۱۰۵-۱۲۴

تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران

ملیحه حقدار ساحلی[۱] ◉ دکتر احمد محمودی[۲] ◉ محمدحسین قربانی[۳] ◉ دکتر محسن حلاجی[۴]

چکیده: این پژوهش با هدف تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تدوین شده است. روش پژوهش آمیخته بود که به‌صورت کیفی و کمی اجرا شد. نمونه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش‌آموزی (۱۶ نفر) و در بخش کمی شامل رئیس، نایب‌رئیس، دبیر فدراسیون، رؤسای کمیته‌ها و واحدها در فدراسیون (۱۱ نفر)، مسئولان انجمنهای ورزشی (۲۵ نفر) و رؤسای هیأتهای استانی (۳۲ نفر) بود. به‌منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرصت و تهدید از الگوی SWOT استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش براساس الگوی مطرح شده در چهار بخش نقاط قوت (۱۲ گویه)، نقاط ضعف (۱۱ گویه)، فرصتها (۱۰ گویه) و تهدیدها (۱۲ گویه) طراحی شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات از تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج نشان داد که «دید مثبت و قابل‌اعتماد به نهاد آموزش‌وپرورش برای دانش‌آموزان و والدین» در حکم مهم‌ترین نقطه قوت، «ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش‌آموزی» مهم‌ترین نقطه ضعف، «تمایل حامیان مالی مختلف برای ورود به مدارس» مهم‌ترین فرصت و «عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش‌آموزی» به‌منزلهٔ مهم‌ترین تهدید بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران مشخص شدند. همچنین جایگاه راهبردی بازاریابی ورزشی در منطقه ST (رقابتی) قرار دارد. نتایج تحلیل و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها منجر به تدوین چهار استراتژی ST، سه استراتژی SO، سه استراتژی WT و سه استراتژی WO شده است.

کلید واژگان: برنامه راهبردی، بازاریابی ورزشی، فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، الگوی SWOT

☑ تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۲۲ ☑ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۸

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه غیردولتی- غیرانتفاعی ایوان‌کی، سمنان، ایران. sharare_saheli@yahoo.com
۲. **نویسنده مسئول:** استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکدهٔ تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ah.mahmoudi@ut.ac.ir
۳. دانش‌آموخته دوره دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. h_ghorbani91@yahoo.com
۴. استادیار گروه آموزش تربیت بدنی، پردیس شهید چمران تهران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. m.hallaji@cfu.ac.ir

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

مقدمه

توسعه ورزش و تربیت‌بدنی یکی از مهم‌ترین ضروریات هر جامعه بوده که نیازمند مدیریتی قوی همراه با برنامه‌ریزی دقیق می‌باشد (حمیدی، الهی و اکبری، ۱۳۸۷). بررسی عملکرد برخی از سازمانهای ورزشی نشان می‌دهد که سازمانهایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک[1] استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند در فعالیتهای مختلف و تأمین منابع موردنیاز به موفقیتهای چشمگیری دست یابند (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). برای تدوین برنامه‌ها و استراتژیهای مناسب جهت مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدها امری ضروری است (سیف‌پناهی، ۱۳۸۸). ماتریس نقاط قوت[2]، نقاط ضعف[3]، فرصتها[4] و تهدیدها[5] یکی از الگوهای معروف برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است. در این الگو سعی می‌شود تا با شناخت روندهای محیطی یک نظام، تشخیص تهدیدات و فرصتهای محیط خارجی[6] و نیز با شناخت نقاط قوت و ضعف محیط داخلی[7]، استراتژیهای مناسب را برای بهره‌گیری از فرصتها و آماده شدن برای برطرف کردن تهدیدات با توجه به نقاط قوت و ضعف داخل نظام تدوین و اجرا کرد. از این دیدگاه این الگو یک استراتژی است که قوتها و فرصتها را به حداکثر و ضعفها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند (فیض، ۱۳۸۵). در مدارس، دانشگاهها و سایر واحدهای آموزش رسمی کشور، تربیت‌بدنی در کنار سایر علوم به شناسایی استعدادها و نیز به فعل رساندن تواناییهای بالقوه دانش‌آموزان و بعضاً دانشجویان کمک شایانی می‌کند (نبوی و ذکایی، ۱۳۹۲). نظام تربیت رسمی و عمومی بر سه اصل تهذیب، تحصیل و ورزش به‌طور متوازن اشاره دارد و تأکید بر گرایش به ورزش و تفریحات سالم فردی و گروهی در اسناد بالادستی حوزه‌های تعلیم و تربیت مشاهده می‌شود. ورزش تعلیم و تربیتی، دربرگیرندهٔ تربیت‌بدنی و ورزش در واحد آموزش رسمی اعم از مدارس، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور است؛ بنابراین جامعه هدف ورزش تعلیم و تربیتی در وضعیت ایده‌آل شامل تمام افرادی است که در واحدهای آموزش رسمی فوق‌الذکر مشغول به تحصیل‌اند. ورزش دانش‌آموزی به‌عنوان بخشی از فرایند ورزش تعلیم و تربیتی در پی آن است که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، دانش‌آموزان را در موقعیتهای تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد (سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴). برخی آموزشهای تربیت بدنی را هنوز نتوانسته‌اند به تجربیات هیجان‌انگیز و جذاب برای دانش‌آموزان تبدیل کنند تا موجب شرکت و علاقه دانش‌آموزان

1. Strategic planning
2. Strengths
3. Weaknesses
4. Opportunities
5. Threats
6. External environment
7. Internal environment

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

به ورزش در خارج از مدرسه شود و انجام فراغتهای غیرفعال توسط آنها کاهش پیدا کند (وال‌هد[1]، ۲۰۱۷). در زمینه تعلیم و تربیت نیاز به استراتژیهایی برای تعامل با دانش‌آموزان است تا دید مناسبی نسبت به محیط دانش‌آموزان شکل گیرد (هاینز[2]، ۲۰۰۷). در اسناد بالادستی به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، هدف توسعه ورزش دانش‌آموزی در ایران افزایش علاقه، آگاهی و مشارکت دانش‌آموزان در ساعت تربیت‌بدنی، مسابقات و رویدادهای ورزشی دانش‌آموزی، افزایش حمایت ذینفعان و به‌ویژه والدین و جامعه از ورزش مدرسه، بهبود امکانات و تجهیزات ورزشی مدارس، توانایی جذب منابع مالی و توسعه مسیرهای مشارکت و استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی و در نهایت ارتقای سواد حرکتی و ترویج سبک زندگی سالم و فعال در دانش‌آموزان است (میرزایی‌کالار، همتی‌نژاد و رمضانی‌نژاد، ۱۳۹۹).

