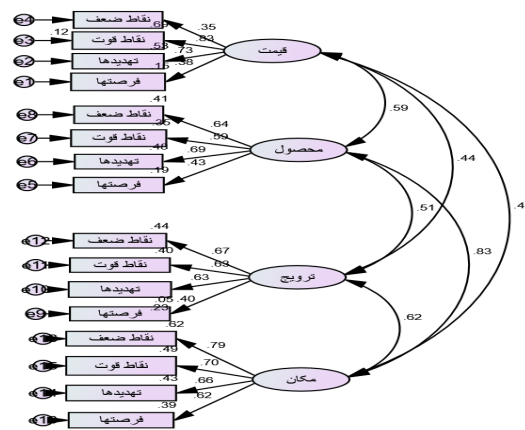
آلفای کرونباخ کل	آلفای کرونباخ مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	بار عاملی				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
.۸۶			.۶۵	.۶۹	.۷۵	.۸۲	.۶۸
			Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
.۹۰	.۸۳		.۸۶	.۸۱	.۶۸	.۷۷	.۷۳
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
.۸۲			.۵۵	.۵۴	.۵۳	.۶۳	.۵۶
			Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
.۸۸			.۷۵	.۸۵	.۸۶	.۹۰	.۹۶
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
.۸۱		.۸۱	.۷۵	.۶۴	.۸۰	.۷۵	.۶۵
			Q6	Q7	Q8	Q9	Q10

برای موفقیت باید از برنامه‌ریزی که شامل آمیخته‌های بازاریابی باشد استفاده کند و این نوع برنامه‌ریزی همان برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد که قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و با توجه به مأموریت سازمان اهدافی را طراحی می‌کند و برای رسیدن به اهداف، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج به دست آید و دارای بیشترین بهره‌وری باشد (چاناوات و دسبورد، ۲۰۱۷).

عوامل آمیخته بازاریابی (4P) در صنعت ورزش در سطح جهانی به‌عنوان یکی از ابزارهای کارآمد برای رسیدن به هدف وجود دارد. اولین و مهم‌ترین عناصر آمیخته بازاریابی محصول می‌باشد که عبارت است از یک کالا، خدمات یا ترکیبی از هر دو که برای استفاده ورزشکار یا حمایت‌کننده طراحی شده است. دومین عنصر مکان است که چگونگی رسیدن یک محصول از نقطه تولید به مصرف‌کننده را مشخص می‌کند. رسانه‌ها از مهم‌ترین ابزارهای کانال توزیع در دست مدیران ورزشی است و به نقش آژانس‌های تولید بلیط به‌عنوان کانال‌های توزیع هم می‌توان اشاره کرد. سومین عنصر ترویج می‌باشد که شامل مجموعه فعالیت‌های اطلاع‌رسانی، ترغیب و اثرگذاری می‌باشد که باهم ارتباط دارند. چهارمین عنصر قیمت است که نشان‌دهنده ارزش یک محصول ورزشی است و مقدار پولی است که مشتری برای یک محصول پرداخت می‌کند (چاناوات و دسبورد، ۲۰۱۷).

سازمان‌های ورزشی بزرگ هر سال در بازارهای جهانی به دنبال تحقق استراتژی‌های تجاری خود هستند؛ اما هیئت فوتبال استان خراسان شمالی وابسته به منابع دولتی هستند و فعالیت تجاری ندارند. استراتژی هیئت فوتبال در خراسان شمالی اکثراً مربوط به موفقیت در لیگ‌های داخلی می‌شود. در فوتبال باشگاهی ایران و مخصوصاً استان خراسان شمالی استراتژی‌های بلندمدت جهت سازمان‌های ورزشی در درجه اول وجود ندارد و اگر وجود داشته باشد بسیار کم به آن توجه می‌شود و در درجه دوم معطوف به بازاریابی و درآمدزایی نمی‌شود. آیا دلایل آن آگاهی از چگونگی تدوین مضامین تعالی استراتژیک فوتبال خراسان شمالی با رویکرد آمیخته بازاریابی می‌تواند باشد؟

