

# 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، استادیاد دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش آموزی (۱۶ نفر) و در بخش کمی شامل رئیس، نایب رئیس، دبیر فدراسیون، رؤسای کمیته‌ها و واحداًها در فدراسیون (۱۱ نفر)، مسئولان انجمنهای ورزشی (۲۵ نفر) و رؤسای هیأت‌های استانی (۳۲ نفر) بود. به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرست 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)، فرستها (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 فرست 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 (رقباتی) قرار دارد. نتایج تحلیل و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرست و تهدیدها منجر به تدوین چهار استراتژی ST، سه استراتژی SO و سه استراتژی WT و سه استراتژی WO شده است.

**کلید واژگان:** برنامه راهبردی، بازاریابی ورزشی، فدراسیون ورزش دانش آموزی، الگوی SWOT

☒ تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۲۲

☒ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۵/۱۸

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه غیردولتی - غیرانتفاعی ایوان کی، سمنان، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۳. دانش آموزته دوره دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. استادیار گروه آموزش تربیت بدنی، پردیس شهید چمران تهران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

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 موقوفیتهای 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 فرصتها محيط 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 بعضًا دانشجویان کمک شایانی می‌کند (نبوی و ذکایی، ۱۳۹۲). نظام تربیت رسمی و عمومی بر سه اصل تهذیب، تحصیل و ورزش به طور 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، در برگیرنده 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 به عنوان بخشی از فرایند ورزش تعلیم و تربیتی در بی‌آن 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 توانسته‌اند 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 (وال‌هد، 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 استناد 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 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 موققتی ورزشی و رضایت مشتریان است (زارع، ۱۳۹۳). دیب، فرهنگ‌مهر و سیمکین<sup>۱</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 فرستهای خارجی در حوزه بازاریابی می‌باشد که در واقع یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرستهای 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 تجزیه و تحلیل قوتها، صعفها، فرسته‌ها و تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بازاریابی ورزشی دانشجویی

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

مشخص شد که اداره کل تربیتبدنی 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 توامندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، داراییهای نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد نقش دارند. شعبانی بهار، 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 درنتیجه 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 به عنوان یک فرایند جامع بسته‌بندی، ترفیع و تحويل 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 به دست آورد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب

1. Lee &amp; 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 دانشآموزی، 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 دانشآموزی 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 (بابوئی، ۱۳۹۹ب). فدراسیون ورزش دانشآموزی در دو بخش فعالیت ورزشی دارد؛ یک بخش فعالیتهای ورزشی است که داخل مدارس انجام می‌شوند و به‌مثابه مسابقات یا رشته‌های ورزشی آموزشگاهی مطرح می‌شوند. این بخش شامل رشته‌هایی می‌شود که قابل اجرا هستند، مثل بسکتبال، والیبال، هندبال، فوتسال، تنس روی میز، بدمنیتون 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 مریبان تخصصی خاص آن رشته‌ها وجود دارد. البته معلمان تربیت‌بدنی هستند که در این رشته‌ها متخصص‌اند. مسابقاتی که فدراسیون ورزش دانشآموزی هر ساله برگزار می‌کند شامل تعدادی از رشته‌های کانونی به اضافه رشته‌های آموزشگاهی است (بابوئی، ۱۳۹۹الف).

