



## شناسایی مولفه‌های برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال (متاسنتر مطالعات)

محمد اسکندری: دانشجوی دکتری دانشجوی مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران  
ID نعمت الله نعمتی: دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران (\* نویسنده مسئول) [nnemati258@gmail.com](mailto:nnemati258@gmail.com)  
طاهره باقرپور: استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

برنامه استراتژیک،  
بازاریابی ورزشی،  
سلامت بازیکنان

**زمینه و هدف:** بازاریابی ورزشی بر اساس اصول و مولفه‌هایی انجام می‌شود. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال انجام شد.

**روش کار:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی از نوع فراترکیب بود. جامعه پژوهش همه منابع (مقاله، کتاب و پایان‌نامه) مرتبط با برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون هندبال در سال‌های ۱۳۸۰ الی ۱۴۰۱ بودند. در این پژوهش از میان ۱۴۵۲ منبع جستجو شده تعداد ۸۰ منبع از پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی پس از بررسی عنوان به‌عنوان نمونه اولیه انتخاب، اما نمونه نهایی پس از بررسی چکیده و محتوی تعداد ۵۵ منبع بود. ابزار مطالعه حاضر یادداشت‌برداری از منابع بود که روایی صوری آن با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۶ محاسبه شد. در نهایت، داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که برای برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال ۱۰۱ زیرمولفه در قالب ۵ مولفه شامل جایگاه‌یابی، هدف‌ها و استراتژی‌ها، فرصت‌های بازار، بازار هدف و بودجه بازاریابی شناسایی شد. در نهایت، الگوی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال ترسیم شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این مطالعه می‌تواند به‌عنوان یک الگوی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون هندبال مورد استفاده قرار گیرد و سبب بهبود کیفیت، کارایی، اثربخشی و بازاریابی موثر در فدراسیون هندبال شود.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Eskandari M, Nemati N, Bagherpoor T. Identifying the Components of the Sports Marketing Strategic Plan with an Emphasis on the Health of the Players in the Handball Federation (Meta-Synthesis of Studies). Razi J Med Sci. 2023;29(12): 208-221.

\*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با [CC BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/) صورت گرفته است.



Original Article

## Identifying the Components of the Sports Marketing Strategic Plan with an Emphasis on the Health of the Players in the Handball Federation (Meta-Synthesis of Studies)

**Mohammad Eskandari:** PhD student of Sports Management, Department of Sports Management, Damghan Branch, Azad University, Damghan, Iran

**Neamatollah Nemati:** Associate Professor Department of Sports Management, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran (\* Corresponding author) [nnemati258@gmail.com](mailto:nnemati258@gmail.com)

**Tahereh Bagherpoor:** Assistant Professor, Department of Sports Management, Damghan Branch, Islamic Azad University, Damghan, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** The organizations in order to maintain and stabilize their superiority over other organizations, must renew their valuable resources and use effective approaches, strategies, principles and components in this field (2). The marketing is related to the daily life of people and the assessment of their needs and has different types, which one of them is sports marketing (4). The sport in developed countries is considered as an important and influential industry in the growth of the national economy and is considered one of the most profitable industries of the 21st century (5). The sports marketing is a new scientific field and territory that tries to achieve its goals and ideals by using marketing principles and techniques (6). A sports marketer should be able to change, adjust and skillfully adapt controllable factors in an environment that is full of uncontrollable factors in the best way and the sports marketing includes all activities designed to satisfy the needs and desires of sports spectators (8). In today's competitive world, only organizations that use strategic planning in their marketing are successful (9). The strategic plan is a process which through that the organizations analyze their internal and external environment and gain knowledge from it. Then, they determine their strategic path and create strategies to reach them and finally implement and evaluate them (10). The marketing strategic plan is a management process that is responsible for creating, maintaining and logical balance between the objectives, resources and changing and unstable market situations and organizations' products, and its purpose is to create or change the work and products of organizations to achieve satisfactory growth and profit (13). Nowadays, it is absolutely necessary to use marketing activities in sports; So that not using it means failure in competition with competitors, and accordingly, senior managers are looking for effective and appropriate implementation of strategies to ensure the future of sports organizations (16). As a result, the sports marketing are done based on principles and components. Therefore, the present research was conducted with the aim of identifying the components of the sports marketing strategic plan with an emphasis on the health of the players in the handball federation.

**Methods:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative from type of hybrid. The research population was all sources related to the sports marketing strategic plan in the handball federation in the 2002-2022 years. In this research, among the 1452 searched sources (Articles, books and dissertations), numbers of 80 sources after reviewing the title were selected as the initial sample, but the final sample after reviewing the abstract and content was 55 sources. The process of conducting the research was as follows: first, all sources including articles, books and dissertations with using the keywords of marketing, competitive advantage,

### Keywords

Strategic plan,  
Sports marketing,  
Health of the players

Received: 07/01/2023

Published: 04/03/2023

sport marketing, brand, capabilities, marketing strategy, marketing management, strategic management, mobile marketing and handball research in the sources English and the keywords of sports marketing strategic plan, championship and public sports, strategic management, handball federation talent search, cultural intelligence, marketing capabilities in Persian sources in databases of EBS Chost, Science direct, SID, ERIC, DOJA, Emerald, Springer, Taylor and Fransic. , Sage Wiley, Proquest, Scopus, Noormags, Irandoc and Magira and in search engines of Google and Google Scholar. The tool of the current research was taking notes from the sources using the following questions. What are the components and sub-components of the sports marketing strategic plan with an emphasis on the health of the players in the handball federation and what is their pattern. All 55 sources were read line by line and written its components and sub-components. The formal validity of the findings obtained from note-taking was confirmed by the triangulation method and its reliability was calculated by the agreement coefficient method between two coders 0.86. Finally, the data were analyzed by thematic analysis method.

**Results:** The findings showed that for the sports marketing strategic plan with an emphasis on the health of the players in the handball federation were identified 101 sub-components in the form of 5 components including positioning, goals and strategies, market opportunities, target market and marketing budget. Finally, the pattern of the sports marketing strategic plan with an emphasis on the health of the players in the handball federation was drawn.

**Conclusion:** According to the findings of the present research, i.e. identification of 5 components of positioning, goals and strategies, market opportunities, target market and marketing budget for the sports marketing strategic plan with an emphasis on the health of the players in the handball federation and considering the inequality of sports participation in the provinces of the country, it is suggested that in the future planning the priority of allocation of resources should be assigned to the border and surrounding provinces so that in addition to preventing the migration of athletes, sports development and success in global and international events can be established. Also, to the managers, officials and planners It is suggested that selection of managers and officials of the Handball Federation from among experienced and expert people in the field of economics and marketing, the use of trained and efficient security forces in holding sports competitions, the use of the principle of outsourcing in the Handball Federation for the optimal use of facilities and sports resources and achieving success, getting to know competitors along with using the internet for marketing activities, paying attention to mass media including sports press to broadcast non-football disciplines such as handball, establishing a talent search system along with paying attention to the business intelligence and cultural intelligence of player managers and leaders, create an ethical-oriented sports opportunity and equal and justice-oriented growth in the distribution of resources and increase the support of the maximum presence of financial sponsors with an emphasis on securing and making investment attractive. The results of this study can be used as a pattern of sports marketing strategic plan in the handball federation and will improve the quality, efficiency, effectiveness and effective marketing in the handball federation.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Eskandari M, Nemati N, Bagherpoor T. Identifying the Components of the Sports Marketing Strategic Plan with an Emphasis on the Health of the Players in the Handball Federation (Meta-Synthesis of Studies). Razi J Med Sci. 2023;29(12): 208-221.

