

# تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزی ایران

© ملیحه حقدار ساحلی<sup>۱</sup> © دکتر احمد محمودی<sup>۲</sup> © محمدحسین قربانی<sup>۳</sup> © دکتر محسن حلاجی<sup>۴</sup>

## چکیده:

این پژوهش با هدف تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزی تدوین شده است. روش پژوهش آمیخته بود که به صورت کیفی و کمی اجرا شد. نمونه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش آموزی، اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش آموزی (۱۶ نفر) و در بخش کمی شامل رئیس، نایب رئیس، دبیر فدراسیون، رؤسای کمیته‌ها و واحدها در فدراسیون (۱۱ نفر)، مسئولان انجمنهای ورزشی (۲۵ نفر) و رؤسای هیأت‌های استانی (۳۲ نفر) بود. به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرصت و تهدید از الگوی SWOT استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش بر اساس الگوی مطرح شده در چهار بخش نقاط قوت (۱۲ گویه)، نقاط ضعف (۱۱ گویه)، فرصتها (۱۰ گویه) و تهدیدها (۱۲ گویه) طراحی شده است. به منظور تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات از تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج نشان داد که «دید مثبت و قابل اعتماد به نهاد آموزش و پرورش برای دانش آموزان و والدین» در حکم مهم‌ترین نقطه قوت، «ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش آموزی» مهم‌ترین نقطه ضعف، «تمایل حامیان مالی مختلف برای ورود به مدارس» مهم‌ترین فرصت و «عدم وجود زیرساخت‌های مناسب در ورزش دانش آموزی» به منزله مهم‌ترین تهدید بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزی 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 دانش آموزی، الگوی SWOT

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۲۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه غیردولتی - غیرانتفاعی ایوان کی، سمنان، ایران. sharare\_saheli@yahoo.com
۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ah\_mahmoudi@ut.ac.ir
۳. دانش‌آموخته دوره دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، 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

## مقدمه

توسعه ورزش و تربیت بدنی 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<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup>، نقاط ضعف<sup>۳</sup>، فرصتها<sup>۴</sup> و تهدیدها<sup>۵</sup> 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<sup>۶</sup> و نیز با شناخت نقاط قوت و ضعف محیط داخلی<sup>۷</sup>، 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، تربیت بدنی 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، دربرگیرنده تربیت بدنی 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 تربیت بدنی 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

به ورزش در خارج از مدرسه شود و انجام فراغتهای غیرفعال توسط آنها کاهش پیدا کند (وال هدا، ۲۰۱۷). در زمینه تعلیم و تربیت نیاز به استراتژی‌هایی برای تعامل با دانش‌آموزان است تا دید مناسبی نسبت به محیط دانش‌آموزان شکل گیرد (هاینز، 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 (میرزایی کالار، همتی‌نژاد و رضانی‌نژاد، ۱۳۹۹).

امروزه بازاریابی برای سازمانهای غیرتجاری از جمله 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 به‌منزله 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 به‌منزله 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<sup>۳</sup> (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 ورزش دانشجویی