موضوع	نقاط	۸۵	۶۹	۷۱	۶۸	۸۲	۸۵
محصول (نقاط ضعف)	Q1-Q5	۸۵	۶۹	۷۱	۶۸	۸۲	۸۵
محصول (فرصت‌ها)	Q6-Q10	۹۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۶	۷۵
محصول (تهدیدها)	Q1-Q5	۸۰	۹۵	۸۵	۷۵	۷۰	۷۰
ترویج (نقاط قوت)	Q1-Q5	۸۸	۶۱	۶۳	۶۴	۶۷	۶۷
ترویج (نقاط ضعف)	Q6-Q10	۹۰	۷۱	۷۸	۷۱	۴۹	۴۹
ترویج (فرصت‌ها)	Q1-Q5	۸۸	۶۵	۶۷	۷۴	۷۵	۷۵
ترویج (تهدیدها)	Q6-Q10	۸۳	۸۲	۸۹	۸۸	۸۸	۸۸
مکان (نقاط قوت)	Q1-Q5	۸۷	۷۵	۷۴	۷۶	۶۸	۶۸
مکان (نقاط ضعف)	Q6-Q10	۹۳	۶۲	۶۳	۶۰	۶۰	۶۰
مکان (فرصت‌ها)	Q1-Q5	۹۰	۸۵	۷۴	۷۵	۷۰	۷۰
مکان (تهدیدها)	Q6-Q10	۸۶	۸۰	۸۱	۸۳	۸۵	۸۵



شکل ۱. روایی سازه

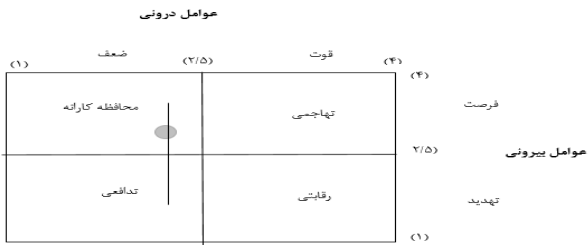
جدول ۲. روایی سازه

HOELTER.05	RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	AGFI	RMR	CMIN/DF	DF
348	.044	.961	.980	.981	.969	.950	.039	1.77	48

به جامعه آماری تعمیم داد. در این تحقیق از آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی، درصدها، میانگین، انحراف معیار و رسم نمودار جداول داده‌های پژوهش، از تحلیل عاملی برای روایی سازه، از آزمون آلفای کرونباخ جهت محاسبه ضرایب پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش و از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها و از آزمون فریدمن جهت طبقه‌بندی سؤالات استفاده گردید. در قسمت آمار استنباطی از مرحله ورودی شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و مرحله تطبیق و مقایسه شامل ماتریس سوات و ماتریس

نتایج جدول گویای این است که سؤالات تحقیق حاضر دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند و همچنین شاخص هالتر در سطح ۰/۰۱ و ۰/۰۵ نشان از کفایت حجم نمونه تحقیق دارد.

در تجزیه و تحلیل داده‌ها یک بعد کمی وجود دارد که آن محاسبه‌های آماری خاص است و یک بعد کیفی شامل تحلیل‌ها، استدلال‌ها و استنتاج‌هایی است که بر نتایج محاسبه‌های آماری صورت می‌پذیرد تا بتوان در نهایت آن را



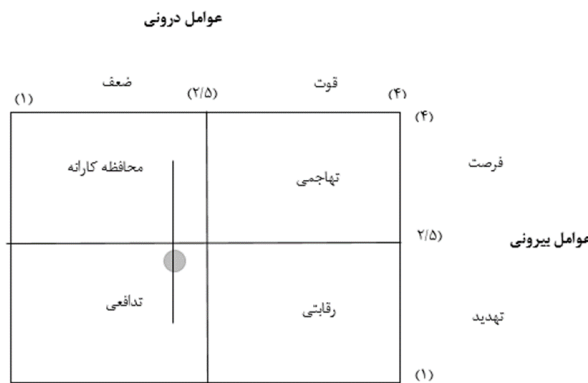
شکل ۴. ماتریس هم‌زمان آمیخته ترویج هیئت فوتبال خراسان شمالی

نتایج حاکی از آن است که هیئت فوتبال استان خراسان شمالی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه محافظه کارانه قرار دارد.