\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

## مقدمه

ورزش به‌عنوان یک پدیده اجتماعی فراگیر بهترین راهکار تأمین سلامت جسمانی و روانی است و سرمایه‌گذاری در آن به کاهش هزینه‌ها در بخش بهداشت و درمان و حتی مبارزه با فساد و ناهنجاری‌های فردی و اجتماعی کمک شایانی می‌کند (۱). ورزش و فعالیت بدنی نقش مهمی در سلامت و کاهش اضطراب، افسردگی و علائم جسمانی دارد و سبب بهبود احساس‌ها و هیجان‌های مثبت و ارتقای رضایت از زندگی می‌شود (۲). در جامعه‌ای که مشکل کم‌تحركی، اضافه وزن و بیماری‌های ناشی از آن وجود دارد، یکی از نهادهایی که می‌تواند در این زمینه در کنار سازمان‌های ذیربط با برنامه‌های جامع و هدفمند خود در بهبود سلامت افراد جامعه و ورزشکاران موثر واقع شود، هیأت‌ها و فدراسیون‌های ورزشی است (۳). امروزه به‌عنوان ابزاری چندبعدی در حوزه‌های مختلف تاثیرهای گسترده‌ای دارد و می‌تواند بر سلامت افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم، با نشاط و لذت‌بخش، ایجاد روابط اجتماعی سالم در جامعه و پیشگیری از ابتلاء به بیماری‌ها، مفاسد اجتماعی و انحراف‌های اخلاقی موثر واقع شود (۴).

در بازار رقابتی امروز نیاز به پاسخگویی و واکنش سریع به بازار، نوآوری سریع و انعطاف‌پذیر در تولید محصولات ورزشی و ارائه خدمات نقش موثری در ایجاد مزیت رقابتی دارد (۵). سازمان‌ها باید با استفاده از رویکردها، استراتژی‌ها، اصول و مولفه‌های موثر جهت حفظ برتری خود نسبت به سایر سازمان‌ها تلاش نمایند (۶). در واقع، بازاریابی به‌دنبال برقراری ارتباط میان سازمان و مشتری و انجام معامله است (۷). بازاریابی با زندگی روزمره انسان‌ها و نیازسنجی ارتباط داشته و دارای انواع متفاوتی است که یکی از آنها بازاریابی ورزشی می‌باشد (۸). ورزش در کشورهای توسعه‌یافته به‌عنوان یک صنعت مهم و تاثیرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه بوده و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن بیست و یکم محسوب می‌شود (۹). بازاریابی ورزشی حوزه و قلمرو علمی جدیدی است که می‌کوشد با استفاده از اصول و فنون بازاریابی به‌دنبال تحقق هدف‌ها و آرمان‌های خود باشد (۱۰). در گذشته منابع درآمدی اصلی سازمان‌های ورزشی، فروش بلیط بود، اما امروزه منابع درآمدی دیگری مانند فعالیت‌های تجاری، حمایت‌های مالی و غیرمالی، حق پخش رسانه‌ای

و غیره به‌مراتب اهمیت بیشتری دارند (۱۱). یک بازاریاب ورزشی باید بتواند با تغییر، تعدیل و تطبیق ماهرانه عوامل قابل کنترل در محیطی که سرشار از عوامل غیرقابل کنترل است به بهترین وجه عمل و بازاریابی ورزشی شامل تمام فعالیت‌هایی می‌باشد که برای ارضای نیازها و خواسته‌های تماشاگران ورزشی طراحی شده است (۱۲). در دنیای رقابتی امروز فقط سازمان‌هایی موفق هستند که در بازاریابی خود از برنامه استراتژیک استفاده نمایند (۱۳). برنامه استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده، مسیر استراتژیک خود را مشخص و استراتژی‌هایی برای رسیدن به آنها خلق، اجرا و ارزیابی می‌نمایند (۱۴). بنابراین، برنامه استراتژیک شامل تحلیل استراتژیک سازمان و محیط پیرامون، تعریف مأموریت سازمان، تعیین اهداف و چشم‌اندازهای استراتژیک سازمان، تدوین استراتژی‌های دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی میزان موفق بودن استراتژی‌ها در دستیابی به اهداف و چشم‌اندازها است (۱۵). برنامه استراتژیک کارکردها و مزایای فراوانی برای سازمان دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به هماهنگی و همسویی کلیه منابع و امکانات سازمان اعم از انسانی و غیرانسانی اشاره کرد (۱۶). هدف برنامه استراتژیک ایجاد یا تغییر کار و محصول سازمان‌ها برای دستیابی به رشد و سود رضایت‌بخش است (۱۷). این برنامه اساساً فرآیندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی یک سازمان و فرصت‌های خارجی در حوزه بازاریابی است که منابع داخلی و فرصت‌های موجود را هماهنگ می‌کند (۱۸). یکی از راهکارهای بسیار مهم در استفاده از فرصت‌ها داشتن برنامه استراتژیک بازاریابی و عملیاتی کردن آن است (۱۹). امروزه استفاده از فعالیت‌های بازاریابی در ورزش کاملاً ضروری است؛ به‌طوری که عدم استفاده از آن به منزله شکست در رقابت با رقبا می‌باشد و بر همین اساس مدیران ارشد برای اجرای موفق استراتژی‌ها به‌دنبال اجرای موثر و مناسب استراتژی‌ها هستند تا بتوانند آینده سازمان‌های ورزشی را تضمین کنند (۲۰). با اینکه پژوهشی درباره برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان هندبال یافت نشد، اما پژوهش‌هایی درباره برنامه استراتژیک بازاریابی انجام شده است. برای مثال حقدار ساحلی و همکاران ضمن

پژوهشی مهم‌ترین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی را در زمینه قوت‌ها شامل قابل اعتمادبودن نهاد آموزش و پرورش برای دانش‌آموزان و والدین، کسب رتبه و افتخار در سطوح آسیایی و جهانی، دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یک‌صد هزار مدرسه و برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون‌مدرسه‌ای، استانی و کشوری و در زمینه فرصت‌ها شامل تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس، علاقه دانش‌آموزان به ورزش و افزایش تمایل بیشتر والدین به ورزش فرزندان در سال‌های اخیر، وجود شرکت‌ها و تولیدکننده‌های داخلی در حوزه تولید وسایل ورزشی و وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش شناسایی کردند (۲۱). والنتی و همکاران ضمن پژوهشی عوامل موثر در استراتژی‌های ورزشی موفقیت فوتبال بین‌المللی را شامل بررسی وضعیت موجود، ضعف جایگاه، استراتژی تغییر، برنامه‌ریزی دقیق، تربیت مربیان، نیروی انسانی باتجربه، برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقای علمی مربیان معرفی نمودند (۲۲). خادمی و همکاران ضمن پژوهشی مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی را شامل تغییر سیاست‌گذاری کلان به سمت درآمدزایی واقعی در ورزش، ارتقای فعالیت‌های اقتصادی فدراسیون کشتی در جهت توسعه پایدار، توجه و تاکید بر فعال‌سازی فرآیند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی و افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن‌سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری معرفی کردند (۲۳). دا سیلوا و لاس کاساس ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر در برنامه بازاریابی ورزش شامل دانش بازاریابی، شفافیت موقعیت، اهداف و طرفداران، بازاریابی ورزشی، تمرکز بر مشتری، بیانیه مأموریت، باشگاه‌های ورزشی، مزیت رقابتی، پاسخگویی، امکانات فیزیکی، اسپانسر تیم، نوآوری و انسجام بود (۲۴). راتن و همکاران ضمن پژوهشی درباره پویایی بازاریابی ورزشی برای برنامه‌ریزی بازاریابی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر در این زمینه شامل بسته‌بندی صحیح، ترفیع به‌موقع، تحویل سریع، تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان، بازاریابی تفکیکی، محصول، قیمت، مکان، ایجاد موقعیت مناسب،

مسئولیت‌پذیری و توجه به مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان بودند (۲۵). صفرنژاد و نصیرزاده ضمن پژوهشی درباره راهبردهای بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین راهبردها آن شامل تأمین منابع مالی از طریق توسعه مشارکت بخش خصوصی، تلاش برای مبتنی‌کردن سازمان بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، ارتقاء و توسعه مشاوره بازاریابی ورزش همگانی، تربیت نیروی انسانی کارآمد و متخصص، آموزش مدیران درباره مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی ورزش همگانی و تاکید بر نقش راهبری و استراتژی‌های سازمان و تقویت دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی بودند (۲۰). شعبانی بهار و همکاران ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که برنامه راهبردهای بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال شامل بعد قوت‌ها (با مهم‌ترین مولفه‌های فضای رقابتی لیگ و عدم پیش‌بینی‌ناپذیری شامل فوتبال، پوشش خبری گسترده رسانه‌ای، علاقه‌مندی حامیان مالی و مالکان و وجود اشتیاق و علاقه‌مندی به تماشای لیگ) و بعد فرصت‌ها (با مهم‌ترین مولفه‌های جذابیت رشته فوتبال برای عموم مردم، امکان درآمدزایی ناشی از تبلیغات، اسپانسرشیپ و فروش کالا و خدمات، جوان بودن جمعیت کشور و وجود شرکت‌ها و موسسه‌های دولتی و خصوصی علاقه‌مند به فوتبال) بود (۲۶).

فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح در هر رشته ورزشی تشکیل می‌شوند و متولیان اصلی توسعه رشته‌های مختلف ورزشی در کشور هستند. با توجه به اینکه سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیاز به برنامه استراتژیک دارند و با توجه به ضعف برنامه استراتژیک برای بازاریابی ورزشی در بسیاری از فدراسیون‌ها اهمیت این پژوهش دوچندان می‌شود (۲۷). برای طراحی برنامه‌هایی جهت بهبود برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی ابتدا باید عوامل و مولفه‌های موثر در این زمینه را شناسایی و سپس بر اساس آنها برنامه‌هایی برای بهبود وضعیت موجود طراحی و اجرا کرد. از آنجایی که پژوهش‌هایی در این زمینه در برخی فدراسیون‌ها انجام شده، اما چنین پژوهشی در فدراسیون هندبال یافت نشده، لذا نتایج این پژوهش می‌تواند به مسئولان

marketing, competitive advantage, کلیدواژه‌های sport marketing, brand, capabilities, marketing strategy, marketing management, strategic management, mobile marketing and handball research, در منابع انگلیسی و کلیدواژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی ورزشی، ورزش قهرمانی و همگانی، مدیریت استراتژیک، استعدادیابی فدراسیون هندبال، هوش فرهنگی و قابلیت‌های بازاریابی در منابع فارسی در پایگاه‌های اطلاعاتی EBS Chost, Science direct, SID, ERIC, DOJA, Emerald, Springer, Taylor and Francis, Sage Wiley, Proquest, Scopus, Noormags, Irandoc and Magiran جستجوگر Google Scholar and Google جستجو شدند. در نتیجه جستجوی فوق تعداد ۱۴۵۲ منبع یافت شد که تعداد ۱۴۳۲ مورد آنها به دلیل عدم انطباق با مساله و متغیرهای پژوهش حاضر حذف شدند و بر این اساس تعداد ۸۰ منبع باقی ماند. در مرحله بعد چکیده منابع بررسی و تعداد ۱۳ منبع دیگر نیز حذف و در نهایت مطالب و یافته‌های منابع به صورت اجمالی مطالعه شدند و در این مرحله نیز تعداد ۱۲ منبع دیگر نیز حذف و در نهایت، ۵۵ منبع برای متاسنتر انتخاب شد. لازم به ذکر است که در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش تعداد ۵۵ منبع برای متاسنتر انتخاب

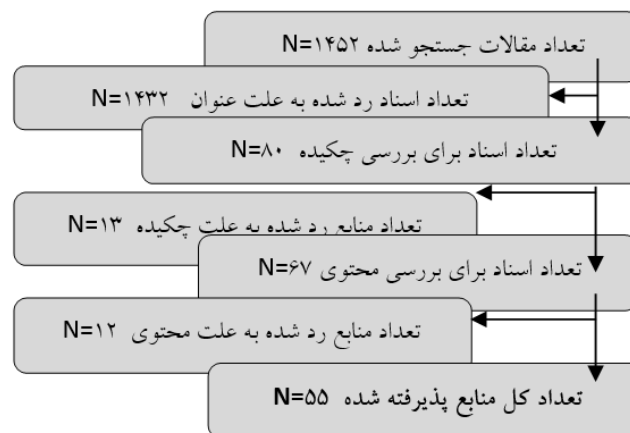
فدراسیون هندبال در شناخت مولفه‌های موثر کمک شایانی نماید. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال انجام شد.

### روش کار

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی از نوع فراترکیب بود. جامعه پژوهش همه منابع مرتبط با برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون هندبال در سال‌های ۱۳۸۰ الی ۱۴۰۱ بودند. در این پژوهش از میان ۱۴۵۲ منبع جستجو شده (مقاله، کتاب و پایان‌نامه) تعداد ۸۰ منبع پس از بررسی عنوان به عنوان نمونه اولیه انتخاب، اما نمونه نهایی پس از بررسی چکیده و محتوی تعداد ۵۵ منبع بود که به طور خلاصه در شکل ۱ ارائه شد.

ابزار پژوهش حاضر یادداشت‌برداری از منابع با استفاده از سوال‌های زیر بود. مولفه‌ها و زیرمولفه‌های برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال چه هستند و الگوی آنها چگونه است. همه ۵۵ منبع به صورت خط به خط مطالعه و مولفه‌ها و زیرمولفه‌های آن یادداشت شد. روایی صوری یافته‌های حاصل از یادداشت‌برداری با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۶ محاسبه شد.

روند اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا کلیه منابع شامل مقاله، کتاب و پایان‌نامه با استفاده از