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

مشخص شد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه 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، سه 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 نشان داده است که جایگاه بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزشهای همگانی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد. کشاورز (۱۳۹۶) پژوهشی را با هدف طراحی مدل ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیونهای ورزشی ایران انجام داده که یافته‌ها نشان می‌دهند برای ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیونهای ورزشی به ترتیب اولویت ده عامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، داراییهای نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد نقش دارند. شعبانی‌بهار، ایزدی، گودرزی و هنری (۱۳۹۶) در پژوهشی با هدف تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاههای لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT به این نتایج دست یافته‌اند. با توجه به شناسایی عوامل درونی (قوتها و ضعفها) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) و در نتیجه تحلیل استراتژیک سوات، جایگاه بازاریابی در فوتبال در موقعیت تهاجمی قرار داشته است و مهم‌ترین هدف با توجه به نتایج عبارت بود از «تدوین قوانین حمایتی تسهیلی برای مشارکت کنندگان در حوزه بازاریابی لیگ برتر فوتبال». نتایج پژوهش لی و والش<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان داد که تصمیم‌گیرندگان در سازمان به نقاط قوت، با نتایج بالقوه مثبت، اهمیت بیشتر می‌دهند تا به نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات؛ به‌ویژه بازگشت سرمایه مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری برای مسئولان است، در حالی که به حداقل رساندن هزینه‌ها مهم نبود. نتایج پژوهش گبریل<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که فلسفه ورزشی در باشگاهها، سازمانهای ورزشی و کمیته ملی المپیک در کشورهای مصر، امارات، بحرین و قطر با یکدیگر متفاوت است. همچنین نتایج نشان داد که این کشورها موافقاند تا روشهای گوناگون بازاریابی ورزشی در سازمانهای ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. میهای<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک ورزشی» بیان داشته است که یک طرح بازاریابی ورزشی وقتی موفق می‌شود که به‌عنوان یک فرایند جامع بسته‌بندی، ترفیع و تحویل دادن ورزش به مشتریان دیده شود، به شیوه‌ای 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 استراتژیهایی سازمان ورزشی را قادر خواهد ساخت تا یک موقعیت مساعد را در میان مشتریان هدف در بازار به‌دست آورد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب

1. Lee & Walsh
2. Gebril
3. Mihai

بسیار به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع در زمینه بازاریابی برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک بازاریابی نیست. امروزه بخش ورزش به رسمیت شناختن برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک سودمند 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 فدراسیون ورزش دانش آموزشی، براساس مشاهدات پژوهشگر، برنامه استراتژیک بازاریابی صورت نگرفته است. اکثر قریب به اتفاق فدراسیونهای ورزشی کشور با مشکلات مالی و کمبود بودجه در راستای توسعه و گسترش رشته‌های ورزشی مواجه‌اند. فدراسیون ورزش دانش آموزشی فعالیتهایی گسترده را مدیریت می‌کند. در سال ۱۳۹۹ بیش از ۱۲ میلیون دانش‌آموز در مسابقات ورزشی ثبت‌نام کرده‌اند که از میان آنها ۱۴ هزار دانش‌آموز با استعداد در رشته‌های ورزشی شناسایی شده‌اند. ۶۰ درصد استعدادهای معرفی شده 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 (بابویی، ۱۳۹۹ب). فدراسیون ورزش دانش آموزشی در دو بخش فعالیت ورزشی دارد؛ یک بخش فعالیتهای ورزشی است که داخل مدارس انجام می‌شوند و به‌مثابه مسابقات یا رشته‌های ورزشی آموزشی مطرح می‌شوند. این بخش شامل رشته‌هایی می‌شود که قابل اجرا هستند، مثل بسکتبال، والیبال، هندبال، فوتسال، تنیس روی میز، بدمینتون و غیره. در بخش دوم یک‌سری رشته‌های ورزشی دیگر است که دانش‌آموزی هستند اما در کانونهای ورزشی به آنها پرداخته می‌شود. 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 رشته‌ها نیز برگزار می‌شوند. در بخش دوم مریان تخصصی خاص آن رشته‌ها وجود دارد. البته معلمان تربیت‌بدنی هستند که در این رشته‌ها متخصص‌اند. مسابقاتی که فدراسیون ورزش دانش آموزشی هر ساله برگزار می‌کند شامل تعدادی از رشته‌های کانونی به اضافه رشته‌های آموزشی است (بابویی، ۱۳۹۹الف).

در این میان فدراسیون ورزش دانش آموزشی با توجه به گستردگی حوزه فعالیتهایش و منابع محدود از جمله منابع مالی نیازمند داشتن یک برنامه استراتژیک بازاریابی به‌منظور توسعه فرایند بازاریابی و جذب منابع مالی بیشتر در راستای تأمین هزینه‌های گوناگون مانند برگزاری مسابقات، اعزام تیمها و ... است؛ بنابراین تعیین و تدوین استراتژی بازاریابی برای فدراسیون ورزش دانش آموزشی در تمام سطوح می‌تواند سبب رشد 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

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 (شورای عالی 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 تجزیه و تحلیل 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 ( $N=16$ ) که شرکت‌کنندگان به صورت 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. به منظور 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 قابل قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد.