امروزه بازاریابی برای سازمانهای غیرتجاری ازجمله سازمانهای ورزشی به‌منزله روش و وسیله‌ای برای ارتباط با مردم است (محرم‌زاده، ۱۳۸۸). این مهارت و دانش بدان حد اهمیت یافته است که آن را به‌منزلهٔ یکی از اجزای مهم بقای فدراسیونها و سازمانهای ورزشی می‌توان به‌شمار آورد و این اهمیت به‌صورت فزاینده‌ای در حال افزایش است (حسن‌زاده، ۱۳۸۴). یکی از ضروریات هر سازمان ورزشی در انجام دادن وظایف، اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف و وجود منابع مالی مناسب است. این موضوع نشان‌دهنده نقش مهم بازاریابی به‌منزلهٔ یکی از روشهای مهم در تعیین منابع مالی است (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۱۳۸۸). یکی از این راهبردها در این زمینه استفاده از برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی است. برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی ورزشی یک فرایند مدیریتی است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیتهای متغیر و متزلزل بازار محصولات و خدمات ورزشی را به‌عهده دارد و هدف آن ایجاد یا تغییر محصولات یا خدمات ورزشی به‌منظور دستیابی به موفقیت ورزشی و رضایت مشتریان است (زارع، ۱۳۹۳). دیب، فرهنگ‌مهر و سیمکین[3] (۲۰۰۱) اذعان کردند که برنامه‌ریزی بازاریابی می‌تواند توانایی سازمان را برای فعالیت در محیط پیچیده کسب‌وکار بهبود بخشد و مزایای اقتصادی برای سازمان به‌همراه داشته باشد. درنهایت بنابر تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی یک سازمان و فرصتهای خارجی در حوزه بازاریابی می‌باشد که در واقع یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیتهای سازمان با فرصتهای موجود (سعیدی، احمدی و احمدی، ۱۳۹۵).

سلطانیان (۱۳۹۴) پژوهشی را با هدف تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور انجام داده است. براساس تجزیه‌وتحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بازاریابی ورزشی دانشجویی

1. Wallhead
2. Heyns
3. Dibb, Farhangmehr & Simkin

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

مشـــخص شـــد که اداره کل تربیت‌بدنی دانشـــگاه پیام نور در موقعیت WT قرار دارد که باید از استراتژی توسعه و رشد استفاده کند. در این پژوهش دو استراتژی برای SO، پنج استراتژی برای WT، ســـه استراتژی برای WO و پنج استراتژی برای ST مطرح شده است. صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف تدوین راهبردهای بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزشهای همگانی ایران انجام داده‌اند و نتایج نشـــان داده اســـت که جایگاه بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزشهای همگانی در منطقهٔ محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد. کشـــاورز (۱۳۹۶) پژوهشـــی را با هدف طراحی مدل ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراســـیونهای ورزشـــی ایران انجام داده که یافته‌ها نشان می‌دهند برای ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراســـیونهای ورزشـــی به‌ترتیب اولویـــت ده عامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، داراییهای نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد نقش دارند. شـــعبانی‌بهار، ایزدی، گودرزی و هنری (۱۳۹۶) در پژوهشـــی با هدف تدوین برنامه راهبـــردی بازاریابی باشـــگاههای لیگ برتـــر فوتبال ایران به روش SWOT به این نتایج دســـت یافته‌اند. با توجه به شناسایی عوامل درونی (قوتها و ضعفها) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) و درنتیجه تحلیل اســـتراتژیک سوات، جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیت تهاجمی قرار داشته اســـت و مهم‌تریـــن هدف با توجه به نتایج عبـــارت بود از «تدوین قوانین حمایتی‌تســـهیلی برای مشارکت‌کنندگان در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال». نتایج پژوهش لی و والش[1] (۲۰۱۱) نشان داد که تصمیم‌گیرندگان در ســـازمان به نقاط قوت، با نتایج بالقوه مثبت، اهمیت بیشتر می‌دهند تا به نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات؛ به‌ویژه بازگشـــت سرمایه مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری برای مســـئولان است، در حالی‌که به حداقل رساندن هزینه‌ها مهم نبود. نتایج پژوهش گبریل[2] (۲۰۱۲) نشـــان داد که فلسفه ورزشی در باشگاهها، سازمانهای ورزشی و کمیته ملی المپیک در کشورهای مصر، امارات، بحرین و قطر با یکدیگر متفاوت اســـت. همچنین نتایج نشـــان داد که این کشورها موافق‌اند تا روشـــهای گوناگون بازاریابی ورزشی در ســـازمانهای ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. میهای[3] (۲۰۱۳) در پژوهشـــی با عنوان «فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی اســـتراتژیک ورزشی» بیان داشـــته اســـت که یک طرح بازاریابی ورزشی وقتی موفق می‌شـــود که به‌عنوان یک فرایند جامع بســـته‌بندی، ترفیع و تحویل دادن ورزش به مشـــتریان دیده شود، به شـــیوه‌ای که خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را برآورده سازد. استراتژیهای آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، ترفیع، مکان) باید یک تصویر مجزا، مثبت و درستکارانه را از یک محصول به مشتریان که هدف آن است، منتقل کند. چنین اســـتراتژیهایی ســـازمان ورزشی را قادر خواهد ســـاخت تا یک موقعیت مساعد را در میان مشـــتریان هدف در بازار به‌دست آورد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب

1. Lee & Walsh
2. Gebril
3. Mihai

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

بســـیار به خود گرفته است و پیچیده شـــدن تصمیمات سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع در زمینه بازاریابی برای مواجهه با این‌گونه مســـائل بیشـــتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک بازاریابی نیست. امروزه بخش ورزش به رسمیت شناختن برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک ســـودمند را آغاز کرده است. در میان فدراسیونهای ورزشی تعداد محدودی از فدراسیونها همانند فدراسیون فوتبال، بسکتبال، والیبال و کشتی در حد قابل قبولی توانسته‌اند در زمینه بازاریابی موفق عمل کنند، اما برای فدراســـیون ورزش دانش‌آموزی، براساس مشاهدات پژوهشـــگر، برنامه اســـتراتژیک بازاریابی صورت نگرفته اســـت. اکثر قریب به‌اتفاق فدراسیونهای ورزشی کشور با مشـــکلات مالی و کمبود بودجه در راستای توسعه و گسترش رشته‌های ورزشی مواجه‌اند. فدراســـیون ورزش دانش‌آموزی فعالیتهایی گسترده را مدیریت می‌کند. در سال ۱۳۹۹ بیش از ۱۲ میلیون دانش‌آموز در مســـابقات ورزشـــی ثبت‌نام کرده‌اند کـــه از میان آنها ۱۴ هزار دانش‌آموز با اســـتعداد در رشـــته‌های ورزشی شناسایی شـــده‌اند. ۶۰ درصد استعدادهای معرفی شـــده به فدراسیونها در بخش دختران و ۴۰ درصد در بخش پسران بوده است. براساس گزارشات سالانه ۱۵ هزار نفر از میان پنج میلیون دانش‌آموز فعال در ۱۴ رشته ورزشی به رقابتهای ورزشی کشور راه می‌یابند (بابوئی، ۱۳۹۹ب). فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در دو بخش فعالیت ورزشی دارد؛ یک بخش فعالیتهای ورزشـــی اســـت که داخل مدارس انجام می‌شـــوند و به‌مثابه مسابقات یا رشته‌های ورزشی آموزشگاهی مطرح می‌شوند. این بخش شامل رشته‌هایی می‌شود که قابل اجرا هســـتند، مثل بسکتبال، والیبال، هندبال، فوتســـال، تنیس روی میز، بدمینتون و غیره. در بخش دوم یک‌ســـری رشته‌های ورزشی دیگر اســـت که دانش‌آموزی هســـتند اما در کانونهای ورزشی به آنها پرداخته می‌شـــود. بسیاری از رشته‌ها مانند جودو، کشتی، شنا، دوومیدانی، ژیمناستیک و غیره که دانش‌آموزان به آنها علاقه‌مندند، در سطح کانونهای ورزشی فعالیت می‌کنند و اردوهای این رشـــته‌ها نیز برگزار می‌شـــوند. در بخش دوم مربیان تخصصی خاص آن رشته‌ها وجود دارد. البته معلمان تربیت‌بدنی هســـتند که در این رشته‌ها متخصص‌اند. مسابقاتی که فدراسیون ورزش دانش‌آموزی هر ســـاله برگزار می‌کند شـــامل تعدادی از رشـــته‌های کانونی به اضافه رشـــته‌های آموزشگاهی است (بابوئی، ۱۳۹۹الف).

در این میان فدراســـیون ورزش دانش‌آموزی با توجه به گســـتردگی حـــوزه فعالیتهایش و منابع محدود ازجمله منابع مالی نیازمند داشـــتن یک برنامه اســـتراتژیک بازاریابی به‌منظور توسعه فرایند بازاریابی و جذب منابع مالی بیشـــتر در راســـتای تأمین هزینه‌های گوناگون مانند برگزاری مسابقات، اعزام تیمها و ... است؛ بنابراین تعیین و تدوین استراتژی بازاریابی برای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در تمام سطوح می‌تواند سبب رشـــد و پیشرفت عملکرد استراتژیک بازاریابی این فدراسیون شود که نتیجه آن افزایش درآمدزایی برای این فدراسیون است. با توجه به ضرورت انسجام و یکپارچگی داخلی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

برای کسب مزیتهای راهبردی و حضور فعال در محیط رقابتی در برابر بخشی‌نگری، موازی‌کاری و ناهماهنگی اجزای نظام تربیت و تعلیم باید برنامه‌های جامعی تدوین شود که منجر به بهبود عملکرد شود و به مثابه پلی بین نظام آموزش و پرورش و محیط متناسب با تهدیدات و فرصتهای محیطی و نقاط قوت و ضعف نظام باشد (شورایعالی آموزش و پرورش، ۱۳۸۹). با توجه به این موضوع و اهمیت وجود برنامه بازاریابی برای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سؤال است: تدوین برنامه بازاریابی استراتژیک برای فدراسیون ورزش دانش‌آموزی و تجزیه‌وتحلیل عناصر مختلف آن چگونه خواهد بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته و بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. نمونه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی، اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش‌آموزی بود (N=۱۶) که شرکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. نمونه آماری در بخش کمی شامل رئیس، نایب‌رئیس، دبیر فدراسیون، رؤسای کمیته‌ها و واحدها در فدراسیون (۱۱ نفر)، مسئولان انجمنهای ورزشی (۲۵ نفر) و رؤسای هیأتهای استانی (۳۲ نفر) بود. پس از گردآوری اطلاعات با پرسشنامه باز و بررسی براساس نظرات متخصصان، نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها شناسایی و در قالب یک پرسشنامه بسته تدوین شدند. به‌منظور تعیین روایی صوری و محتوایی با توجه به اینکه سؤالات پرسشنامه براساس مصاحبه عمیق باز به روش دلفی استخراج شده بود به نوبه خود دارای روایی است. با این حال روایی صوری و محتوایی پرسشنامه مورد تأیید متخصصان (۷ نفر) قرار گرفت. ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه در این پژوهش بالای ۰/۷ بود که نشان از پایایی قابل‌قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد.

پس از مراحل توزیع و تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌ها استخراج و دسته‌بندی شدند و در این راستا ۱۲ نقطهٔ قوت، ۱۱ نقطهٔ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید مشخص شدند. نظرات نمونه آماری بخش کمی برای ارزیابی ماتریس داخلی و خارجی برنامه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به‌منظور تعیین جایگاه فدراسیون ورزش دانش‌آموزی سنجیده شد. در این بخش باتوجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، نمونه آماری بخش کمی نمره‌ای را به آن اختصاص دادند و وزن و رتبه و امتیاز نهایی عوامل داخلی و خارجی برنامه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی محاسبه شد. در این پژوهش برای ارائه داده‌های توصیفی از شاخصهای آماری فراوانی و درصد فراوانی استفاده شده و برای شناخت موقعیت استراتژیک از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی بهره‌گیری شده است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

یافته‌های پژوهش

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی مربوط به افراد شرکت‌کننده در پژوهش

متغیرها (بخش کیفی)		فراوانی	درصد فراوانی
موقعیت شغلی	رئیس فدراسیون	۱	٪۶/۲۵
	نایب‌رئیس فدراسیون	۱	٪۶/۲۵
	دبیر فدراسیون	۱	٪۶/۲۵
	اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش‌آموزی	۱۳	٪۸۱/۲۵
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱	٪۶
	کارشناسی ارشد	۳	٪۱۹
	دکتری	۱۲	٪۷۵
مجموع		**۱۶**	**٪۱۰۰**