شکل ۵. ماتریس هم‌زمان آمیخته مکان هیئت فوتبال خراسان شمالی

نتایج حاکی از آن است که هیئت فوتبال استان خراسان شمالی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه تدافعی قرار دارد.



شکل ۶. ماتریس هم‌زمان آمیخته بازاریابی استان خراسان شمالی

نتایج حاکی از آن است که هیئت فوتبال استان خراسان شمالی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس آمیخته بازاریابی در منطقه تدافعی قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

به‌منظور بحث و بررسی پیرامون نتایج و داده‌های پژوهش حاضر، استراتژی‌های تدوین شده از تحلیل ماتریس SWOT به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

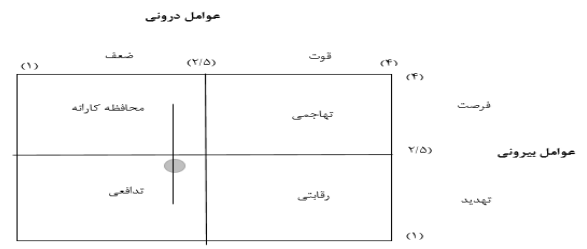
در عنصر قیمت در استان خراسان شمالی نتایج به ما نشان می‌دهد که تخفیف در هزینه‌های دریافتی از تیم‌ها با

داخلی و خارجی و مرحله تصمیم‌گیری شامل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی و لازم به ذکر است که برای تجزیه و تحلیل‌های آماری از نرم‌افزار آماری Spss استفاده شده است.

### یافته‌ها

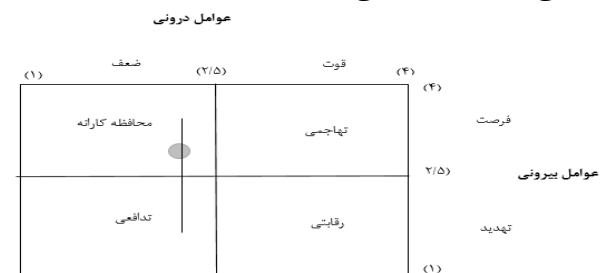
برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت و نوع استراتژی هیئت فوتبال استان خراسان شمالی بکار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه هیئت فوتبال استان خراسان شمالی در خانه‌ای مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دویخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند.

معمولاً، استراتژی‌ها با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در یکی از چهارخانه ماتریس درونی و بیرونی (WT، WO، ST، SO) انتخاب می‌شوند.



شکل ۲. ماتریس هم‌زمان آمیخته قیمت هیئت فوتبال خراسان شمالی

نتایج حاکی از آن است که هیئت فوتبال استان خراسان شمالی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه تدافعی قرار دارد.



شکل ۳. ماتریس هم‌زمان آمیخته محصول هیئت فوتبال خراسان شمالی

نتایج حاکی از آن است که هیئت فوتبال استان خراسان شمالی از لحاظ موقعیت استراتژیک و در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه محافظه کارانه قرار دارد

صورت وجود فضای رقابتی، تیم‌های فوتبال به سمت ارائه بازی‌هایی باکیفیت بالاتر می‌روند.