پس از مراحل توزیع و تکمیل پرسشنامه‌ها، داده‌ها استخراج و دسته‌بندی شدند و در این راستا ۱۲ نقطه قوت، ۱۱ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۲ تهدید مشخص شدند. نظرات نمونه آماری بخش کمی برای ارزیابی ماتریس داخلی و خارجی برنامه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به منظور 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.

## 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٪

همان‌طور که در جدول شماره 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 سطح تحصیلات کارشناسی ارشد دارای بیشترین فراوانی (۴۰ نفر) و درصد فراوانی (۴۰٪) بودند.

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

وزن * رتبه	رتبه	وزن	نقاط قوت
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۵۷ - نهاد آموزش و پرورش، نهادی قابل اعتماد برای دانش‌آموزان و والدین آنهاست.
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	۵۱۱ - کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی
۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۴۴ - دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یک‌صد هزار مدرسه
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	۵۱۰ - برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون-مدرسه‌ای، استانی و کشوری
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	۵۵ - حدود سه هزار مجتمع و سالن ورزشی
۰/۱۳۵	۳	۰/۰۴۵	۵۱ - سروکار داشتن با میلیون‌ها دانش‌آموز، والدین و نزدیکان آنها
۰/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	۵۱۲ - استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۵۹ - برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پرورشی
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۵۶ - گستردگی در پهنه جغرافیای کشور
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۵۲ - پوشش دهی در حدود سیزده و نیم میلیون دانش‌آموز
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۵۸ - امکان برقراری ارتباط درازمدت با دانش‌آموزان و والدین از سوی سرمایه‌گذاران (دوران تحصیل)
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	۵۳ - پوشش دهی یک میلیون فرهنگی

جدول ۲. (ادامه)

رتبه	وزن	رتبه	وزن	نقاط ضعف
۱	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۱۱۱ - ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش‌آموزی
۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱۱۲ - فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش و پرورش
۲	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۴۹	۱۱۳ - عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع
۲	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۴۷	۱۱۴ - نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی به واسطه وابستگی به منابع مالی دولتی در فدراسیون
۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱۱۵ - عدم نگرش مثبت به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت
۲	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۴۸	۱۱۶ - وجود محدودیت‌های قانونی برای بازاریابی در مدارس
۱	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	۱۱۷ - کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود
۲	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۴۶	۱۱۸ - عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی
۲	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۴۵	۱۱۹ - معرفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش‌آموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن
۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۱۲۰ - مدیریت نامناسب در برگزاری مسابقات ورزشی و عدم واگذاری آن به بخش غیردولتی
۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱۲۱ - استفاده ناکافی و ضعیف از برند «دانش‌آموز»، «مدرسه»
مجموع ضرایب اهمیت عوامل داخلی		۱/۰۰	۲/۶۵۱	