متغیرها (بخش کمی)		فراوانی	درصد فراوانی
موقعیت شغلی	رئیس فدراسیون	۱	٪۱/۳۳
	نایب‌رئیس فدراسیون	۱	٪۱/۳۳
	دبیر فدراسیون	۱	٪۱/۳۳
	مسئولان واحدها یا عضو کمیته‌ها در فدراسیون	۸	٪۱۲
	مسئول انجمنهای ورزشی	۲۵	٪۳۷
	رؤسای هیأتهای استانی	۳۲	٪۴۷
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱	٪۱
	کارشناسی ارشد	۴۰	٪۴۰
	دکتری	۲۷	٪۵۹
مجموع		**۶۸**	**٪۱۰۰**

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

همان‌طور که در جدول شـــماره ۱ مشاهده می‌شود نمونه آماری پژوهش بخش کیفی شامل رئیس فدراسیون، نایب‌رئیس فدراسیون و دبیر فدراسیون و ۱۳ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش‌آموزی است که افراد با سطح تحصیلات دکتری دارای بیشترین فراوانی (۱۲ نفر) و درصد فراوانی (۷۵٪) بودند. در بخش نمونه آماری بخش کمی نیز افراد با ســـطح تحصیلات کارشناســـی ارشد دارای بیشترین فراوانی (۴۰ نفر) و درصد فراوانی (۴۰٪) بودند.

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی (IFE)

نقاط قوت	وزن	رتبه	وزن * رتبه
S۷ ـ نهاد آموزش‌وپرورش، نهادی قابل‌اعتماد برای دانش‌آموزان و والدین آنهاست.	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۸
S۱۱ ـ کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۴
S۴ ـ دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یک‌صدهزار مدرسه	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
S۱۰ ـ برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون ـ مدرسه‌ای، استانی و کشوری	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۴
S۵ ـ حدود سه‌هزار مجتمع و سالن ورزشی	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸۰
S۱ ـ سروکار داشتن با میلیونها دانش‌آموز، والدین و نزدیکان آنها	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
S۱۲ ـ استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶
S۹ ـ برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پرورشی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
S۶ ـ گستردگی در پهنه جغرافیای کشور	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
S۲ ـ پوشش‌دهی در حدود سیزده‌ونیم میلیون دانش‌آموز	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
S۸ ـ امکان برقراری ارتباط درازمدت با دانش‌آموزان و والدین از سوی سرمایه‌گذاران (دوران تحصیل)	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
S۳ ـ پوشش‌دهی یک‌میلیون فرهنگی	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۷

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

جدول ۲. (ادامه)

نقاط ضعف	وزن	رتبه	وزن * رتبه
w۱۱ ـ ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
w۱ ـ فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش‌وپرورش	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
w۲ ـ عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
w۹ ـ نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی به‌واسطه وابستگی به منابع مالی دولتی در فدراسیون	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۴
w۳ ـ عدم نگرش مثبت به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷
w۴ ـ وجود محدودیتهای قانونی برای بازاریابی در مدارس	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
w۱۰ ـ کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶
w۷ ـ عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۲
w۶ ـ معرفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش‌آموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹۰
w۵ ـ مدیریت نامناسب در برگزاری مسابقات ورزشی و عدم واگذاری آن به بخش غیردولتی	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
w۸ ـ استفاده ناکافی و ضعیف از برند «دانش‌آموز»، «مدرسه»	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳
مجموع ضرایب اهمیت عوامل داخلی	**۱/۰۰**		**۲/۶۵۱**

با توجه به مطالب پیشـــین، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر ۲/۶۵۱ اســـت، تعداد عاملها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از ۲/۵ شـــود بدین معنا است که نقاط قوت فدراســـیون ورزش دانش‌آموزی در حوزه بازاریابی بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و درصورتی‌که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشـــد نشـــان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار ۲/۶۵۱ به‌دست‌آمده بیشتر از ۲/۵ است، در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی نقاط قوت فدراسیون بر نقاط ضعف آن غلبه داشته‌اند (جدول ۲).

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

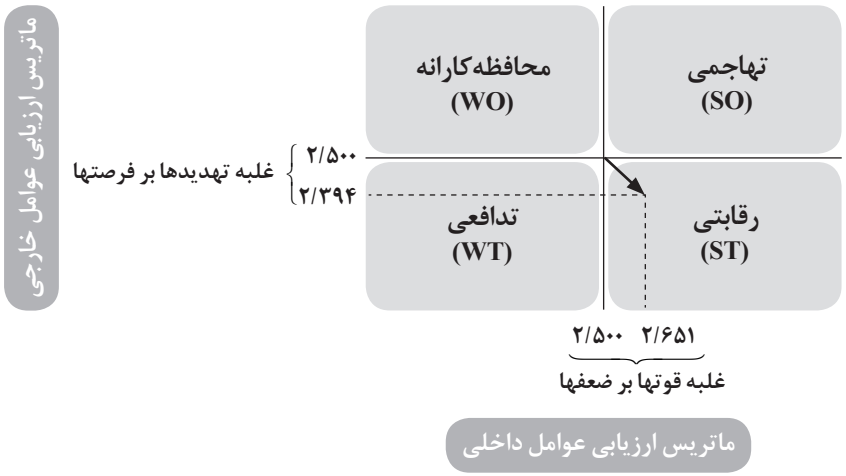
جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی (EFE)

فرصتها	وزن	رتبه	وزن * رتبه
o۱ - تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱
o۷ - علاقه دانش‌آموزان به ورزش و افزایش تمایل بیشتر والدین به ورزش فرزندان طی سالهای اخیر	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
o۸ - وجود شرکتها و تولیدکننده‌های داخلی در حوزه تولید وسایل ورزشی و دیگر ملزومات دانش‌آموزان (لوازم‌التحریر، لباس و ...)	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸۰
o۶ - وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
o۳ - وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
o۵ - وجود نیروهای تحصیل‌کرده در حیطه بازاریابی در کشور	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
o۴ - وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
o۱۰ - حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیونها در حیطه بازاریابی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
o۲ - تنوع فعالیتهای آموزش‌وپرورشی در حوزه ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
o۹ - وجود انجمن خیرین مدرسه‌ساز در کشور به‌منظور جلب نظر آنها در راستای توسعه ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴

