

## موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)

عبدالمهدی نصیرزاده<sup>۱</sup>، زهرا فراهانی<sup>۲</sup>، لیلا سلطانیان<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه.

تاریخ دریافت: (۹۵/۱۰/۰۵) تاریخ پذیرش: (۹۸/۰۲/۱۸)

## The obstacles and Challenges Sports Marketing (Studied Case: Payam Noor university)

A.M. Nasirzade<sup>1</sup>, Z. Farahani<sup>2</sup>, L.Soltanian<sup>3\*</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management at Payam Noor University.

2. Graduate Student of Business Management at Tehran University.

3. Ph.D. Student in Sport Management Razi University of Kermanshah.

Received: (25 December 2016)

Accepted: (08 April 2019)

### Abstract

This research aimed at the obstacles and challenges students' sports marketing Department total physical Education Payam Noor university. This research was a descriptive and Analytic research. The statistical populations were Director General of Physical Education, Deputies, Physical Education faculty members active in field of strategy and Heads of departments physical education Payam Noor were provinces, which total of 50 people. The data collected A researcher- made through the questionnaire included 55 questions the validity and reliability (91%) Were distributed. The data were collected by SPSS software version 16 and for data analysis to rank the Friedman test at the significant level (.5) and matrix of internal and external factors evaluation was used. Results showed that the physical education organization in the current situation of 10 strengths, 10 weaknesses, 10 opportunities and 10 threats is facing. forming a marketing department, Lack of knowledge among employees of the marketing planning process, Regarding the role sponsors in the planning of student sport and failure to allocate sufficient funds for the development of student sport's highest importance. The results showed that some of the obstacles and challenges such as, Shortage of sites and specialized publications, lack of media coverage, lack of marketing strategy, Weakness in attracting sponsors, lack of meetings with organizations active marketing of the most important challenges that must be considered by managers.

### Keyword

Marketing, Challenges, student sport.

### چکیده

این پژوهش با هدف موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور انجام شد. روش پژوهش، توصیفی - تحلیلی است. جامعه تحقیق شامل مدیران اداره کل تربیت بدنی، معاون، اعضای هیأت علمی رشته تربیت بدنی فعال در زمینه تدوین استراتژی و رؤسای ادارات تربیت بدنی دانشگاه پیام نور استان‌های سراسر کشور بودند؛ که جمعاً برابر ۵۰ نفر بوده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته شامل ۵۵ سؤال است که پس از تأیید روایی و پایایی (۹۱٪) توزیع گردید. داده‌های پرسشنامه توسط نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رتبه بندی فریدمن در سطح معناداری ۰/۵٪ و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در وضعیت کنونی دارای ۱۰ قوت، ۱۰ ضعف، ۱۰ فرصت و ۱۰ تهدید مواجه است. تشکیل واحد بازاریابی، عدم شناخت کافی از فرایند برنامه ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان، توجه به نقش حامیان مالی در برنامه ریزی ورزش دانشجویی و عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی بالاترین میزان اهمیت را دارند. نتایج نشان داد برخی از موانع و چالش‌ها همچون، نداشتن سایت‌ها و نشریات تخصصی، عدم پوشش رسانه ای، نداشتن برنامه راهبردی بازاریابی، ضعف در جذب حامیان مالی، کمبود جلسات دانشگاه با سازمان‌های فعال بازاریابی از اهم چالش‌هایی است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

### کلید واژه‌ها

بازاریابی، چالش‌ها، ورزش دانشجویی.

## مقدمه

ورزش در تمام دوران زندگی حائز اهمیت است، ورزش علاوه بر آنکه موجب می‌شود افراد مکان مناسبی برای گذراندن اوقات فراغت خود داشته باشند در تأمین سلامت جسمی و روحی آنان نیز تأثیر بسیار زیادی دارد، بسیاری از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، وراثت و نظایر آن با استفاده از ورزش می‌تواند کاهش یابد و یا حتی بطور کلی از میان برود. ورزش شکل دهنده روابط اجتماعی یا دلیل کسب نتایج در تمامی سطوح رقابتی می‌باشد (آذین، ۱۳۸۵). با رشد و توسعه ورزش در کشور، شاهد رشد در ورزش دانشگاهی نیز بوده‌ایم. به طوری که فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی با برگزاری المپیادهای ملی ورزش دانشگاهی، مشارکت تیم‌های بخش‌های کلان وزارت علوم و آموزش عالی کشور، اعزام تیم‌های ملی ورزش دانشگاهی کشور به رقابت‌های قاره‌ای و بین‌المللی و نیز تشکیل هیأت‌های استانی در سطح کشور، توسعه ورزش دانشگاهی را از سطح ملی به سطح استانی تسریع نمود؛ اما نکته فراوان، این است که ورزش دانشگاهی نیز همانند بیشتر سازمان‌های ورزشی کشور، بخش عمده بودجه خود را از منابع دولتی تأمین می‌نماید. این در حالی است که برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی در سطح کشور کمتر مورد توجه واقع شده است. چون در ایران بیشترین حمایت مالی از ورزش را دولت و منابع دولتی بر عهده دارند که به دلیل کاهش سرمایه دولت برای سرمایه‌گذاری در ورزش، بعضی مواقع پاسخگوی نیاز ورزش کشور نیست. در نتیجه سازمان‌های مختلف که مسئولیت امر ورزش کشور را بر عهده‌دارند قادر نخواهند بود با اتکا به بودجه‌ی دولتی نیازهای خود را تأمین نمایند. (سید عامری، ۱۳۹۰).