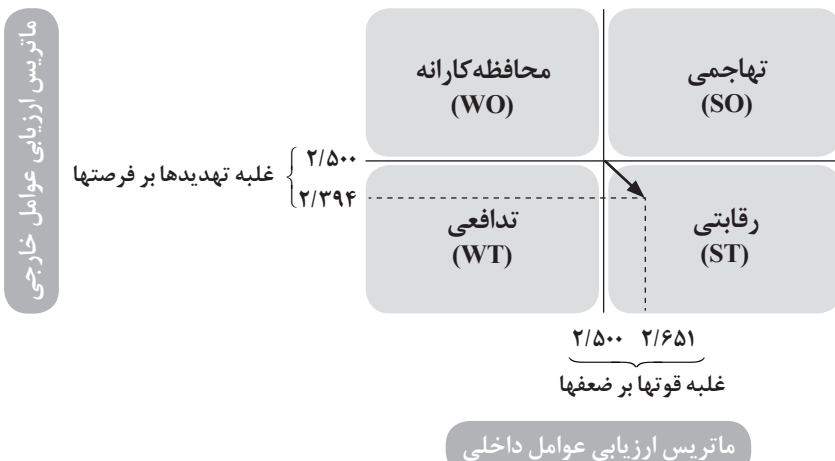
با توجه به مطالب پیشین، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر ۲/۶۵۱ است، تعداد عاملها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از ۲/۵ شود بدین معناست که نقاط قوت فدراسیون ورزش دانش‌آموزی در حوزه بازاریابی بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت بازاریابی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار ۲/۶۵۱ به دست آمده 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).

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

وزن * رتبه	رتبه	وزن	فرصتها
۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۰۱ - تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس
۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۰۷ - علاقه دانش‌آموزان به ورزش و افزایش تمایل بیشتر والدین به ورزش فرزندان طی سالهای اخیر
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	۰۸ - وجود شرکتها و تولیدکننده‌های داخلی در حوزه تولید وسایل ورزشی و دیگر ملزومات دانش‌آموزان (لوازم التحریر، لباس و ...)
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۰۶ - وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۰۳ - وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۰۵ - وجود نیروهای تحصیل کرده در حیطه بازاریابی در کشور
۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	۰۴ - وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی
۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	۰۱۰ - حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیونها در حیطه بازاریابی
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۰۲ - تنوع فعالیتهای آموزش و پرورشی در حوزه ورزش دانش‌آموزی
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	۰۹ - وجود انجمن خیرین مدرسه‌ساز در کشور به‌منظور جلب نظر آنها در راستای توسعه ورزش دانش‌آموزی

وزن * رتبه	رتبه	وزن	تهدیدها
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۴۹ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش‌آموزی
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	۴۵ - حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش‌آموزی
۰/۱۰۲	۲	۰/۰۵۱	۴۱۲ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزش و پرورش
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۴۴ - حمایت ناکافی مسئولان صداوسیما از ورزش مدارس به‌سبب رویکرد اقتصادی و درآمدزایی در این نهاد
۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۴۳ - وجود محدودیتهای قانونی
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۴۸ - تغییرات پی‌درپی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش‌آموزی
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۴۱۱ - سرانه کم فضاهای ورزش دانش‌آموزی
۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۴۱۰ - امنیت پایین برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش‌آموزی و از دست دادن حامیان مالی
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۴۱ - گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشخص در حوزه بازاریابی مدارس
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	۴۶ - تداخل وظیفه و ایجاد تراکم در مأموریت سایر فدراسیونها در بخشهای پایه
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	۴۷ - منحرف شدن از اصول اولیه تأسیس فدراسیون و حرکت در جهت کسب هر چه بیشتر درآمد
۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	۴۲ - حساسیت والدین و مسئولان نسبت به مدرسه
۲/۳۹۴		۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل خارجی

با توجه به مطالبی که در مورد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیان شد، 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 دانش آموزشی بر تهدیدهای آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصتهای پیشروی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزشی خواهد بود. همان طور که مشاهده می شود با توجه به مقدار ۲/۳۹۴ به دست آمده که کمتر از ۲/۵ است، بنابراین در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزشی تهدیدها بر فرصتهای پیشروی آن غلبه داشته اند (جدول ۳).



شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی برنامه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزشی

همان طور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده، با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۵۱ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۹۴ به دست آمده، موقعیت فدراسیون ورزش دانش آموزشی در منطقه «رقابتی» به دست آمده است. بر مبنای این یافته و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می توان نتیجه گرفت که جایگاه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزشی در منطقه ST قرار دارد. هدف از این استراتژیها، حداکثر بهره برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب زنده 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 تنگنهایی بهره بگیرد که از ناحیه فرآورده های جدید رقیب متوجه سازمان می شود.