نتایج به ما نشان می‌دهد که وارد شدن بازیکنان بی‌کیفیت استان‌های دیگر به خراسان شمالی جزء تهدیدهای هیئت فوتبال استان می‌باشد که با توجه به این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال برنامه‌ای جهت استفاده از بازیکنان بومی استان در برگزاری مسابقات تدوین و اجرا نماید تا باعث شناسایی استعدادهای استان خراسان شمالی شود و از ورود بازیکنان بی‌کیفیت استان‌های دیگر جلوگیری به عمل آید. در عنصر ترویج در استان خراسان شمالی نتایج به ما نشان می‌دهد که تأثیر نتایج فوتبالی بر حوزه روان‌شناختی اجتماعی (مانند افزایش نشاط جمعی، روحیه جوانان و ...) جزء نقاط قوت محسوب می‌شود که با توجه به این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال با فراهم کردن شرایط مناسب‌تر و بهتری جهت حضور تیم‌های فوتبال استان خراسان شمالی در مسابقات کشوری و بین‌المللی باعث افزایش نشاط جمعی و روحیه جوانان در سطح استان شود.

نتایج به ما نشان می‌دهد که ضعف در اطلاع‌رسانی مسابقات از سوی هیئت فوتبال خراسان شمالی جزء نقاط ضعف به حساب می‌آید که با توجه به این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال از طریق روابط عمومی و استفاده از فضای مجازی، اطلاع‌رسانی مسابقات را به نحوه مطلوب و به‌موقع انجام دهد.

نتایج به ما نشان می‌دهد که علاقه‌مندی مسئولان و مدیران عالی‌رتبه‌ی استان خراسان شمالی به فوتبال فرصت مناسبی را پیش روی هیئت فوتبال قرار داده است که بهتر است هیئت فوتبال از این فرصت جهت جذب منابع و امکانات از سایر نهادها برای رشد فوتبال استان و تیم‌های فوتبال در سطح استان استفاده کند.

نتایج به ما نشان می‌دهد که نپرداختن شبکه استانی به اخبار هیئت فوتبال استان جزء تهدیدهای خراسان شمالی در عنصر ترویج می‌باشد که بهتر است هیئت فوتبال از طریق مذاکره با صداوسیما استان خراسان شمالی، امکان همکاری جهت انتشار اخبار هیئت فوتبال از طریق شبکه استانی را فراهم نماید.

در عنصر مکان در استان خراسان شمالی نتایج به ما نشان می‌دهد که دسترسی مناسب به هیئت فوتبال جزء نقاط قوت محسوب می‌شود که با توجه به نزدیکی هیئت فوتبال به زمین چمن، فرصت مناسبی را برای هواداران و تیم‌های ورزشی فراهم می‌نماید.

نتایج به ما نشان می‌دهد که نداشتن امکانات و تجهیزات استاندارد در برگزاری مسابقات جزء نقاط ضعف محسوب می‌شود که با توجه به این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال خراسان شمالی از طریق بودجه‌ی سالیانه خود، امکانات و

سوابق قهرمانی جزء نقاط قوت محسوب می‌شود که با توجه به این نتیجه، هیئت فوتبال بهتر است جهت تیم‌های قهرمان در تمام رده‌های سنی تخفیف مناسب را در نظر بگیرد.

نتایج به ما نشان می‌دهد که هزینه‌های بالای تیم داری جزء نقاط ضعف در خراسان شمالی به حساب می‌آید که وضعیت دشوار اقتصادی و هزینه‌های بالای تهیه زمین تمرین و البسه و ... باعث مشکلاتی برای تیم‌ها شده است که حتی در سال‌های اخیر باعث منحل شدن تعداد زیادی تیم گردیده است و با توجه به این نتیجه، بهتر است که هیئت فوتبال شرایطی را جهت کاهش هزینه‌های تیم داری در سطح استان انجام دهد.

از فرصت‌های پیش روی خراسان شمالی می‌توان به امکان جذب منابع و کمک‌های هواداران اعم از هدایا و خدمات اشاره کرد که با توجه به این نتیجه بهتر است هیئت فوتبال از طریق شناسایی هواداران علاقه‌مند، زمینه حضور آن‌ها و جذب منابع و کمک‌های هواداران را جهت تیم‌های استان خراسان شمالی فراهم نماید.