تهدیدها	وزن	رتبه	وزن * رتبه
t۹ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
t۵ - حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱
t۱۲ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزش‌وپرورش	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲
t۴ - حمایت ناکافی مسئولان صداوسیما از ورزش مدارس به‌سبب رویکرد اقتصادی و درآمدزایی در این نهاد	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
t۳ - وجود محدودیتهای قانونی	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
t۸ - تغییرات پی‌درپی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
t۱۱ - سرانه کم فضاهای ورزش دانش‌آموزی	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
t۱۰ - امنیت پایین برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش‌آموزی و از دست دادن حامیان مالی	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
t۱ - گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشخص در حوزه بازاریابی مدارس	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸
t۶ - تداخل وظیفه و ایجاد تزاحم در مأموریت سایر فدراسیونها در بخشهای پایه	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
t۷ - منحرف شدن از اصول اولیه تأسیس فدراسیون و حرکت در جهت کسب هر چه بیشتر درآمد	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
t۲ - حساسیت والدین و مسئولان نسبت به مدرسه	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰
مجموع ضرایب اهمیت عوامل خارجی	**۱/۰۰**		**۲/۳۹۴**

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

بـــا توجه به مطالبی که در مورد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیان شـــد، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر ۲/۳۹۴ است، تعداد عاملها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی بیش از ۲/۵ شود بدین معنا است که فرصتهای پیش‌روی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی بر تهدیدهای آن غلبـــه دارد و درصورتی‌که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشـــد نشـــان‌دهنده غلبـــه تهدیدها بر فرصتهای پیش‌روی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار ۲/۳۹۴ به‌دســـت‌آمده که کمتر از ۲/۵ است، بنابراین در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تهدیدها بر فرصتهای پیش‌روی آن غلبه داشته‌اند (جدول ۳).



شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی برنامه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

همان‌طور که در شـــکل شـــماره ۱ نشان داده شـــده، با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۵۱ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۹۴ به‌دســـت آمده، موقعیت فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در منطقه «رقابتی» به‌دســـت آمده است. بر مبنای این یافته و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامـــل داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که جایگاه بازاریابی فدراســـیون ورزش دانش‌آموزی در منطقه ST قرار دارد. هدف از این اســـتراتژیها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی ســـازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. به‌همین‌منظور، ســـازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فناوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگناهایی بهره بگیرد که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه ســـازمان می‌شود.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

جدول ۴. ماتریس استراتژیهای حاصل از نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات فدراسیون ورزش دانش‌آموزی

عوامل داخلی	
نقاط قوت (S)	**نقاط ضعف (W)**
S۷ ـ نهاد آموزش‌وپرورش، نهادی قابل‌اعتماد برای دانش‌آموزان و والدین آنها است.	**W۱۱**ـ ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم‌پوشش رسانه‌ای ورزش دانش‌آموزی
S۱۱ ـ کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی	**W۱**ـ فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش‌وپرورش
S۴ ـ دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یک‌صدهزار مدرسه	**W۲** ـ عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع
S۱۰ ـ برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون- مدرسه‌ای، استانی و کشوری	**W۹** - نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی به‌دلیل وابستگی به‌منابع مالی دولتی در فدراسیون
S۵ ـ حدود سه‌هزار مجتمع و سالن ورزشی	**W۳**- عدم نگرش مثبت به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت
S۱ ـ سروکار داشتن با میلیونها دانش‌آموز، والدین و نزدیکان آنها	**W۴**- وجود محدودیتهای قانونی برای بازاریابی در مدارس
S۱۲ ـ استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس	**W۱۰**- کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود
S۹ ـ برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پرورشی	**W۷**- عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی
S۶ ـ گستردگی در پهنه جغرافیای کشور	**W۶**- معرفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش‌آموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن
S۲ ـ پوشش‌دهی حدود سیزده‌ونیم میلیون دانش‌آموز	

عوامل خارجی		
فرصتها (O)	**استراتژیهای SO**	**استراتژیهای WO**
O۱ ـ تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس	تدوین الگوی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با توجه به ظرفیتهای موجود در آموزش‌وپرورش	آموزش نیروی انسانی فدراسیون و جذب نیروهای متخصص در حوزه بازاریابی و تشکیل کمیته بازاریابی در فدراسیون ورزش دانش‌آموزی
O۷ ـ علاقه دانش‌آموزان به ورزش و افزایش تمایل والدین به ورزش فرزندان طی سالهای اخیر	ارتباط و تعامل با وزارت ورزش و جوانان، فدراسیونهای ورزشی و همچنین دیگر سازمانهای ورزشی	تدوین دستورالعملها و رفع محدودیتهای قانونی در جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش دانش‌آموزی
O۸ ـ وجود شرکتها و تولیدکنندگان داخلی در حوزه تولید وسایل ورزشی و دیگر ملزومات دانش‌آموزان (لوازم‌التحریر، لباس و ...)	پوشش و پخش مسابقات و رویدادهای ورزشی دانش‌آموزی با رویکرد جذب حداکثری تبلیغات و حامیان مالی	جذب و جلب حمایت مالی از طریق پوشش رسانه‌ای مسابقات و المپیادهای ورزشی دانش‌آموزی و مسابقات بین‌المللی
O۶ ـ وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی		
O۳ـ وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی		
O۵ ـ وجود نیروهای تحصیل‌کرده در حیطه بازاریابی در کشور		
O۴ ـ وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی		
O۱۰ ـ حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیونها در حیطه بازاریابی		

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

جدول ۴. (ادامه)

عوامل خارجی		
تهدیدها (T)	**استراتژیهای ST**	**استراتژیهای WT**
t۹ ـ عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش‌آموزی **t۵** ـ حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش‌آموزی **t۱۲** ـ عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزش‌وپرورش **t۴** ـ حمایت ناکافی مسئولان صداوسیما از ورزش مدارس به‌سبب رویکرد اقتصادی و درآمدزایی در این نهاد **t۳** ـ وجود محدودیتهای قانونی **t۸** ـ تغییرات پی‌درپی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش‌آموزی **t۱۱** ـ سرانه کم فضاهای ورزش دانش‌آموزی **t۱۰** ـ امنیت پایین برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش‌آموزی و از دست دادن حامیان مالی **t۱** ـ گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشخص در حوزه بازاریابی مدارس **t۶** ـ تداخل وظیفه و ایجاد تزاحم در مأموریت سایر فدراسیونها در بخشهای پایه	توسعه زیرساختهای ورزش دانش‌آموزی به لحاظ کمی و کیفی براساس بخشهای مختلف بازارهای ورزش دانش‌آموزی ارتقا و توسعه مشاوره بازاریابی ورزشی به لحاظ کمی و کیفی و بهره‌گیری از فناوریهای نوین در راستای ارتقای جایگاه ورزش دانش‌آموزی بستن قراردادهای بلندمدت و ضمانت اجرایی بخش خصوصی به‌منظور جذب سرمایه‌گذاری در ورزش دانش‌آموزی هماهنگی و جذب حمایت رسانه ملی به‌منظور پوشش مسابقات و المپیادهای دانش‌آموزی	تدوین قوانین حمایتی برای حامیان مالی در مواقع لزوم و اعطای مزایای اقتصادی (معافیت مالیاتی و ...) برطرف کردن خلأ قانونی و تدوین سیاستهای مشخص در زمینه جذب حامیان مالی در برگزاری المپیادهای ورزشی درون-مدرسه‌ای، استانی و کشور اتخاذ سیاستهای تشویقی در بخشهای گوناگون (اعطای تسهیلات، ضمانت اجرایی، حمایتهای قانونی) از طریق ایجاد زیرساختهای لازم و ضروری