شکل ۱- مراحل جستجو و انتخاب منابع نهایی پژوهش حاضر



جدول ۱- پژوهشگران، سال پژوهش، نوع سند و مولفه‌های منابع نهایی پژوهش حاضر

ردیف	پژوهشگران	سال	نوع	مولفه
۱	شارما و همکاران	۲۰۰۱	مقاله	پیچیدگی، برنامه‌ریزی بلندمدت، بررسی‌های علمی، دوراندیشی، چشم‌انداز کامل، رقابت فشرده، استفاده بهینه از علم و دانش، دانش برنامه‌ریزی و ایجاد بستر برای موفقیت سازمان
۲	غفاریان	۱۳۸۲	مقاله	مزیت‌بخشی رقابتی، ضعف رهبری، برنامه‌ریزی متمرکز، بهبود اثربخشی، قوت‌ها و فرصت‌ها، گنجاندن در برنامه‌درسی دبیرستان، برون‌سپاری، تبلیغات به موازات بازی فوتبال، حامیان کم و حمایت مالی دولت
۳	خبیری	۱۳۸۳	مقاله	جذابیت، فراگیری و جهانی، جهت‌گیری آینده سازمان، تاثیرپذیری و تصمیمات درباره عاقبت‌اندیشی، بهبود عملکرد، کسب آمادگی، مواجهه با محیط متلاطم، رعایت حداکثری احتیاط، اعتبارات و هزینه‌های سنگین
۴	مورگان و همکاران	۲۰۰۵	مقاله	فرسودگی، تسهیلات و امکانات، تغییر تکنولوژی، تغییر ویژگی‌های جمعیتی، افزایش رقابت، کاهش منابع درآمد، افزایش هزینه‌ها، تفکر و اقدام استراتژیک و تطبیق با آینده
۵	اعرابی	۱۳۸۶	مقاله	توانایی شناخت تغییرات محیط، افزایش توانایی‌ها، سودآوری، پاسخگویی به محیط و رویارویی با تغییر
۶	یوسفی و همکاران	۱۳۸۶	مقاله	آمیخته بازاریابی (محصول، توزیع، ترویج و قیمت)، تعاملی بودن ارتباطات، کاربری تجاری از اینترنت، کانال‌های توزیع، تدارکات، تبلیغات، نگرش هماهنگ و سیستمی و پشتیبانی
۷	دانایی‌فرد	۱۳۸۷	کتاب	اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بینش خود، کمبود هزینه و زمان، کوچکی سازمان، تکیه بر هوش و کمال، نارسایی‌های جوهری، تفویض برنامه‌ریزی دیگران، درگیر شدن مدیریت در مسائل جاری، کوتاهی در تدوین و تعریف اهداف، عدم استفاده از برنامه‌ریزی به‌مثابه معیار واقعی ارزیابی و فقدان بازنگری، ارزیابی و برنامه بلندمدت
۸	الوافی	۱۳۸۷	مقاله	تعیین ماهیت یا منشور سازمان، چشم‌انداز، رسالت، اهداف کلان، جهت‌های استراتژیک، اهداف اقتصادی، برنامه‌های اجرایی کوتاه‌مدت و بلندمدت، ارزش‌های حاکم، معطوف به سوالات مسائل اساسی سازمان، دید بلندمدت، نیاز به هزینه زیاد، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری و ثبات
۹	آقازاده و همکاران	۱۳۸۷	مقاله	عملگرایی، بیش‌مشارکت بر مبنای ارزش‌ها، همگانی و مشارکتی، احساس مالکیت مشترک، مسئولیت‌پذیری، حساسیت به محیط خارجی و تکیه بر داده‌های بسیار کیفی
۱۰	خسروی‌زاده	۱۳۸۷	مقاله	طراحی برنامه استراتژیک، توان بالقوه فکری و اجرایی، مدیران مشارکتی، مقبولیت نزد جامعه، نگرش برنامه‌محوری، نیاز شدید مالی به دولت، عدم برنامه استراتژیک، بهره‌گیری ناکافی از تکنولوژی، سیستم مدیریت اطلاعات، نداشتن کرسی‌های موثر، جمعیت جوان، وجود استعدادهای سرشار، نیروهای متخصص و مجرب، نقش ورزش در غرور و اعتقادات ملی و سرمایه‌گذاری رقبا
۱۱	امیرنژاد	۱۳۸۷	مقاله	تغییرات مدیریتی، شکاف بودجه‌بندی، عدم تناسب منابع مالی، عدم حمایت برنامه‌های عملیاتی، ابهام و تشویش، تمرکز بر توسعه‌های عمرانی و تغییر عناوین پست‌های سازمانی
۱۲	غفرانی	۱۳۸۷	مقاله	تدوین استراتژی، توسعه ورزشی قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب و افزایش مشارکت بخش خصوصی
۱۳	نصیرزاده	۱۳۸۷	مقاله	توجه به برنامه‌مداری، اجرای طرح استعدادیابی، نخبه‌پروری، کم‌بودن جذب منابع غیردولتی، بهره‌وری کم از امکان ورزشی، موقعیت جغرافیایی ویژه، پیشرفت رقبا، جوانی جمعیت، نقش رسانه‌ها، نبود مدیریت واحد و ناهنجاری‌های اجتماعی
۱۴	پیتس و همکاران	۲۰۰۷	مقاله	استفاده از شرایط محیط درونی و بیرونی، استراتژی‌های نوآورانه، استراتژی‌های توسعه‌ای، جذابیت برنامه‌ها، وضعیت رقابتی، رویارویی با تحولات و دستیابی به اهداف
۱۵	وانگ و همکاران	۲۰۰۸	مقاله	نیروی انسانی ماهر، صرف وقت کافی، اطلاعات کلی، مشارکت کارکنان اجرایی، قوانین و مقررات مناسب، تخصص لازم، بدنسازی و قابلیت مدیران
۱۶	سیف‌پناهی شعبانی	۱۳۸۸	مقاله	توسعه ورزش قهرمانی، برنامه‌ریزی بلند مدت و کوتاه‌مدت، ایجاد نظام استعدادیابی، جلب حمایت‌های دولتی و توجه به الگوی موفق
۱۷	مالینا و همکاران	۲۰۰۸	مقاله	توسعه ورزش، توسعه ورزش قهرمانی، توسعه رقابت، بیان چشم‌انداز، بیان ملزومات اجرا و ارزیابی صحیح

ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال ۱۰۱ زیرمولفه در قالب ۵ مولفه شامل جایگاه‌یابی، هدف‌ها و استراتژی‌ها، فرصت‌های بازار، بازار هدف و بودجه بازاریابی شناسایی شد. با توجه به مولفه‌های شناسایی‌شده، الگوی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال در

شد که پژوهشگران، سال پژوهش، نوع سند و مولفه‌های هر یک در جدول ۱ ارائه شد. نتایج شناسایی مولفه‌ها و زیرمولفه‌های برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال در جدول ۲ ارائه شد. طبق نتایج جدول ۲ برای برنامه استراتژیک بازاریابی

## جدول ۱- ادامه

ردیف	پژوهشگران	سال	نوع	مؤلفه
۱۸	رفیع زاده بقی آباد و همکاران	۱۳۸۸	مقاله	مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی (سازمانی، قانونی، حرفه‌ای و سیاسی)، بازرسی و اصلاح اداری، شایسته‌سالاری، حقوق اساسی، نظام پاسخگویی، تفکر استراتژیک، ایجاد اعتماد، سیاست‌زدگی بروکراسی و گزارش‌دهی
۱۹	دیوبد فرد آر	۱۳۸۹	مقاله	بهبود عملکرد مالی، دیدگاه مشترک، توسعه کارگروهی، حس مالکیت نسبت به برنامه‌ها، حل مسائل اصلی سازمان، پاسخگویی، روشن کردن مسیر آینده، بهره‌مندی از فرصت‌های کلیدی و کاهش تاثیر تهدیدات محیطی و تفکر استراتژیک
۲۰	اسمیت	۲۰۰۹	کتاب	قدمت دانشگاه‌ها، استادان مجرب، کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی، ضعف در همکاری، آموزش دوره‌های بالاتر، افزایش بازاریابی ورزشی، پویانبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ
۲۱	مولیرو و همکاران	۲۰۱۱	مقاله	توجه به اولویت‌ها، آینده‌نگری، ایجاد توازن، تشکیل گروه‌های برنامه‌ریزی، توجه به نیروی انسانی برنامه‌ریز، هماهنگی بین رشد کمی و کیفی، تداوم، انعطاف و واقع‌بینی، توجه به آمار و اطلاعات، اهداف مشترک، تجربه علمی و عملی، کاهش فاصله موجود و مطلوب، نوآوری و تغییر
۲۲	حمیدی‌زاده همکاران	۱۳۹۱	مقاله	مشارکت گروه‌های خارج از سازمان، بودجه‌بندی سالیانه، محدودیت برنامه‌ها، اتلاف وقت، علنی شدن مشکلات و تعارض
۲۳	پیمان فر	۱۳۹۱	مقاله	عدم شایسته‌سالاری، عدم توجه به قابلیت اجرایی، آرمان‌گرا بودن برنامه‌ها، تعهد و اعتقاد اندک مدیران، بی‌توجهی به اجرای استراتژی‌ها، بودجه‌بندی ضعیف، تخصیص اعتبارات و موانع زیربنایی
۲۴	فر دربانی و همکاران	۱۳۹۱	مقاله	رضایتمندی، تاب‌آوری قیمتی مشتریان، مکان مجموعه ورزشی، ترفیحات مجموعه ورزشی، تغییر آمیخته بازاریابی، توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی، رونق صنعت ورزش، سرمایه‌گذاری و استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها
۲۵	خادم‌لو و همکاران	۱۳۹۸	مقاله	ورزش ایزاری برای تجارت و تولید سرمایه، پتانسیل درآمدزایی، تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت
۲۶	کوسیک	۲۰۱۱	مقاله	طراحی ترویج، قیمت، مکان، توزیع خدمات، نیازهای مشتریان، دستیابی به اهداف سازمانی، ویژگی‌های منحصر به فرد، وابستگی عاطفی و تسهیلات اجتماعی
۲۷	کتکس و همکاران	۲۰۱۲	کتاب	خصوصیات فرهنگی، اجتماعی، شخصی و روانی، طبقه اجتماعی، تربیت جمعیت‌شناختی، درآمد سرانه، میزان انتظارات و توقعات
۲۸	گودزی و همکاران	۱۳۹۲	رساله	ظرفیت‌های بومی منطقه‌ای، دانش مدیریت پیشرفته، آموزش مربیان، برگزاری مسابقات در سنین مختلف، سیاست‌های مسئولان دولتی، علاقه به تغییر قوانین و مقررات، وجود حامیان مالی مختلف و دخالت‌های سیاسی
۲۹	زرکی و همکاران	۱۳۹۲	مقاله	تدوین برنامه‌های استراتژی، استفاده از فرصت‌های محیطی، کاهش ضعف‌های داخلی و اختصاص صفحات بیشتری از مطبوعات به ورزش
۳۰	جوادی پور	۱۳۹۲	مقاله	استراتژی تهاجمی، تقویت فرهنگ ورزش همگانی، افزایش مشارکت و همکاری فعال سازمان‌ها، به‌کارگیری ظرفیت‌های ملی، جایگاه قوت‌ها، تثبیت فرصت‌ها، باورها و فرهنگ، پژوهش نظام‌مند و دیر بازده بودن
۳۱	شعبانی و همکاران	۱۳۹۳	مقاله	رشد نسبی مشارکت مردم، توجه به برنامه‌مداری، اجرای طرح‌های استعدادیابی، ارزیابی هیئت‌های ورزشی، برگزاری لیگ‌های استانی، توسعه پایگاه‌های ورزشی، رشد نیروی انسانی متخصص، کمبود اعتبارات، ضعف در جذب اسپانسر، بهره‌وری کم، فقدان قوانین مورد نیاز و جوانی جمعیت
۳۲	نظری و همکاران	۱۳۹۳	مقاله	بهره جستن از فرصت‌های محیطی، برنامه راهبردی، سرمایه‌گذاری مناسب، تدارک فرصت شرکت برای افراد دسترسی به کرسی‌های پرنفوذ، توسعه هدفمند، انتقاد بهینه از ظرفیت‌های موجود، روزآمد کردن قوانین، جذب حامیان و شرکای مالی، ضعف فناوری اطلاعات، بررسی رقبا و حضور بین‌المللی
۳۳	قاسم زاده میرکلائی	۱۳۹۳	مقاله	عدم اعتقاد مدیران به فرآیند استعدادیابی، عدم تأمین منابع انسانی متخصص، برنامه‌ریزی استراتژیک، بهره‌گیری از برنامه، بودجه و رویه‌ها، تعهد و اعتقاد داشتن به الگوی استعدادیابی، ثبات مدیریتی، سیستم نظارت و ارزیابی و طرح‌های زودبازده
۳۴	ظفر و همکاران	۲۰۱۳	مقاله	تدوین استراتژی، جذب علاقه‌مندان، فعالیت بیشتر به‌منظور زندگی سالم، همکاری میان استان‌ها و ارگان‌ها، ادغام و پیوند، حمایت از هندبال، عملیات تجاری، افزایش تعداد افراد ماهر، آموزش تخصصی و مهارت، افزایش تجهیزات و اقدامات خلاقانه
۳۵	مای‌های	۲۰۱۳	مقاله	پیش‌بینی، مدیریت و تأمین نیازها، تأمین نیازهای مشتریان، غیرقابل پیش‌بینی بودن، ناملموس بودن، فساد سریع، طراحی و اجرای فعالیت، ذهنی بودن، مصرف جمعی و غیرقابل کنترل بودن