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

## عوامل داخلی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)
<p>W11- ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش آموزی</p> <p>W1- فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش و پرورش</p> <p>W2- عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع</p> <p>W9- نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی به دلیل وابستگی به منابع مالی دولتی در فدراسیون</p> <p>W2- عدم نگرش مثبت به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت</p> <p>W4- وجود محدودیتهای قانونی برای بازاریابی در مدارس</p> <p>W10- کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود</p> <p>W7- عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانش آموزی</p> <p>W6- معرفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش آموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن</p>	<p>S7- نهاد آموزش و پرورش، نهادهای قابل اعتماد برای دانش آموزان و والدین آنها است.</p> <p>S11- کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی</p> <p>S4- دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یکصد هزار مدرسه</p> <p>S10- برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون-مدرسه‌ای، استانی و کشوری</p> <p>S5- حدود سه هزار مجتمع و سالن ورزشی</p> <p>S1- سروکار داشتن با میلیونها دانش آموز، والدین و نزدیکان آنها</p> <p>S12- استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس</p> <p>S9- برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پرورشی</p> <p>S6- گستردگی در پهنه جغرافیای کشور</p> <p>S2- پوشش دهی حدود سیزده و نیم میلیون دانش آموز</p>

## عوامل خارجی

فرصتها (O)	استراتژیهای SO	استراتژیهای WO
<p>O1- تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس</p> <p>O7- علاقه دانش آموزان به ورزش و افزایش تمایل والدین به ورزش فرزندان طی سالهای اخیر</p> <p>O8- وجود شرکتهای تولیدکنندگان داخلی در حوزه تولید وسایل ورزشی و دیگر ملزومات دانش آموزان (لوازم التحریر، لباس و ...)</p> <p>O6- وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی</p> <p>O2- وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی</p> <p>O5- بازاریابی در کشور</p> <p>O4- وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی</p> <p>O10- حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیونها در حیطه بازاریابی</p>	<p>گنجاندن الگوی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزی با توجه به ظرفیتهای موجود در آموزش و پرورش</p> <p>گهارتباط و تعامل با وزارت ورزش و جوانان، سازمانهای ورزشی</p> <p>گهپوشش و پخش مسابقات و رویدادهای ورزشی دانش آموزی با رویکرد جذب حداکثری تبلیغات و حامیان مالی</p>	<p>گهآموزش نیروی انسانی فدراسیون و جذب نیروهای متخصص در حوزه بازاریابی و تشکیل کمیته بازاریابی در فدراسیون ورزش دانش آموزی</p> <p>گهتدوین دستورالعملها و رفع محدودیتهای قانونی در جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش دانش آموزی</p> <p>گهجذب و جلب حمایت مالی از طریق پوشش رسانه‌ای مسابقات و المپیادهای ورزشی دانش آموزی و مسابقات بین‌المللی</p>