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

در صورتی که مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به‌منزلهٔ فدراسیونی نوپا با برنامه استراتژیک و همچنین ابزار پیاده‌سازی استراتژیهای بازاریابی بیشتر آشنا شوند، اهداف استراتژیک حوزه ورزش دانش‌آموزی بیشتر تحقق خواهد یافت. از این‌رو هدف از انجام دادن پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزشی دانش‌آموزی بود. نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین نقاط قوت بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به‌ترتیب عبارت‌اند از: ۱. نهاد آموزش‌وپرورش، نهادی قابل‌اعتماد برای دانش‌آموزان و والدین آنها است؛ ۲. کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی؛ ۳. دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یک‌صدهزار مدرسه؛ ۴. برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون- مدرسه‌ای، استانی و کشوری؛ ۵. وجود در حدود سه‌هزار مجتمع و سالن ورزشی؛ ۶. سروکار داشتن با میلیونها دانش‌آموز، والدین و نزدیکان آنها؛ ۷. استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس؛ ۸. برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پرورشی؛

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

۹. گستردگی در پهنه جغرافیای کشور؛ ۱۰. پوشش‌دهی حدود سیزده و نیم میلیون دانش‌آموز؛ ۱۱. امکان برقراری ارتباط درازمدت با دانش‌آموزان و والدین از سوی سرمایه‌گذاران (دوران تحصیل)؛ ۱۲. پوشش‌دهی یک میلیون فرهنگی. صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) در پژوهش خود ۲۰ مورد را به‌عنوان نقاط قوت فدراسیون ورزش همگانی در حیطه بازاریابی معرفی کرده‌اند که مهم‌ترین آنها به ترتیب اولویت برگزاری سمینارها و همایشهای ملی در حوزه ورزشهای همگانی، توسعه مشارکت حامیان مالی، پخش رسانه‌ای مسابقات ورزشهای همگانی و برگزاری کلاسهای مربیگری و داوری بود. در پژوهش سلطانیان (۱۳۹۴) مهم‌ترین نقاط قوت بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور شامل تشکیل واحد بازاریابی در دانشگاه پیام نور، قوانین و مقررات حمایت در جهت جذب حامی مالی، برگزاری مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون- دانشگاهی و بین- دانشگاهی و وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مدون در ورزش دانشجویی بود. در راستای توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با توجه به گستره ورزش دانش‌آموزی در سطح کشور، وجود میلیونها دانش‌آموز و برگزاری منظم مسابقات و المپیادهای ورزشی نیاز است مدیران برنامه‌ریزیهایی مناسب‌تر برای جذب حامیان مالی به‌منظور سرمایه‌گذاری در بخش ورزش دانش‌آموزی انجام دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین نقاط ضعف فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در حیطه بازاریابی عبارتاند از: ۱. ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش‌آموزی؛ ۲. فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش‌وپرورش؛ ۳. عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع؛ ۴. نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی به‌سبب وابستگی به منابع مالی دولتی در فدراسیون؛ ۵. عدم نگرش مثبت به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت؛ ۶. وجود محدودیتهای قانونی برای بازاریابی در مدارس؛ ۷. کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود؛ ۸. عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی؛ ۹. معرفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش‌آموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن؛ ۱۰. مدیریت نامناسب در برگزاری مسابقات ورزشی و عدم واگذاری آن به بخش غیردولتی؛ ۱۱. استفاده ناکافی و ضعیف از برند «دانش‌آموز»، «مدرسه». یافته پژوهش تا حدودی با نتایج پژوهش صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) با عنوان «تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزشهای همگانی» همسو بود. در پژوهش آنها فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در فدراسیون، فقدان نگرش مثبت مدیریت فدراسیون به بازاریابی ورزشی، وابستگی فدراسیون به بودجه تخصیص‌یافته از طریق وزارت ورزش و جوانان، کمبود تجربه کارکنان در اجرای استراتژیهای بازاریابی، نبود گروههای کاری و تیمهای بازاریابی در فدراسیون،

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

عدم توجه به بهره‌گیری از نیروهای متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی برای فدراسیون و فقدان نظام پژوهش و توسعه بازاریابی در فدراسیون ازجمله نقاط ضعف فدراسیون ورزشهای همگانی در حیطه بازاریابی ورزشی بود. سلطانیان (۱۳۹۴) در تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور اظهار می‌دارد نقاط ضعف شناسایی‌شده شامل عدم ارائه برنامه‌های آموزشی بازاریابی در ورزش به دانشجویان، عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانشجویی بود. باید برای موفقیت هزینه‌های بسیار کرد و از راههای گوناگون درآمد و بودجه موردنیاز را تأمین کرد و گروههای گوناگون را در این امر شرکت داد، زیرا سرمایه‌گذاریهای بخش خصوصی در این امر سبب پیشرفت و ترقی ورزش دانش‌آموزی می‌شود. با بازاریابی بهتر با برقراری ارتباط مستقیم با افراد جامعه (با استفاده از رسانه‌ها) و آموزش کارکنان در زمینه بازاریابی و جذب حامیان مالی، تغییر در قوانین و برطرف کردن محدودیتهای قانونی و درنهایت تدوین برنامه راهبردی بازاریابی می‌توان به پیشبرد و توسعه بازاریابی ورزش دانش‌آموزی و همچنین تبدیل آن به وجهه اقتصادی و سودآوری اندیشید.