در این میان فدراسیون ورزش دانشآموزی با توجه به گستردگی حوزه فعالیتها و منابع محدود از جمله منابع مالی نیازمند داشتن یک برنامه استراتژیک بازاریابی به منظور توسعه فرایند بازاریابی و جذب منابع مالی بیشتر در راستای تأمین هزینه‌های گوناگون مانند برگزاری مسابقات، اعزام تیمهای و ... است؛ بنابراین تعیین و تدوین استراتژی بازاریابی برای فدراسیون ورزش دانشآموزی 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 بخشی نگری، موازی کاری و ناهمانگی 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 مناسب 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 در صدد 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، مدیر فدراسیون، رئوسای کمیته‌ها و واحداً در فدراسیون (۱۱ نفر)، مسئولان انجمنهای ورزشی (۲۵ نفر) و رئوسای هیئت‌های 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 (آلfa 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 با توجه 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
	نایب‌رئیس فدراسیون	۱
	دبیر فدراسیون	۱
سطح تحصیلات	استاد دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانشآموزی	۱۳
	کارشناسی	۱
	کارشناسی ارشد	۳
مجموع	دکتری	۱۲
		۱۶
		٪۱۰۰
متغیرها (بخش کمی)	فراوانی	درصد فراوانی
موقعیت شغلی	رئیس فدراسیون	۱
	نایب‌رئیس فدراسیون	۱
	دبیر فدراسیون	۱
سطح تحصیلات	مسئولان واحدها یا عضو کمیته‌ها در فدراسیون	۸
	مسئول انجمنهای ورزشی	۲۵
	رؤسای هیأتهای استانی	۳۲
مجموع	کارشناسی	۱
	کارشناسی ارشد	۴۰
	دکتری	۲۷
		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 استادی دانشگاه و متخصصان حوزه ورزش دانش آموزی 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 دانش آموزی (IFE)

نقاط قوت	وزن	رتبه	وزن * رتبه
۸۷ - نهاد آموزش و پرورش، نهادی قابل اعتماد برای دانش آموزان و والدین آنهاست.	۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۸
۸۱۱ - کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۴
۸۴ - دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یک‌صد هزار مدرسه	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
۸۱۰ - برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون- مدرسه‌ای، استانی و کشوری	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۴
۸۵ - حدود سه‌هزار مجتمع و سالن ورزشی	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸۰
۸۱ - سروکار داشتن با میلیونها دانش آموز، والدین و نزدیکان آنها	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۸۱۲ - استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶
۸۹ - برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پرورشی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
۸۶ - گستردگی در پهنه جغرافیایی کشور	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
۸۲ - پوشش‌دهی در حدود سیزده‌ونیم میلیون دانش آموز	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
۸۸ - امکان برقراری ارتباط درازمدت با دانش آموزان و والدین از سوی سرمایه‌گذاران (دوران تحصیل)	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
۸۳ - پوشش‌دهی یک‌میلیون فرهنگی	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۷

## جدول .۲ (ادامه)

تدوین برثامه راهبردی بازاریابی  
فرامسیون ورزش دانشآموزی ایران

ملیحه حفار ساحلی<sup>۱</sup> دکتر احمد محمودی  
محمدحسن فربانی<sup>۲</sup> دکتر محسن حاجی

نقطه ضعف	وزن	رتبه	وزن *	رتبه	وزن *
W11 - ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌های ورزش دانشآموزی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱		
W1 - فقدان اراده، اجماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش و پرورش	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹		
W2 - عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹		
W9 - نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی به واسطه وابستگی به منابع مالی دولتی در فدراسیون	۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷		
W3 - عدم نگرش مثبت به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷		
W4 - وجود محدودیتهای قانونی برای بازاریابی در مدارس	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸		
W10 - کمیود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶		
W7 - عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانشآموزی	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶		
W6 - معروفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانشآموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن	۰/۰۹۰	۲	۰/۰۴۵		
W5 - مدیریت نامناسب در برگزاری مسابقات ورزشی و عدم واگذاری آن به بخش غیردولتی	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴		
W8 - استفاده ناکافی و ضعیف از برنده «دانشآموز»، «مدرسه»	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳		
مجموع ضرایب اهمیت عوامل داخلی	۲/۶۵۱		۱/۰۰		