عوامل خارجی		
استراتژیهای WT	استراتژیهای ST	تهدیدها (T)
<p>تدوین قوانین حمایتی برای حامیان مالی در مواقع لزوم و اعطای مزایای اقتصادی (معافیت مالیاتی و ...)</p> <p>بهرطرف کردن خلأ قانونی و تدوین سیاستهای مشخص در زمینه جذب حامیان مالی در برگزاری المپیادهای ورزشی درون-مدرسه‌ای، استانی و کشور</p> <p>گوناگون سیاستهای تشویقی در بخشهای گوناگون (اعطای تسهیلات، ضمانت اجرایی، حمایتهای قانونی) از طریق ایجاد زیرساختهای لازم و ضروری</p>	<p>توسعه زیرساختهای ورزش دانش‌آموزی به لحاظ کمی و کیفی براساس بخشهای مختلف بازارهای ورزش دانش‌آموزی</p> <p>توسعه مشاوره بازاریابی ورزشی به لحاظ کمی و کیفی و بهره‌گیری از فناوریهای نوین در راستای ارتقای جایگاه ورزش دانش‌آموزی</p> <p>قراردادهای بلندمدت و ضمانت اجرایی بخش خصوصی به منظور جذب سرمایه‌گذاری در ورزش دانش‌آموزی</p> <p>همانگی و جذب حمایت رسانه ملی به منظور پوشش مسابقات و المپیادهای دانش‌آموزی</p>	<p>۴۹ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش‌آموزی</p> <p>۴۵ - حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش‌آموزی</p> <p>۴۱۲ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزش و پرورش</p> <p>۴۴ - حمایت ناکافی مسئولان صداوسیما از ورزش مدارس به سبب رویکرد اقتصادی و درآمدزایی در این نهاد</p> <p>۴۳ - وجود محدودیتهای قانونی</p> <p>۴۸ - تغییرات پی‌درپی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش‌آموزی</p> <p>۴۱۱ - سرانه کم فضاهای ورزش دانش‌آموزی</p> <p>۴۱۰ - امنیت پایین برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش‌آموزی و از دست دادن حامیان مالی</p> <p>۴۱ - گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشخص در حوزه بازاریابی مدارس</p> <p>۴۶ - تداخل وظیفه و ایجاد تداخل در مأموریت سایر فدراسیونها در بخشهای پایه</p>

### ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

در صورتی که مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی به‌منزله فدراسیونی نوپا با برنامه استراتژیک و همچنین ابزار پیاده‌سازی استراتژیهای بازاریابی بیشتر آشنا شوند، اهداف استراتژیک حوزه ورزش دانش‌آموزی بیشتر تحقق خواهد یافت. از این رو 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 به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. نهاد آموزش و پرورش، نهادی قابل اعتماد 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 یک‌صد هزار مدرسه؛
۴. برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون-مدرسه‌ای، استانی و کشوری؛
۵. وجود در حدود سه هزار 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؛

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 برنامه‌ریزی‌های 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 آموزش و پرورش؛ 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،

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 از جمله 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 در نهایت 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 (لوازم التحریر، لباس و ...). ۴. وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی؛ ۵. وجود بستر مناسب در زمینه 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 آموزش و پرورشی 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 پیش‌روی 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 تحصیل‌کرده در حیطه بازاریابی در دانشگاه؛ ۲. توجه به نقش حامیان مالی در برنامه‌ریزی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه؛ ۳. بهره‌گیری و

تعامل با حامیان مالی به منظور ارتقای کیفیت مسابقات دانشجویی فدراسیون ورزش دانشجویی از نظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری. به‌طور کلی ورزش در آموزش و پرورش 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 زمینه ورود حامیان مالی ورزشی به این بخش از ورزش کشور را مهیا کند. به سبب استقبال و علاقه و دید مثبتی که دانش‌آموزان و والدین آنها به ورزش دارند، مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش‌آموزی می‌توانند با برنامه‌ریزیهای کوتاه‌مدت و بلندمدت برای تحقق بخشیدن 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 فدراسیون نشان داد که مهم‌ترین تهدیدها به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. عدم وجود زیرساخت‌های مناسب در ورزش دانش‌آموزی؛ ۲. حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش‌آموزی؛ ۳. عدم وجود زیرساخت‌های مناسب در مدارس و آموزش و پرورش؛ ۴. حمایت ناکافی مسئولان صداوسیما از ورزش مدارس به سبب رویکرد اقتصادی و درآمدزایی در این نهاد؛ ۵. وجود محدودیتهای قانونی؛ ۶. تغییرات پی‌درپی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش‌آموزی؛ ۷. کمبود سرانه فضاهای ورزش دانش‌آموزی؛ ۸. پایین بودن امنیت مالی برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش‌آموزی و در نتیجه از دست دادن حامیان مالی؛ ۹. گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشخص در حوزه بازاریابی مدارس؛ ۱۰. تداخل وظیفه و ایجاد تزاخم در مأموریت سایر فدراسیون‌ها در بخشهای پایه؛ ۱۱. منحرف شدن از اصول اولیه تأسیس فدراسیون و حرکت در زمینه کسب هر چه بیشتر درآمد؛ ۱۲. حساسیت والدین و مسئولان نسبت به مدرسه. در پژوهش سلطانیان (۱۳۹۴) تهدیدهای شناسایی شده بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور شامل نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی (کمبود سرانه فضاهای ورزشی)، عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، کمبود حمایت و توجه مدیران دانشگاه به فعالیتهای ورزشی و فقدان ایفای نقش رسانه‌ای در توسعه نگرش بازاریابی ورزشی بود. نتایج پژوهش صفرزاده و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی به شیوه نامناسب، میزان سرمایه‌گذاری اندک زیربنایی دولتی و خصوصی، سهم کم رسانه در ورزش‌های همگانی نسبت به ورزش‌های دیگر مانند فوتبال، بی‌ثباتی و عدم شفافیت قوانین و مقررات کشور در توسعه بازاریابی و تداخل فعالیت سایر دستگاه‌های اجرایی در ورزش‌های همگانی از جمله تهدیدهای پیش‌روی فدراسیون ورزش‌های همگانی در بخش بازاریابی است. برای پیشگیری از بروز مشکل باید با این موقعیتهای به‌طور فعال و پویا مقابله شود؛ بنابراین تشکیلات ورزشی