نتایج بخش فرصتهای پژوهش حاضر نشان داد که مهم‌ترین فرصتهای پیش‌روی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در حیطه بازاریابی به‌ترتیب عبارت‌اند از: ۱. تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس؛ ۲. علاقه دانش‌آموزان به ورزش و افزایش تمایل بیشتر والدین به ورزش فرزندان طی سالهای اخیر؛ ۳. وجود شرکتها و تولیدکنندگان داخلی در حوزه تولید وسایل ورزشی و دیگر ملزومات دانش‌آموزان (لوازم‌التحریر، لباس و ...)؛ ۴. وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی؛ ۵. وجود بستر مناسب در زمینهٔ سرمایه‌گذاری بخش خصوصی؛ ۶. وجود نیروهای تحصیل‌کرده در حیطه بازاریابی در کشور؛ ۷. وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی؛ ۸. حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیونها در حیطه بازاریابی؛ ۹. تنوع فعالیتهای آموزش‌وپرورشی در حوزه ورزش دانش‌آموزی؛ ۱۰. وجود انجمن خیرین مدرسه‌ساز در کشور به‌منظور جلب نظر آنها در راستای توسعه ورزش دانش‌آموزی. صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین فرصتهای پیش روی فدراسیون ورزشهای همگانی در بُعد بازاریابی عبارت‌اند از: علاقه گسترده مردم و جوانان به ورزشهای همگانی، وجود شرکتها، مؤسسات و سازمانهای متمایل به حامی مالی شدن، جذب حامی مالی در همایشهای ملی و کلاسهای مربیگری، وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی. نتایج پژوهش سلطانیان (۱۳۹۴) نیز نشان داد که مهم‌ترین فرصتهای بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور عبارت‌اند از: ۱. وجود نیروهای تحصیل کرده در حیطه بازاریابی در دانشگاه؛ ۲. توجه به نقش حامیان مالی در برنامه‌ریزی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه؛ ۳. بهره‌گیری و

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

تعامل با حامیـان مالی به‌منـظور ارتقـای کیـفیت مسابقـات دانشـجویی فدراسـیون ورزش دانشـجویی از نظر سخت‌افزاری ونرم‌افزاری. به‌طورکلی ورزش در آموزش‌وپرورش با توجه به گستردگی و تحت پوشش داشتن شمار بسیاری از دانش‌آموزان و معلمان و دارا بودن شرایط و ظرفیتهای بالقوه فراوان می‌تواند فرصتهای لازم را در زمینهٔ ورود حامیان مالی ورزشی به این بخش از ورزش کشور را مهیا کند. به‌سبب استقبال و علاقه و دید مثبتی که دانش‌آموزان و والدین آنها به ورزش دارند، مدیران و مسـئولان فدراسـیون ورزش دانش‌آموزی می‌توانند با برنامه‌ریزیهای کوتاه‌مدت و بلندمدت برای تحقق بخشـیدن به فرصتهای موجود تلاش کنند و به پیشرفت بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی یاری رسانند.

نتایج پژوهش حاضر در زمینه اولویت‌بندی تهدیدهای پیش‌روی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی در این فدراسـیون نشـان داد کـه مهم‌ترین تهدیدها به‌ترتیب عبـارت‌اند از: ۱. عدم‌وجـود زیرساختـهای مناسـب در ورزش دانـش‌آموزی؛ ۲. حمـایت ضـعیف مدیران ارشـد ورزش کشـور از ورزش دانش‌آموزی؛ ۳. عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزش‌وپـرورش؛ ۴. حمایت ناکافی مسـئولان صداوسـیما از ورزش مدارس به‌سـبب رویکرد اقتصـادی و درآمدزایی در این نهاد؛ ۵. وجود محدودیتهـای قانونی؛ ۶. تغییرات پی‌درپی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش‌آموزی؛ ۷. کمبود سرانهٔ فضاهای ورزش دانش‌آموزی؛ ۸. پاییـن بـودن امنیت مالی بـرای سـرمایه‌گذاران در ورزش دانش‌آموزی و در نتیجه از دسـت دادن حامیان مالی؛ ۹. گسـتردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشـخص در حوزه بازاریابی مدارس؛ ۱۰. تداخل وظیفه و ایجاد تزاحم در مأموریت سایر فدراسیونها در بخشهای پایه؛ ۱۱. منحرف شدن از اصول اولیه تأسیس فدراسیون و حرکت در زمینهٔ کسب هر چه بیشتر درآمد؛ ۱۲. حساسیت والدین و مسـئولان نسبت به مدرسه. در پژوهش سـلطانیان (۱۳۹۴) تهدیدهای شناسایی شده بازاریابی ورزش دانشـجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشـگاه پیام نور شـامل نداشـتن مالکیت و استیجاری بودن بیشـتر اماکن دانشـگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی (کمبود سـرانه فضاهای ورزشی)، عدم وجود زیرسـاختهای مناسـب، کمبود حمایت و توجه مدیران دانشـگاه به فعالیتهای ورزشی و فقدان ایفای نقش رسـانه‌ای در توسـعه نگرش بازاریابی ورزشـی بود. نتایج پژوهش صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که عدم وجود زیرساختهای مناسب، اجرای سیاستهای خصوصی‌سازی به شیوه نامناسب، میزان سرمایه‌گـذاری انـدک زیربنـایی دولـتی و خـصوصی، سهم کـم رسـانه در ورزشـهای همگانی نسـبت به ورزشـهای دیگر مانند فوتبال، بی‌ثباتی و عدم شفافیت قوانین و مقررات کشـور در توسعه بازاریابی و تداخل فعالیت سایر دستگاههای اجرایی در ورزشهای همگانی ازجمله تهدیدهای پیش‌روی فدراسیون ورزشهای همگانی در بخش بازاریابی است. برای پیشگیری از بروز مشـکل باید با این موقعیتها به‌طور فعال و پویا مقابله شـود؛ بنابراین تشـکیلات ورزشـی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

بازاریابی باید منسجم و مشخص باشد و فعالیتها و اهدافی را که در حال انجام گرفتن و پیگیری هستند باید از استحکام و دلیل منطقی برخوردار باشند.

با توجه به اینکه امتیاز نهایی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۲/۶۵۱ محاسبه شد می‌توان نتیجه گرفت که نقاط قوت پیش‌روی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تا اندازه‌ای بر نقاط ضعف آن غلبه دارد. با توجه به اینکه امتیاز نهایی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون دانش‌آموزی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۹۴ محاسبه شد می‌توان گفت که تهدیدهای پیش‌روی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی تا اندازه‌ای بر فرصتهای آن غلبه دارند. برمبنای نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در منطقه ST (رقابتی) قرار دارد. هدف از این استراتژیها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. به همین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فناوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگناهایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. نتایج پژوهش شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که براساس نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاههای لیگ برتر فوتبال ایران در منطقه تهاجمی (SO) قرار دارد. یافته‌های صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که جایگاه راهبردی فدراسیون ورزشهای همگانی در حیطه بازاریابی ورزشی در منطقه WO (محافظه‌کارانه) قرار دارد. دسکره (۱۳۹۴) بیان کرده است فدراسیون کشتی در زمینه بازاریابی ورزشی در موقعیت WT قرار دارد که باید از راهبردهای تدافعی استفاده کند.