نتایج به ما نشان می‌دهد که نداشتن نظام برنامه‌ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی جزء تهدیدهای خراسان شمالی در عنصر قیمت می‌باشد که با توجه به این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال از طریق افراد تحصیل کرده و افراد مطلع به امور، برنامه‌ای جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی تنظیم و اجرا نماید تا وضعیت درآمدزایی هیئت فوتبال استان خراسان شمالی بهبود پیدا کند.

در عنصر محصول در استان خراسان شمالی نتایج به ما نشان می‌دهد که تنوع مسابقات و رده‌های سنی جزء نقاط قوت به حساب می‌آید که با توجه به برگزاری مسابقات در فوتبال و فوتسال استان در تمام رده‌های سنی طبق اعلام فدراسیون فوتبال، هیئت فوتبال در این امر پیش‌تاز و ممتاز می‌باشد.

نتایج به ما نشان می‌دهد که نبود آئین‌نامه‌های درون هیئتی برای توسعه بازاریابی لیگ فوتبال جزء نقاط ضعف محسوب می‌شود که با توجه به این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال خراسان شمالی از طریق آموزش تربیت نیروی بازاریابی، آئین‌نامه‌هایی جهت توسعه بازاریابی لیگ فوتبال تدوین و اجرا نماید تا وضعیت درآمدزایی هیئت فوتبال استان خراسان شمالی بهبود پیدا کند.

نتایج به ما نشان می‌دهد که فضای رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن فوتبال جزء فرصت‌های مناسب پیش روی هیئت فوتبال خراسان شمالی می‌باشد که با برنامه‌ریزی صحیح و اصولی می‌تواند از این فرصت استفاده‌ی مناسبی را ببرد زیرا رقابت، خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد و در

نتایج به ما نشان می‌دهد که نبود برنامه‌ریزی جهت حمل‌ونقل هواداران از سوی باشگاه جزء تهدیدها به حساب می‌آید که با توجه به این نتیجه هیئت فوتبال بهتر است با تیم‌هایی که در مسابقات کشوری شرکت می‌کنند تفاهم‌نامه‌ای را تدوین نماید تا در بازی‌هایی که میزبان، استان خراسان شمالی می‌باشد برنامه‌ریزی جهت حمل‌ونقل هواداران انجام شود.

تجهیزات موردنیاز و مطابق با استانداردها را جهت برگزاری مسابقات فراهم نماید.  
دسترسی راحت به زمین‌های چمن از فرصت‌های پیش روی خراسان شمالی می‌باشد که با توجه این نتیجه بهتر است که هیئت فوتبال برنامه‌ی مسابقات خود را به صورت بانظم و مطلوب برگزار نماید.