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 دانش آموزشی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۲/۶۵۱ محاسبه شد می‌توان نتیجه گرفت که نقاط قوت پیشروی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزشی تا اندازه‌ای بر نقاط ضعف آن غلبه دارد. با توجه به اینکه امتیاز نهایی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون دانش آموزشی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۹۴ محاسبه شد می‌توان گفت که تهدیدهای پیشروی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزشی تا اندازه‌ای بر فرصتهای آن غلبه دارند. بر مبنای نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزشی 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 بر اساس 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 فعالیتها 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 فعالیتها بازاریابی خود باشند. در ساختار سازمانی برنامه‌های ورزش دانش آموزشی میزان اهمیت فعالیتها، هدفها، برنامه‌ریزیها، تشکیلات و ... باید واضح باشد و مسئولان فدراسیون ورزش دانش آموزشی با توجه بیشتر به ورزش و بازاریابی آن و با برنامه‌ریزیهای دقیق و مناسب سبب توسعه ورزش دانش آموزشی 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

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 از لحاظ 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 با توجه به استراتژیهای SO، ST، WO و WT، فعالیتهای لازم را برای پنج سال آینده در یک برنامه تعریف کنند.

- بابویی، حسین. (۱۳۹۹ الف). امکان اجرا یک سری رشته‌های ورزشی در مدارس وجود ندارد/ آموزش و پرورش با زنگ تربیت‌بدنی به دنبال پرورش قهرمان نیست. *خبرگزاری برنا*، کد خبر: ۹۹۰۰۷۴.
- \_\_\_\_\_ . (۱۳۹۹ ب). سالانه ۱۵ هزار دانش‌آموز به رقابت‌های ورزشی کشور راه می‌یابند. *خبرگزاری ایرنا*، کد خبر: ۸۴۲۴۷۹۴۰.
- حسنزاده، مهرداد. (۱۳۸۴). *بازاریابی ورزشی*. تهران: انتشارات پرسمان.
- حمیدی، مهرداد؛ 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 سبب 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، لیلیا. (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)، ۳۴-۲۱.
- شورایعالی آموزش و پرورش. (۱۳۸۹). *سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز*. مصوب هشتصد و بیست و ششمین 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.

میرزایی کالار، اکبر؛ همتی نژاد، مهرعلی و رمضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه ورزش دانش آموزی ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۸ (۱۸)، ۴۱-۶۲.  
 نبوی، محمد و ذکایی، محمود. (۱۳۹۲). روش تدریس تربیت بدنی 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.
- Gebriel, 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.