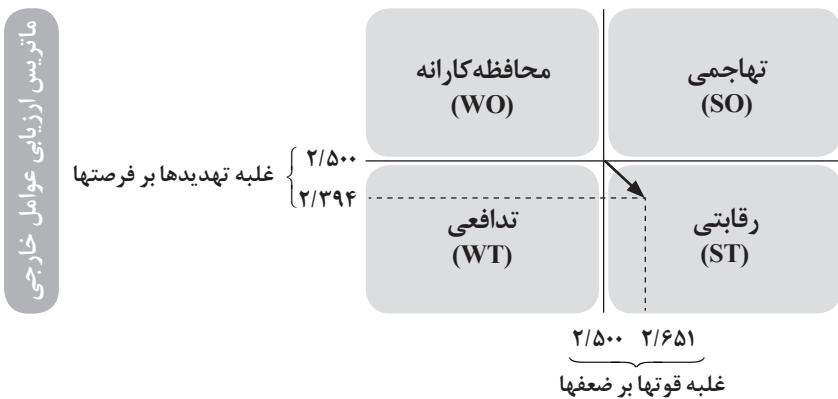
با توجه به مطالب پیشین، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر ۲/۶۵۱ است، تعداد عاملها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از ۲/۵ شود بدین معنا است که نقاط قوت فدراسیون ورزش دانشآموزی در حوزه 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 دست‌آمده 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 دانش آموزی (EFE)

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

تهدیدها	وزن	رتبه	وزن *	رتبه
۱۹ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش آموزی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	
۲۵ - حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش آموزی	۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	
۱۲ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزش و پرورش	۰/۰۵۱	۲	۰/۱۰۲	
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	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	
۴۸ - تغییرات بی‌دریبی در رأس مدیران رده بالای ورزش کشور و ورزش دانش آموزی	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸	
۱۱ - سرانه کم فضاهای ورزش دانش آموزی	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶	
۱۰ - امنیت پایین برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش آموزی و از دست دادن حامیان مالی	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸	
۱۱ - گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط مشخص در حوزه بازاریابی مدارس	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸	
۴۶ - تداخل وظیفه و ایجاد تراحم در مأموریت سایر فدراسیونها در بخش‌های پایه	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	
۴۷ - منحرف شدن از اصول اولیه تأسیس فدراسیون و حرکت در جهت کسب هر چه بیشتر درآمد	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	
۴۲ - حساسیت والدین و مسئولان نسبت به مدرسه	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰	
مجموع ضرایب اهمیت عوامل خارجی	۱/۰۰		۲/۳۹۴	

با توجه به مطالبی که در مورد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیان شده، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر  $2/394$  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  $2/5$  شود بدین معنا است که فرصت‌های پیش‌روی بازاریابی فدراسیون ورزش دانشآموزی بر تهدیدهای آن غلبه دارد و درصورتی که این امتیاز کمتر از  $2/5$  باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدهای بر فرصت‌های پیش‌روی بازاریابی فدراسیون ورزش دانشآموزی خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار  $2/394$  به دست‌آمده که کمتر از  $2/5$  است، بنابراین در تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانشآموزی تهدیدهای بر فرصت‌های پیش‌روی آن غلبه داشته‌اند (جدول ۳).



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

همان‌طور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده، با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی  $2/651$  و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی  $2/394$  به دست‌آمده است. بر مبنای این یافته و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که جایگاه بازاریابی فدراسیون ورزش دانشآموزی در منطقه «رقابتی» به دست‌آمده است. بر مبنای این یافته و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت که جایگاه بازاریابی فدراسیون ورزش دانشآموزی در منطقه ST قرار دارد. هدف از این استراتژیها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدهای 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 تهدیدهای تنگناهایی بهره بگیرد که از ناحیه فرآوردهای جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود.