شکل ۲ ترسیم شد.

## بحث

با توجه به اهمیت ورزش هندبال و نقش برنامه



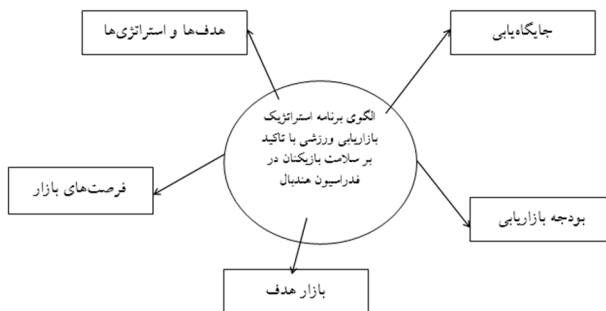
جدول ۱- ادامه

ردیف	پژوهشگران	سال	نوع	مؤلفه
۳۶	گودرزی و همکاران	۱۳۹۴	مقاله	تدوین نظام جامع، سهم در قهرمانی، علوم ورزشی، موانع مدیریت، سیستم گزارش دهی، پاداش دهی، ابهام در تدوین استراتژی، واقع‌بینی، افراد متخصص، ارتباطات سیاسی، شایسته‌سالاری، جایگاه رقبا و فردگرایی
۳۷	قره و همکاران	۱۳۹۴	مقاله	جایگاه تهاجمی، تدوین قوانین حمایتی، تسهیل‌گری تشویق، بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، رفع ضعف‌ها و استراتژی متناسب با اهداف درآمذزایی
۳۸	آدام و همکاران	۱۳۹۴	مقاله	کج رفتاری هواداران، پوشش رسانه‌ای، سواد مدیریت، عوامل روانی، اجتماعی، احترام به قوانین حاکم، نصب اسکوربرد، سلف تغذیه، فرهنگ‌سازی، حضور مقامات و افراد موثر، برنامه‌محوری، ایجاد ذهنیت مثبت، استفاده از موسیقی موثر، ایجاد کانون هواداران، وسایل ارتباط جمعی و امنیت
۳۹	طریقی و همکاران	۱۳۹۴	مقاله	قابلیت مدیریت، واحد بازاریابی، رضایتمندی مشتریان، مدیریت مطلوب، زنجیره تأمین امکانات، سیستم اطلاعات، شناسایی ذینفعان، تفکر بازاریابی، نیروی متخصص، برندسازی، نوآوری، درآمذزایی و ظهور استعدادهاى نخبه
۴۰	تانسل	۲۰۱۵	مقاله	منابع مالی مناسب، حمایت‌های مالی، ایجاد و جذب منابع مالی، مهارت، دانش، شناخت کافی، روش‌های کارآمد مدیریتی، افزایش مشارکت ورزشی و عملیاتی نمودن برنامه‌ها
۴۱	تارپوردی و همکاران	۱۳۹۵	مقاله	مؤلفه شناختی، مؤلفه انسجام، هویت اجتماعی، حفظ و نگهداشت بازیکنان، تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، اظهارنظر و پاسخگویی
۴۲	یوسفیان اهری	۱۳۹۵	مقاله	استعدادیابی، نسل تازه، هندبال، تداوم افتخار آفرینی، تجارب پیشکسوتان، مسابقات خیابانی، جشنواره‌ها، آموزش حرفه‌ای، اتحاد و همدلی، ارتباطات بین‌المللی، ایجاد رشته‌های تحصیلی مرتبط و افزایش فضای ورزشی
۴۳	باننا	۲۰۱۶	مقاله	توجه به استعدادیابی، توسعه امکانات، مشخص شدن خلأها، توسعه بر اساس نیازها، استانداردها، شناسایی کمبودها، برنامه‌های منطبق بر واقعیت، استقرار حمایت حامیان، فناوری‌های نوین و تبادلات رسانه‌ای
۴۴	فراهانی و همکاران	۱۳۹۶	مقاله	برنامه‌ریزی، نگرش مناسب جامعه، نیروی انسانی متخصص، زیرساخت‌ها، منابع مالی، روند قانونی، نظام‌های ارتباطی، عملکرد رسانه‌ها، اهمیت ورزش همگانی، رسوخ ناهنجاری‌های اجتماعی، برنامه‌محوری، درآمذزایی نمودن و جان‌سپاری
۴۵	سیلوا و همکاران	۲۰۱۷	مقاله	بازاریابی، سودآوری، همکاری با فدراسیون‌ها، کسب شهرت، احداث فضاها، ارائه خدمات ورزشی، تولید پوشاک و لوازم و برگزاری مسابقات درآمذزایی
۴۶	سیلوا و همکاران	۲۰۱۸	مقاله	دانش بازاریابی، شفافیت موقعیت، اهداف و طرفداران، بازاریابی ورزشی، تمرکز بر مشتری، بیانیه مأموریت، باشگاه‌های ورزشی، مزیت رقابتی، پاسخگویی، امکانات فیزیکی، اسپانسر، نوآوری و انسجام
۴۷	خادمی و همکاران	۱۳۹۷	مقاله	برون‌سپاری، ایمن‌سازی، دانش بازاریابی، مدیریت استراتژیک، تربیت نیروی انسانی فعال، برگزاری سمینارها، جذب اسپانسر، کلاس‌های مربیگری، ترفیع و تحویل ورزش به مشتریان، توانمندی مدیران، فعالیت در جهت توسعه پایدار، ایمن‌سازی سرمایه‌گذاری، حق پخش، برنامه‌محوری، فناوری‌های نوین و خصوصی‌سازی
۴۸	اکبری یزدی و همکاران	۱۳۹۸	مقاله	مدیریت استراتژیک، تمرکز بر مشتری، دانش و مهارت، بازاریابی، برندسازی، اطلاع‌رسانی مناسب، انعطاف‌پذیری در هزینه، حضور بانوان، امکان فروش حق پخش به سایر کشورها، بانک اطلاعات، وابستگی به دولت، ترانسفر بازیکنان و جذب حامیان مالی
۴۹	ساودرا	۲۰۱۸	مقاله	ظرفیت‌های فیزیکی، شرایط مساعد، متغیرهای عملکردی، سازگاری و پاسخ‌های فیزیولوژیکی، ترکیب فیزیکی، برنامه‌های آموزشی، تمرین‌های استقامتی و نخبه‌پروری
۵۰	فولرتن و همکاران	۲۰۱۸	مقاله	استراتژی بازی، افزایش ایمنی در هندبال، توسعه و ترویج، اهمیت به هندبال، ایجاد نگرش مثبت در مردم و تخصیص بودجه در دسترس
۵۱	خانمرادی و همکاران	۱۳۹۹	مقاله	خطا در برنامه‌ریزی، قصور در اجرای برنامه، عدم مقبولیت برنامه‌ها، ترس از تغییر، مشکلات پیش‌بینی نشده، بودجه ورزش، مشارکت داوطلبانه، بودجه بر مبنای عملکرد، عدالت توزیعی، توسعه ورزشی و توسعه مشارکت ورزشی
۵۲	والنتی و همکاران	۲۰۱۹	مقاله	بررسی وضعیت موجود، ضعف جایگاهی، استراتژی تغییر، برنامه‌ریزی دقیق، تربیت مربیان، نیروی انسانی باتجربه، برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقای علمی مربیان
۵۳	راتن	۲۰۱۹	مقاله	بسته‌بندی صحیح، ترفیع به موقع، تحویل سریع، تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان، بازاریابی تفکیکی، محصول، قیمت، مکان، ایجاد موقعیت مناسب، مسئولیت‌پذیری و توجه به مأموریت و ارزش‌های سازمان
۵۴	رضازاده بروجنی و همکاران	۱۴۰۰	مقاله	عامل (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، رسانه‌ها، ارتباطات و مدیریتی)، وجهه، آرم، فضای سازمان، تابلوهای اعلانات، مزایای رقابتی پایدار، جذابیت بازی، برنامه‌محوری، سیستم اطلاعاتی جامع، پخش زنده مسابقات، برندسازی، برنامه‌های راهبردی، شناخت حامیان مالی، سازگاری، تفکر و برداشت مردم، کیفیت مسابقات، افراد متخصص و باتجربه و بازاریابی
۵۵	زهره وندیان و همکاران	۱۴۰۰	مقاله	متخصصان منابع انسانی، مزیت رقابتی، نوآوری، قابلیت مدیریت، درک مسائل محیطی، ارتباطات بیرونی، ثبات مدیریتی، اعتماد، هوش تجاری، دانش مدیریتی، قابلیت‌های بازاریابی (مدیران، بازیکنان، مشاهیر و لیدرها) و خرید بازیکنان نخبه