## Reference

- Tomczak, T. Reinecke, S. & Kuss, A. (2018). Planning the mixmarketing. In *Strategic Marketing*, 8(1), 171-221.
- Walters, G. & Chadwick, S. (2017). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.
- Shabani Bahar, GH. Eizadi, A. Godarzi, M. & Honari, H. (2018). Developing marketing strategy for iranian soccer clubs by SWOT method, applied research in sport management, 6(2), 21-34 (Persian).
- García, C. (2015). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284-299.
- Khan, M. T. (2017). The concept of marketing mix and its elements (a conceptual review paper). *International journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95.
- Fatehi, B. Sajjadi, N. Hamidi, M. & Zende del, B. (2018). Ranking of iranian basketball league teams based on 4P using promity method. *Sport Management*. 9(2), 191-211(Persian).
- Hambrick, M.E. (2018). "Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition", *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>.
- Ghassemi, R. Javadipour, M. & Torkfar, A (2016). Identification of barriers to iran's sports marketing from the viewpoints of sport managers. *Sports Management*. 7(6), 829-846 (Persian).
- Elahi, A. Sajjadi, N. Khabiri, M. & Abrishami, H. (2017). Obstacles to the development of attracting financial support in the Islamic Republic of Iran Football industry. *Sports Management*. 1(1)192-202 (Persian).
- Chanavat, N. & Desbordes, M. (2017). *The Marketing of football*. Routledge Handbook of Football Marketing. 6(7), 56.
- Namada, J. M. Bagire, V. Aosa, E. & Awino, Z. B. (2017). "Strategic Planning Systems and Firm Performance in the Export Processing Zones", *American Journal of Industrial and Business Management*. (7): 487-500.
- Rashid Lamir, A. Dehghan Qahforkhi, A. & Rashid Lamir, A. (2014). Developing a strategic plan for sports and youth administration of Khorasan Razavi Province in the field of exercise and physical fitness. *Sports Management*. 5(4). 179-198 (Persian).
- Khosrowizadeh, E. Hamidi, M. Yidolahi, J. & Khabiri, M. (2013). Formulating strategies and determining the strategic position of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *Management and Development of Sport, Autumn and Winter 2012*, 1(1). 2-11 (Persian).
- Hosseini, Emad. (2015). Designing the sports marketing model of the Islamic Republic of Iran's premier league. Ph.D. Thesis. Tarbiat Modares University. (Persian)
- Maadi, Mohsen. (2015). Comparison of marketing mix in the volleyball league of the country from the point of view of managers and experts. Master's Thesis. Shomal University. (Persian)
- Kozehchian, H. Ehsani, M. Khodadad Hosseini, H. & Hosseini, E. (2014). Evaluation of marketing mix components (7P) of Iran Football Premier League, from the viewpoint of the managers of the Physical Education Organization and the Federation of Football Federation. *Sports Management*. Summer. 8(5), 5-19 (Persian).
- Seyf Panahi Sha'bani, J. Goodarzi, M. Hamidi, M. & Khatibi, A. (2012). Design and development of strategy for the development of championship championship in Kurdistan province of Kurdistan. *Sports Management*. Spring. 2(8), 57-73 (Persian).
- Mirazazadeh, Z. Shaji, K. (2017). Designing and developing a strategy for the development of academic sport. (12)61-78 (Persian).
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, How to implement a new strategy without disrupting your organization. (2006). *harvard business review*. 84(3) 100.
- Moradi chaleshtari, J. Moradi chleshtari, M. Sabonchi, R. Foruqipour, H. (2018). Investigation of legal barriers affecting the attraction of foreign investments in the Islamic Republic of Iran football industry. *Proceedings of the 2nd National Conference on Sport Management*. (Persian)
- Katozian, A. (2013). Examine the morning exercise in Tehran. Master's Thesis. (Persian)
- Azar, O. H. & Bar-Eli, M. (2011). Do soccer players play the mixed-strategy Nash equilibrium. *Applied Economics*, 43(25), 3591-3601.
- Askarian, F. Azadan, M. (2013). Barriers to sponsoring sponsors in Iranian professional football. *Sport and motor science research*(Persian).
- Dobson, S. and Goddard, J. (2011). *The economics of football*. Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (2014). Rise and fall of strategic planning. *Simon and Schuster*. *Sports Management*. 2(6), 23-26.
- Shank, M.D. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Memari, J. (2013). Analysis and modeling of the country's sports industry with a decision-centered approach. Doctorate dissertation, University of Tehran (Persian).



Kozechian, H. (2017). Evaluation of the components of marketing mix of 4P of Iranian Football League from the viewpoint of managers of

physical education organization and soccer federation. 6(5) (Persian).

**ارجاع:** امیری سیدمحمد، عظیم زاده سیدمرتضی، تدوین مضامین تعالی استراتژیک فوتبال خراسان شمالی با رویکرد آمیخته بازاریابی، مجله علوم حرکتی و رفتاری، دوره ۴، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰، صفحات ۱۱۵-۱۰۷.