## 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>-W۱۱ ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش آموزی</p> <p>-W۱۲ فقدان اراده، اجتماع و استراتژی کلان برای بازاریابی ورزشی در آموزش و پرورش</p> <p>-W۱۳ عدم وجود ساختار قانونمند و کمیته‌های قوی و افراد مطلع</p> <p>-W۱۴ نداشتن تجربه در کسب درآمد و بازاریابی بهدلیل وابستگی به منابع مالی دولتی در فدراسیون</p> <p>-W۱۵ عدم نگرش مشبّث به بازاریابی از سوی تصمیم‌سازان در حوزه تعلیم و تربیت</p> <p>-W۱۶ وجود محدودیتهای قانونی برای بازاریابی در مدارس</p> <p>-W۱۷ کمبود افراد متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی و بهره‌گیری اندک از نیروهای موجود</p> <p>-W۱۸ عدم پیگیری برخی مدیران در مورد حقوق مشروع تربیت‌بدنی و ورزش دانش آموزی</p> <p>-W۱۹ معروفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش آموزان در جامعه نسبت به ظرفیت بالای آن</p>	<p>-S۷ نهاد آموزش و پرورش، نهادی قابل اعتماد برای دانش آموزان و والدین آنها است.</p> <p>-S۱۱ کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین‌المللی و جهانی</p> <p>-S۱۴ دسترسی به شبکه وسیع شامل بیش از یکصد هزار مدرسه</p> <p>-S۱۰ برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون- مدرسی، استانی و کشوری</p> <p>-S۱۵ حدود سه‌هزار مجتمع و سالن ورزشی</p> <p>-S۱۱ سروکار داشتن با میلیونها دانش آموز، والدین و نزدیکان آنها</p> <p>-S۱۲ استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس</p> <p>-S۹ برنامه و فعالیتهای متنوع و گسترده آموزشی و پژوهشی</p> <p>-S۶ گستردگی در پهنه جغرافیای کشور</p> <p>-S۲ پوشش‌دهی حدود سیزده هزار میلیون دانش آموز</p>

### عوامل خارجی

استراتژیهای WO	استراتژیهای SO	فرصتها (O)
<p>که آموزش نیروی انسانی فدراسیون و جذب نیروهای متخصص در حوزه بازاریابی و تشكیل کمیته بازاریابی در فدراسیون ورزش دانش آموزی</p> <p>که تدوین دستورالعملها و رفع محدودیتهای قانونی در جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش دانش آموزی</p> <p>که جذب و جلب حمایت مالی از طریق پوشش رسانه‌ای مسابقات و المپیادهای ورزشی دانش آموزی و مسابقات بین‌المللی</p>	<p>که تدوین الگوی بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزی با توجه به ظرفیتهای موجود در آموزش و پرورش</p> <p>که ارتباط و تعامل با وزارت ورزش و جوانان، فدراسیونهای ورزشی و همچنین دیگر سازمانهای ورزشی</p> <p>که پوشش و پخش مسابقات و رویدادهای ورزشی دانش آموزی با رویکرد جذب حداکثری تبلیغات و حمایت مالی</p>	<p>۰۱ تمایل حامیان مالی گوناگون برای ورود به مدارس</p> <p>۰۷ علاقه دانش آموزان به ورزش و افزایش تمایل والدین به ورزش فرزندان طی سالهای اخیر</p> <p>۰۸ وجود شرکهای و تولید کنندگان داخلی در حوزه تولید و سایل ورزشی و دیگر ملزمات دانش آموزان (واژم‌التحریر، لباس و ...)</p> <p>۰۶ وجود برنامه توسعه و سند چشم‌انداز در ورزش و ورزش تربیتی</p> <p>۰۳ وجود بستر مناسب در جهت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی</p> <p>۰۵ وجود نیروهای تحصیل کرده در حیطه بازاریابی در کشور</p> <p>۰۴ وجود ظرفیتهای لازم برای پذیرش انواع بازاریابی</p> <p>۰۱۰ حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیونها در حیطه بازاریابی</p>