استراتژیک بازاریابی ورزشی در آن، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال انجام شد.

جدول ۲- پژوهشگران، سال پژوهش، نوع سند و مولفه‌های منابع نهایی پژوهش حاضر

کد پژوهش‌ها	مولفه	زیرمولفه
۱-۲-۴-۵-۷-۹-۱۰-۱۳-۱۵-۱۸-۲۱-۲۳-۳۱-۳۴-۴۶-۵۴	جایگاه‌یابی	۱۷ زیرمولفه شامل رقابت فشرده، برنامه‌ریزی متمرکز، تغییر تکنولوژی، توانایی شناخت تغییرات محیطی، کمبود هزینه، حساسیت به محیط، بهره ناکافی از تکنولوژی، جوانی جمعیت، قابلیت مدیران، سیاست‌زدگی بوروکراسی، نوآوری و تغییر، موانع زیربنایی، ضعف در جذب اسپانسر، نگرش مثبت جامعه، دانش بازاریابی، ظرفیت‌های فیزیکی و پخش زنده مسابقات
۲-۴-۵-۶-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۸-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳-۳۹-۴۱-۴۳-۴۴-۴۸-۴۹-۵۴-۵۵	هدف‌ها و استراتژی‌ها	۲۰ زیرمولفه شامل بهبود اثربخشی، تطبیق با آینده، سودآوری، نگرش هماهنگ و سیستمی، توسعه ورزش قهرمانی، توجه به برنامه‌مداری، استراتژی‌های توسعه‌ای و نوآورانه، مشارکت کارکنان اجرایی، پاسخگویی (سازمانی، قانونی، حرفه‌ای و سیاسی)، تغییر آمیخته بازاریابی، استراتژی‌های تهاجمی، توسعه پایگاه‌های ورزشی، حضور بین‌المللی، شناسایی ذینفعان، حفظ و نگهداشت بازیکنان، تقویت تفکر اقتصادی، جانشین‌پروری، حضور بانوان، نخبه‌پروری، تابلوی اعلانات و خرید بازیکنان نخبه
۱-۲-۴-۶-۹-۱۰-۱۳-۱۴-۱۵-۲۰-۲۴-۳۰-۳۱-۳۳-۳۴-۳۸-۴۲-۴۳-۴۸-۵۱-۵۵	فرصت‌های بازار	۲۰ زیرمولفه شامل دانش برنامه‌ریزی، حمایت مالی دولت، افزایش رقابت، کاربری تجاری از اینترنت، احساس مالکیت مشترک، وجود استعدادهای سرشار، نقش رسانه، جذابیت برنامه، نیروی انسانی ماهر، رقابت تنگاتنگ، رضایتمندی، تقویت فرهنگ ورزش همگانی، رشد نسبی مشارکت مردم، جذب علاقمندان، پوشش رسانه‌ای، مسابقات خیابانی، فناوری‌های نوین، امکان فروش حق پخش به سایر کشورها، مشارکت داوطلبانه و هوش تجاری مدیران
۲-۴-۱۰-۱۳-۱۵-۱۶-۲۰-۲۳-۳۱-۳۸-۳۹-۴۴-۴۸-۵۱-۵۴-۵۵	بازار هدف	۲۰ زیرمولفه شامل رهبری قوی، ویژگی‌های جمعیتی، مدیریت مشارکتی، پیشرفت رقبا، قوانین و مقررات مناسب، ایجاد نظام استعدادیابی، استادان مجرب، تعهد و اعتقاد مدیران، طبقه اجتماعی، ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای، جوانی جمعیت، رفتارهای هواداران، واحدهای بازاریابی، نیروی انسانی متخصص، ترانسفر بازیکنان، ظرفیت‌های فیزیکی، عدالت توزیعی، نیروی انسانی باتجربه، مزایای رقابتی پایدار، قابلیت‌های بازاریابی (مدیران، بازیکنان، مشاهیر و لیدرها)
۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۹-۲۳-۲۵-۲۸-۳۱-۳۲-۳۳-۳۷-۴۷-۴۸-۴۹-۵۴	بودجه بازاریابی	۲۴ زیرمولفه شامل برون‌سپاری، اعتبارات و هزینه‌های سنگین، کاهش منابع درآمد، رویارویی با تغییر، تدارکات، نارسایی‌های جوهری، دید بلندمدت، تکیه بر داده‌های بسیار کیفی، نیاز شدید مالی به دولت، شکاف بودجه‌بندی، افزایش مشارکت بخش خصوصی، جذب منابع غیردولتی، استفاده از شرایط محیط درونی و بیرونی، پتانسیل درآمدزایی، درآمد سرانه، وجود حامیان مالی مختلف، فقدان قوانین مورد نیاز، سرمایه‌گذاری مناسب، ثبات مدیریتی، درآمدزایی، زنجیر تأمین امکانات، ایمن‌سازی سرمایه‌گذاری، جذب حامیان مالی و شناخت حامیان مالی



شکل ۲- الگوی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که برای برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال ۱۰۱ زیرمولفه در قالب ۵ مولفه شامل جایگاه‌یابی، هدف‌ها و استراتژی‌ها، فرصت‌های بازار، بازار هدف و بودجه بازاریابی شناسایی شد. با اینکه پژوهشی در زمینه برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که برای برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی با تاکید بر سلامت بازیکنان در فدراسیون هندبال ۱۰۱ زیرمولفه در قالب ۵ مولفه شامل جایگاه‌یابی، هدف‌ها و استراتژی‌ها، فرصت‌های بازار، بازار هدف و بودجه بازاریابی شناسایی شد. با اینکه پژوهشی در زمینه برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در

زمینه اقتصادی و بازاریابی در جهت رونق ورزش قهرمانی هندبال انتخاب شوند و ضرورت استفاده از اینترنت در بازاریابی ورزشی مورد تاکید کارشناسان و بازاریابان قرار گیرد. در نتیجه، برنامه‌ریزی استراتژیک برای شناخت وضعیت موجود و حرکت به سوی وضعیت مطلوب بیانگر فرآیند توسعه و به‌کارگیری برنامه برای نیل به اهداف می‌باشد.