ورزش بدون بهبود فعالیتهای برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک، مسیر صحیح را طی نخواهد کرد. اگر مدیران ورزشی پیشنهاد فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک را دنبال کنند، آنها قادر به رسیدگی به محیط کسب‌وکار ورزشی پیچیده و ارائه منافع اقتصادی بالا خواهند بود. با توجه به این موارد سازمانهای ورزشی باید در پی توسعه فعالیتهای بازاریابی خود باشند. در ساختار سازمانی برنامه‌های ورزش دانش‌آموزی میزان اهمیت فعالیتها، هدفها، برنامه‌ریزیها، تشکیلات و ... باید واضح باشد و مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با توجه بیشتر به ورزش و بازاریابی آن و با برنامه‌ریزیهای دقیق و مناسب سبب توسعه ورزش دانش‌آموزی و بازاریابی ورزش شوند و از تهدیدهای احتمالی پیشگیری کنند. همچنین میزان حمایت از بخش خصوصی را افزایش دهند تا آنان نیز بتوانند با امنیت بیشتر در این ورزش سرمایه‌گذاری کنند و سبب بهبود وضعیت بازاریابی ورزشی شوند. امید است که نتایج این پژوهش بتواند در راستای استقلال مالی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

نسبی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی از منابع و بودجه دولتی یاری‌رسان باشد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود از استراتژی تدوین شده بازاریابی ورزش دانش‌آموزی برای رفع نیازهای مخاطبان و رسیدن به اهداف استراتژیک استفاده شود. اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک به اعمال مدیریت و رهبری شایسته مسئولان به‌ویژه ازلحاظ مدیریت اجرای برنامه و تسهیل آن، هماهنگی افراد و واحدهای تابعه نیاز دارد. بنابراین، در اولویت قرار دادن و نهادینه کردن برنامه‌ریزی (با تدوین یک برنامه ۳ تا ۵ ساله) به مسئولان و مدیران پیشنهاد می‌شود و باتوجه به استراتژیهای SO، ST، WO و WT، فعالیتهای لازم را برای پنج سال آینده در یک برنامه تعریف کنند.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

منابع

REFERENCES

بابوئی، حسین. (۱۳۹۹الف). امکان اجرا یک سری رشته‌های ورزشی در مدارس وجود ندارد/ آموزش و پرورش با زنگ تربیت‌بدنی به‌دنبال پرورش قهرمان نیست. *خبرگزاری برنا*، کد خبر: ۹۹۰۰۷۴.

_____ . (۱۳۹۹ب). سالانه ۱۵ هزار دانش‌آموز به رقابت‌های ورزشی کشور راه می‌یابند. *خبرگزاری ایرنا*، کد خبر: ۸۴۲۴۷۹۴۰.

حسنزاده، مهرداد. (۱۳۸۴). *بازاریابی ورزشی*. تهران: انتشارات پرسمان.

حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا و اکبری‌یزدی، حسین. (۱۳۸۷). *تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور*. طرح پژوهشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.

خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). *مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران*. رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

دسکره، یاشار. (۱۳۹۴). *تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.

زارع، علیرضا. (۱۳۹۳). *تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی در رسانه ملی با تکنیک SWOT و QSPM*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آمل.

سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴). *مطالعات تلفیقی سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش*. تهران: انتشارات سیب سبز.

سعیدی، ایرج؛ احمدی، آمنه و احمدی، مصطفی. (۱۳۹۵). تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی. دومین *کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت*، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس.

سلطانیان، لیلا. (۱۳۹۴). *تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، مرکز تهران جنوب.

سیف‌پناهی، جبار. (۱۳۸۸). *طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود و هنری، حبیب. (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲)، ۲۱-۳۴.

شورایعالی آموزش و پرورش. (۱۳۸۹). *سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی‌ایران در افق چشم‌انداز*. مصوب هشتصدوبیست وششمین جلسه شورایعالی آموزش و پرورش.

صفرنژاد، مهری و نصیرزاده، عبدالمهدی. (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۷ (۳)، ۷۵-۸۴.

فیض، داود. (۱۳۸۵). بررسی جایگاه علوم انسانی در نظام آموزشی، پژوهشی و مدیریتی کشور و ارائه راهکارهای ارتقاء آن با استفاده از مدل SWOT. *کنگره ملی علوم انسانی*، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

قیامی‌راد، امیر و محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۸). بررسی راهکارهای بازاریابی برای ترویج و توسعه رشته‌های ورزشی در ایران. *نشریه حرکت*، ۳۹، ۱۷۵-۱۹۲.

کشاورز، لقمان. (۱۳۹۶). طراحی مدل ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۵ (۱۷)، ۵۷-۷۱.

محرم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۸). *مدیریت بازاریابی ورزشی*. ارومیه: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه ارومیه.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]

میرزایی کالار، اکبر؛ همتی‌نژاد، مهرعلی و رمضانی‌نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعهٔ ورزش دانش‌آموزی ایران. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۸ (۱۸)، ۴۱-۶۲.

نبوی، محمد و ذکایی، محمود. (۱۳۹۲). *روش تدریس تربیت‌بدنی در مدارس*. چاپ سیزدهم. تهران: انتشارات سمت.

Dibb, S., Farhangmehr, M., & Simkin, L. (2001). The marketing planning experience: A UK and Portuguese comparison. *Marketing Intelligence and Planning*, *19*(6), 409-417.

Gebril, M. R. (2012). Evaluation of sports marketing efficiency in Arab countries. *Ovidius University Annals, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health*, *12*(1), 47-54.

Heyns, M. (2007). A strategy towards professionalism in the dissecting room. *European Journal of Anatomy*, *11*(S1), 85-88.

Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, *14*(4), 361-369.

Mihai, A. L. (2013). The strategic sport marketing planning process. *Manager*, *17*(1), 230-236.

Wallhead, T. (2017). Developing student coaches in the Sport Education model. *ACHPER Active and Healthy Journal*, *24*, 21-24.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1401.38.3.6.8]