## عوامل خارجی

استراتژیهای WT	استراتژیهای ST	تهديدها (T)
که تدوین قوانین حمایتی برای حامیان مالی در موقع لزوم و اعطای مزایای اقتصادی (عافیت مالیاتی و ...)	که توسعه زیرساختهای ورزش دانش آموزی به لحاظ کمی و کیفی براساس بخشاهای مختلف بازارهای ورزش دانش آموزی	۱۹ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در ورزش دانش آموزی ۲۰ - حمایت ضعیف مدیران ارشد ورزش کشور از ورزش دانش آموزی
که برطرف کردن خلاً قانونی و تدوین سیاستهای مشخص در زمینه جنب حامیان مالی در برگزاری المپیادهای ورزشی درون-مدرسه‌ای، استانی و کشور	که ارتقا و توسعه مشاوره بازاریابی ورزشی به لحاظ کمی و کیفی و بهره‌گیری از فناوریهای نوین در راستای ارتقاء جایگاه ورزش دانش آموزی	۲۱ - عدم وجود زیرساختهای مناسب در مدارس و آموزشوپرورش ۲۲ - حمایت ناکافی مسئولان صداوسیما از ورزش مدارس به‌سبب روکرد اقتصادی و درآمدزایی در این نهاد ۲۳ - وجود محدودیتهای قانونی
که اتخاذ سیاستهای تشويقی در بخشهای گوناگون (اعطای تسهیلات، ضمانت اجرایی، حمایتها قانونی) از طریق ایجاد زیرساختهای لازم و ضروری	که بستن قراردادهای بلندمدت و ضمانت اجرایی بخش خصوصی به‌منظور جذب سرمایه‌گذاری در ورزش دانش آموزی	۲۴ - تغییرات پی در پی در رأس مدیران رده‌بالای ورزش کشور و ورزش دانش آموزی ۲۵ - سرانه کم فضاهای ورزش دانش آموزی ۲۶ - امنیت پایین برای سرمایه‌گذاران در ورزش دانش آموزی و از دست دادن حامیان مالی
	که همانگی و جذب حمایت رسانه ملی به‌منظور پوشش مسابقات و المپیادهای دانش آموزی	۲۷ - گستردگی مدارس و نداشتن ضوابط شخص در حوزه بازاریابی مدارس ۲۸ - تداخل وظیفه و ایجاد تراحم در مأموریت سایر فدراسیونها در بخشهای پایه

## ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

در صورتی که مدیران و مسئولان فدراسیون ورزش دانش آموزی به منزله فدراسیونی نوپا با برنامه استراتژیک و همچنین ابزار پیاده‌سازی استراتژیهای بازاریابی بیشتر آشنا شوند، اهداف استراتژیک حوزه ورزش دانش آموزی بیشتر تحقق خواهد یافت. از این رو هدف از انجام دادن پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزشی دانش آموزی بود. نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین نقاط قوت بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزی به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. نهاد آموزش و پرورش، نهادی قابل اعتماد برای دانش آموزان 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 سه‌هزار مجتمع و سالن ورزشی؛ ۶. سروکار داشتن با میلیونها دانش آموز، والدین و نزدیکان آنها؛ ۷. استفاده مستمر و متنوع از محصولات، اقلام و تجهیزات متنوع در مدارس؛ ۸. برنامه و فعالیتهای متنوع و گستردگی آموزشی و پرورشی؛