در زمینه هدف‌ها و استراتژی‌ها می‌توان استنباط کرد که یک برنامه استراتژیک بازاریابی بدون هدف‌ها و استراتژی‌ها قابل اجرا نخواهد بود. اهداف منطبق با منابع تولید، توزیع و بازاریابی در دنیای واقعی مشخص می‌شود و این هدف‌ها و استراتژی‌ها هستند که مشخص می‌کنند باید از چه تاکتیک‌هایی استفاده شود. در زمینه هدف‌ها و استراتژی‌ها زیرمولفه‌های بهبود اثربخشی، تطبیق با آینده، سودآوری، نگرش هماهنگ و سیستمی، توسعه ورزش قهرمانی، توجه به برنامه‌مداری، استراتژی‌های توسعه‌ای و نوآورانه، مشارکت کارکنان اجرایی، پاسخگویی (سازمانی، قانونی، حرفه‌ای و سیاسی)، تغییر آمیخته بازاریابی، استراتژی‌های تهاجمی، توسعه پایگاه‌های ورزشی، حضور بین‌المللی، شناسایی ذینفعان، حفظ و نگهداشت بازیکنان، تقویت تفکر اقتصادی، جان‌نشین‌پروری، حضور بانوان، نخبه‌پروری، تابلوی اعلانات و خرید بازیکنان نخبه در فدراسیون هندبال اهمیت دارند. بنابراین، سهم بازار و سودآوری مبنای اندازه‌گیری است و تغییر سیاست‌گذاری کلان به سمت درآمدزایی واقعی در ورزش هندبال، ارتقای فعالیت‌های اقتصادی فدراسیون هندبال در جهت توسعه پایدار، توجه و تاکید بر فعال‌سازی فرآیند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی، افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی، تاکید بر ایمن‌سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری استراتژی‌های تغییر در فدراسیون هندبال می‌باشند.

همچنین، در زمینه فرصت‌های بازار می‌توان گفت که برنامه استراتژیک بازاریابی خوب باید فرصت‌های موجود در بازار که ممکن است در بلندمدت تاثیرگذاری زیادی بر سازمان داشته باشد را شناسایی کند که از این طریق سازمان قادر خواهد بود منابع خود را به مواردی اختصاص دهد که بیشترین بازخورد و منفعت را به سازمان برساند.

پژوهشی مهم‌ترین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی را شامل تغییر سیاست‌گذاری کلان به سمت درآمدزایی واقعی در ورزش، ارتقای فعالیت‌های اقتصادی فدراسیون کشتی در جهت توسعه پایدار، توجه و تاکید بر فعال‌سازی فرآیند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی و افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن‌سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری معرفی کردند (۲۳). دا سیلوا و لاس کاساس ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر در برنامه بازاریابی ورزش شامل دانش بازاریابی، شفافیت موقعیت، اهداف و طرفداران، بازاریابی ورزشی، تمرکز بر مشتری، بیانیه مأموریت، باشگاه‌های ورزشی، مزیت رقابتی، پاسخگویی، امکانات فیزیکی، اسپانسر تیم، نوآوری و انسجام بود (۲۴). راتن و همکاران ضمن پژوهشی درباره پویایی بازاریابی ورزشی برای برنامه‌ریزی بازاریابی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر در این زمینه شامل بسته‌بندی صحیح، ترفیع به موقع، تحویل سریع، تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان، بازاریابی تفکیکی، محصول، قیمت، مکان، ایجاد موقعیت مناسب، مسئولیت‌پذیری و توجه به مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان بودند (۲۵).

در تفسیر یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه جایگاه‌یابی می‌توان گفت که مأموریت برنامه بازاریابی، محیط درونی و بیرونی، رقابت فدراسیون ورزشی، مسیر و فلسفه وجودی فدراسیون‌های ورزشی را نشان می‌دهد که در این بخش جایگاه سازمان از نظر مالی و مقایسه با شرایط بازار و رقبا مشخص می‌شود و در نهایت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون هندبال مشخص می‌شود. در زمینه جایگاه‌یابی زیرمولفه‌های رقابت فشرده، برنامه‌ریزی متمرکز، تغییر تکنولوژی، توانایی شناخت تغییرات محیطی، کمبود هزینه، حساسیت به محیط، بهره ناکافی از تکنولوژی، جوانی جمعیت، قابلیت مدیران، سیاست‌زدگی بوروکراسی، نوآوری و تغییر، موانع زیربنایی، ضعف در جذب اسپانسر، نگرش مثبت جامعه، دانش بازاریابی، ظرفیت‌های فیزیکی و پخش زنده مسابقات زمینه جایگاه‌یابی فدراسیون هندبال را شکل می‌دهند. بنابراین، مدیران و مسئولان فدراسیون هندبال از میان افراد باتجربه و سابقه‌دار در

که بتوانیم اولویت اجرایی خود را متناسب با بودجه‌هایی که در اختیار داریم شناسایی نماییم. در زمینه بودجه بازاریابی زیرمولفه‌های برون‌سپاری، اعتبارات و هزینه‌های سنگین، کاهش منابع درآمد، رویارویی با تغییر، تدارکات، نارسایی‌های جوهری، دید بلندمدت، تکیه بر داده‌های بسیار کیفی، نیاز شدید مالی به دولت، شکاف بودجه‌بندی، افزایش مشارکت بخش خصوصی، جذب منابع غیردولتی، استفاده از شرایط محیط درونی و بیرونی، پتانسیل درآمدزایی، درآمد سرانه، وجود حامیان مالی مختلف، فقدان قوانین مورد نیاز، سرمایه‌گذاری مناسب، ثبات مدیریتی، درآمدزایی، زنجیر تأمین امکانات، ایمن‌سازی سرمایه‌گذاری، جذب حامیان مالی و شناخت حامیان مالی بودجه بازاریابی فدراسیون هندبال را مشخص می‌سازند. بنابراین، فدراسیون ورزشی هندبال برای ارائه خدمات به مشتریان و مشارکت‌کنندگان ورزشی به درآمد نیاز دارند. در نتیجه، لازم است دوره‌های تأمین مالی، بودجه‌بندی و حمایت و مدیریت رویداد به‌عنوان شایستگی‌های مدیران ورزش پراهمیت جلوه داده شود. یکی از مهم‌ترین ابزارهای راهبردی برای رسیدن به اهداف بودجه، سیاست‌گذاری مناسب در مرحله تدوین و اجرای صحیح توسط متخصصان است و بودجه مهم‌ترین و موثرترین ابزار پیگیری سیاست‌ها و اولویت‌ها، برنامه‌ریزی، اصلاح، تعدیل و کنترل فعالیت‌ها است. از این رو شناخت صحیح ابزار به‌کارگیری اصولی آن و فراگیری شیوه مناسب و بهینه تخصیص آن اهمیت ویژه‌ای دارد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج این مطالعه، به مدیران، مسئولان و برنامه‌ریزان انتخاب مدیران و مسئولان فدراسیون هندبال پیشنهاد می‌شود که از افراد باتجربه و متخصص در زمینه اقتصادی و بازاریابی، استفاده از نیروهای امنیتی آموزش‌دیده و کارآمد در برگزاری مسابقات ورزشی، استفاده از اصل برون‌سپاری در فدراسیون هندبال جهت استفاده بهینه از اماکن و منابع ورزشی و کسب موفقیت، شناخت رقبا به همراه استفاده از اینترنت به‌منظور فعالیت‌های بازاریابی، توجه به رسانه‌های جمعی از جمله

در زمینه فرصت‌های بازار زیرمولفه‌های دانش برنامه‌ریزی، حمایت مالی دولت، افزایش رقابت، کاربری تجاری از اینترنت، احساس مالکیت مشترک، وجود استعداد‌های سرشار، نقش رسانه، جذابیت برنامه، نیروی انسانی ماهر، رقابت تنگاتنگ، رضایتمندی، تقویت فرهنگ ورزش همگانی، رشد نسبی مشارکت مردم، جذب علاقمندان، پوشش رسانه‌ای، مسابقات خیابانی، فناوری‌های نوین، امکان فروش حق پخش به سایر کشورها، مشارکت داوطلبانه و هوش تجاری مدیران فرصت‌های بازاریابی فدراسیون هندبال را مشخص می‌سازند. بنابراین، توجه به خصوصیت‌ها و ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، شخصیتی و روانی که خارج از حیطه نفوذ و کنترل بازاریاب هستند تحت کنترل بازاریابان درآیند به‌شدت خرید مصرف‌کنندگان و مشتریان تحت تاثیر قرار می‌گیرد و در این میان باید در فدراسیون هندبال توجه زیادی به عوامل فرهنگی شود که به نظر می‌رسد بیشترین تاثیر را بر رفتار مصرف‌کننده و مشتریان ورزشی دارد.