۹. گستردگی در پهنه جغرافیای کشور؛ ۱۰. پوشش دهی حدود سیزده و نیم میلیون دانش آموز؛ ۱۱. امکان برقراری ارتباط درازمدت با دانش آموزان والدین از سوی سرمایه‌گذاران (دوران تحصیل)؛ ۱۲. پوشش دهی یک میلیون فرهنگی، صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) در پژوهش خود ۲۰ مورد را به عنوان نقاط قوت فدراسیون ورزش همگانی در حیطه بازاریابی معرفی کرده‌اند که مهم‌ترین آنها به ترتیب اولویت برگزاری سمنیارها 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 وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون در ورزش دانشجویی بود. در راستای توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزی با توجه به گستره ورزش دانش آموزی در سطح کشور، وجود میلیون‌ها دانش آموز و برگزاری منظم مسابقات و المپیادهای ورزشی نیاز است مدیران برنامه‌ریزی‌هایی مناسب‌تر برای جذب حامیان مالی به منظور سرمایه‌گذاری در بخش ورزش دانش آموزی انجام دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین نقاط ضعف فدراسیون ورزش دانش آموزی در حیطه بازاریابی عبارت‌اند از: ۱. ارتباط ضعیف با رسانه‌های گروهی و عدم پوشش رسانه‌ای ورزش دانش آموزی؛ 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 دانش آموزی؛ ۹. معرفی ضعیف رشته‌های ورزشی دانش آموزان 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 برنده «دانش آموز»، «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 تخصیص یافته از طریق وزارت ورزش و جوانان، کمبود تجربه کارکنان در اجرای استراتژیهای بازاریابی، نسبود 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 شناسایی شده 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، تعییر 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 به ترتیب 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 ملزمات 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 انجمان خیرین مدرسه‌ساز در کشور به منظور 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 بعد بازاریابی عبارت‌اند از: علاقه گسترش 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 اظهار می‌دارد 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. به طور 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 پی درپی 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 تراحم 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 ایفاده نقش رسانه‌ای در توسعه نگرش بازاریابی ورزشی بود. نتایج پژوهش صفرنژاد و نصیرزاده (۱۳۹۷) نشان داد که عدم وجود زیرساخت‌های مناسب، اجرای سیاست‌های خصوصی سازی 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 موقعیتها 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 آموزی در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ۲۶۵۱ محسوبه شد می‌توان نتیجه گرفت که نقاط قوت پیش‌روی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزی تا اندازه‌ای بر نقاط ضعف آن غلبه دارد. با توجه به اینکه امتیاز نهایی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون دانش آموزی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲۳۹۴ محسوبه شد می‌توان گفت که تهدیدهای پیش‌روی برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش دانش آموزی تا اندازه‌ای بر فرصتهای آن غلبه دارند. بر مبنای نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه بازاریابی فدراسیون ورزش دانش آموزی در منطقه ST (رقابتی) قرار دارد. هدف از این استراتژیها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای روپارویی 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 فرآوردهای جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. نتایج پژوهش شعبانی بهار 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 (محافظه کارانه) قرار دارد. دسکرمه (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 کسب و کار 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 دانش آموزی میزان اهمیت فعالیتها، هدفها، برنامه‌ریزیها، تشکیلات و ... باید واضح باشد و مسئولان فدراسیون ورزش دانش آموزی با توجه بیشتر به ورزش و بازاریابی آن و با برنامه‌ریزیهای دقیق و مناسب سبب توسعه ورزش دانش آموزی 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 یاری رسان 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 ST, SO و WO, WT، فعالیتهای لازم را برای پنج سال آینده در یک برنامه تعریف کنند.

# منابع

## REFERENCES

- بابوئی، حسین. (۱۳۹۹). امکان اجرا یک سری رشته‌های ورزشی در مدارس وجود ندارد/آموزش و پرورش با زنگ تربیت‌بدنی بهدنال پرورش قهرمان نیست. خبرگزاری برنا، کد خبر: ۹۹۰۰۷۴.
- \_\_\_\_\_ . (۱۳۹۹). سالانه ۱۵ هزار دانش‌آموز به رقبات‌های ورزشی کشور راه می‌یابند. خبرگزاری ایرنا، کد خبر: ۸۴۲۴۷۹۴۰.
- حسنزاده، مهرداد. (۱۳۸۴). بازاریابی ورزشی. تهران: انتشارات پرسمن.
- حمیدی، مهرزاده‌الهی، علیرضا و اکبری‌بزدی، 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.
- دیکر، 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)، ۳۴-۲۱.
- شورایعالی آموزش و پرورش. (۱۳۸۹). سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز. مصوب هشت‌صدوبیست و ششمین جلسه شورایعالی آموزش و پرورش.
- صفرنژاد، مهری و نصیرزاده، عبدالمهdi. (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۷(۳)، ۸۴-۷۵.
- 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 محروم‌زاده، مهرداد. (۱۳۸۸). بررسی راهکارهای بازاریابی برای ترویج و توسعه رشته‌های ورزشی در ایران. نشریه حرکت، ۱۹۲-۱۷۵، ۳۹.
- 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 ارومیه.

میرزایی کالار، اکبر؛ همتی نژاد، مهرعلی و رمضانی نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه ورزش دانشآموزی ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۸، 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.
- 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.