در زمینه بازار هدف می‌توان گفت که بازار هدف بسیار مهم است و برای این منظور سازمان باید هدف مخاطبان خود را از تمام محصولات و خدمات شناسایی کند. شناسایی بازار هدف کمک می‌کند که راحت‌تر درباره نیازها، خواسته‌ها و حتی توجیحات مخاطبان تحقیق کنند و از این طریق میزان فروش و پیشرفت را افزایش دهند. در زمینه بازار هدف زیرمولفه‌های رهبری قوی، ویژگی‌های جمعیتی، مدیریت مشارکتی، پیشرفت رقبا، قوانین و مقررات مناسب، ایجاد نظام استعدادیابی، استادان مجرب، تعهد و اعتقاد مدیران، طبقه اجتماعی، ظرفیت‌های بومی و منطقه‌ای، جوانی جمعیت، رفتارهای هواداران، واحدهای بازاریابی، نیروی انسانی متخصص، ترانسفر بازیکنان، ظرفیت‌های فیزیکی، عدالت توزیعی، نیروی انسانی باتجربه، مزایای رقابتی پایدار، قابلیت‌های بازاریابی (مدیران، بازیکنان، مشاهیر و لیدرها) در فدراسیون هندبال اهمیت دارند.

علاوه بر آن، در زمینه بودجه بازاریابی می‌توان گفت که آخرین و مهم‌ترین مولفه برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی، بودجه بازاریابی بود. تعیین بودجه کمک می‌کند

9. Kirkpatrick N, Pederson J, White D. Sport business and marketing collaboration in higher education. *J Hosp Leisure Sport Tourism Educ.* 2018;22:7-13.

10. Van Esch P, Gadsby GL. Marketing the healthiness of sports drinks: From physiological to cognitive based benefits. *Australasian Market J.* 2019;27(3):179-186.

11. Pouder RW, Clark JD, Fenich GG. An exploratory study of how destination marketing organizations pursue the sports tourism market. *J Dest Market Manag.* 2018;9:184-193.

12. Bee C, Dalakas V. Introduction to special issue on sport marketing and sponsorship. *J Bus Res.* 2021;124:695-697.

13. Cerca M, Sosa A, Gusciute E, Murphy F. Strategic planning of bio-based supply chains: Unlocking bottlenecks and incorporating social sustainability into biorefinery systems. *Sustain Prod Consum.* 2022;34:219-232.

14. Thaler T, Nordbeck R, Loschner L, Seher W. Cooperation in flood risk management: understanding the role of strategic planning in two Austrian policy instruments. *Environ Sci Policy.* 2020;114:170-177.

15. Zheng Y, Ren D, Gio Z, Hu Z, Wen Q. Research on integrated resource strategic planning based on complex uncertainty simulation with case study of China. *Energy.* 2019;180:772-786.

16. Meibner K, Rieck J. Strategic planning support for road safety measures based on accident data mining. *IATSS Res.* 2022;46(3):427-440.

17. Jokinen L, Puumalainen I, Airaksinen M. Influence of strategic planning on product marketing and health service orientation of community pharmacies—A national survey in Finland. *Health Policy.* 2019;123(5):462-467.

18. Lee KC, Lee H, Lee N, Lim J. An agent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms. *Indust Market Manag.* 2013;42(4):552-563.

19. Chen JL, Liu HH, Chuang CT. Strategic planning to reduce conflicts for offshore wind development in Taiwan: A social marketing perspective. *Marine Pollut Bullet.* 2015;99(1-2):195-206.

20. Safarnezhad M, Nasirzade AM. [Design a strategic marketing plan in Iranian sport for all federation (ISFAF)]. *Appl Res Sport Manag.* 2018;6(3):75-84. (Persian)

21. Haghdar Saheli M, Mahmoudi A, Ghorbani MH, Hallaji M. [Compiling a marketing strategic plan for Iran's student sports federation]. *Quart J Educ.* 2022;38(3):105-124. (Persian)

22. Valenti M, Scelles N, Morrowi S. Elite sport policies and international sporting success: A panel

مطبوعات ورزشی برای پخش رشته‌های غیرفوتبالی مانند هندبال، استقرار نظام استعدادیابی در کنار توجه به هوش تجاری و هوش فرهنگی مدیران بازیکنان و لیدرها، ایجاد فرصت ورزشی اخلاق‌مدار و رشد برابر و عدالت‌محور در توزیع منابع و افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تأکید بر ایمن‌سازی و جذاب‌نمودن سرمایه‌گذاری استفاده نمایند.

## تقدیر و تشکر

در پایان، از همه کسانی که به نحوی در انجام این مطالعه سهیم بودند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

## References

1. Baker C, El Ansari W, Crone D. Partnership working in sport and physical activity promotion: An assessment of processes and outcomes in community sports networks. *Public Policy Administ.* 2017;32(2):87-109.

2. Wang F, Ahmad Z, Khan F, Hussam E, El-Bagoury AAH, Alshanbari HM. A new statistical distribution with applications to sports and health sciences. *Alexandria Eng J.* 2022;61(12):9661-9671.

3. Rahimi S, Hami M, Shojaei V, Shshjie R. The effect of individual and organizational motivation factors on the presidency of provincial boards and relationship with athletes, health. *Razi J Med Sci.* 2021;27(12):131-141. (Persian)

4. Asare Dezfuli M, Alam Sh, Zarghami M. Development of health with the use of exercise with a combination of design approaches and ISM modeling. *Razi J Med Sci.* 2021;27(12):78-89. (Persian)

5. Jensen JA, Cornwell TB. Assessing the dissolution of horizontal marketing relationships: The case of corporate sponsorship of sport. *J Bus Res.* 2021;124:790-799.

6. Cabanelas P, Cortez RM, Charterina J. The buying center concept as a milestone in industrial marketing: Review and research agenda. *Indust Market Manag.* 2023;108:65-78.

7. Cartwright S, Liu H, Davies IA. Influencer marketing within business-to-business organisations. *Indust Market Manag.* 2022;106:338-350.

8. Teal R, Roberts M, Harrigan P, Clarkson J, Rosenberg M. Leveraging spectator emotion: A review and conceptual framework for marketing health behaviors in elite sports. *Sport Manag Rev.* 2020;23(2):183-199.

data analysis of European women's national football team performance. *Eur Sport Manag Quart.* 2020;20(3):300-320.

23. Khademi A, Majedi N, Naderi Nasab M. Codification of I.R.I wrestling federation marketing strategies. *Quart J Sport Dev Manag.* 2019;7(4):18-39. (Persian)

24. Da Silva EC, Las Casas AL. Sports marketing plan: An alternative framework for sports club. *Int J Market Stud.* 2017;9(4):15-28.

25. Ratten V. The dynamics of sports marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Market Intellig Plan.* 2016;34(2):162-168.

26. Shabani Bahar GhR, Eizadi AR, Godarzi M, Honari H. Development of marketing strategic planning for Iranian football premier league clubs with SWOT analysis. *Appl Res Sport Manag.* 2017;6(2):21-34. (Persian)

27. Akbary Yazdi H, Nematzadeh S. Determining the strategic marketing position of volleyball federation. *Res Sport Manag.* 2019;8(8):131-152. (Persian)