ورزش دانشجویی به‌عنوان بخشی از فرآیند ورزش و تربیت در دانشگاه در پی آن است که تا با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت‌های مناسب، کلیه دانشجویان را در موقعیت‌های تفریحی و رقابتی سالم قرار دهد و با پاسخگویی به نیازهای اساسی آنان برنامه‌هایی برای تقویت جسم همگام با پرورش روح تأمین کند؛ بنابراین ارائه خدمات ورزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود اهداف و برنامه‌های مشخص برای ورزش دانشجویی و نیز چشم‌اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است (یوسف پور، ۱۳۹۱). از طرف دیگر ادارات تربیت بدنی دانشگاهها با مقوله‌های مهمی همچون بودجه و بازاریابی ورزشی، نیروی انسانی رسمی داوطلبان، ورزش قهرمانی، همگانی، امکانات و تجهیزات، اصول و مهارت‌های مدیریتی، اوقات فراغت دانشجویان،

برنامه ریزی و... روبه رو هستند که این موارد گستردگی حیطه کار ورزش دانشجویی را نشان می‌دهد (میهای، ۲۰۱۳). در این بین اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور نیز ناگزیر است با بهره‌گیری از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل سنجش محیط درونی و بیرونی یا همان شناخت توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، تعیین رسالت یا مأموریت، تعیین چشم‌انداز، تعیین اهداف بلندمدت و طرح‌ریزی دوره‌ای برای حرکت سازمان از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب یا همان تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی، سعی بر فائق آمدن بر چالش‌ها و توسعه جایگاه خود نماید (گودرزی، ۱۳۹۲).

شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) کمبود بودجه و امکانات مالی، عدم توجه رسانه‌ها، کمبود تجهیزات و امکانات، استعدادیابی غیر اصولی، ضعف مدیریتی، کمبود مربیان، نبود لیگ منظم و کمبود استعداد را از مهمترین چالش‌های ورزش دو و میدانی در ایران می‌دانند. حسینی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور با تنگناها و چالش‌هایی همچون نگاه مدیران و مسئولان ورزش کشور به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش قهرمانی، فعالیت پایگاه‌های قهرمانی و مراکز استعدادیابی، فقدان نظام شایسته‌سالاری در تعیین مدیران و مربیان ورزشی کشور، فقدان طرح یکپارچه، محدودیت‌های حاکم بر فعالیت‌های ورزشی بانوان، امکانات و تجهیزات مناسب برای استعدادیابی و آمایش قطب بندی ورزش‌ها در نقاط مختلف کشور مواجه است. نظری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی تنگناها و موانع عدم وجود استعدادیابی، کمبود منابع انسانی، کمبود بودجه و فعالیت‌های مالی، ساختار سازمانی نامناسب، حضور اندک زنان، عدم برگزاری مسابقات لیگ و مسابقات در سطوح پایه، کمبود امکانات و تجهیزات، کمبود تحقیقات و پژوهش، عدم توسعه باشگاه‌ها و حضور اندک نمایندگان ایران در مجامع بین‌المللی را در والیبال ساحلی عنوان نمودند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) در نتایج تحقیق خود نشان دادند که جایگاه بازاریابی در فوتبال ایران در موقعیت تهاجمی قرار دارد و مهم‌ترین هدف تدوین قوانین حمایتی، تسهیلی و تشویقی برای مشارکت کنندگان، در حوزه بازاریابی به دست آمد. خادمی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی مهم‌ترین استراتژی‌های خود را در تدوین سیاست‌های کلان مدیریتی به منظور درآمدزا نمودن ورزش، توجه به درآمدهای ناشی از توسعه پایدار، استفاده از مفهوم برون‌سپاری و ایمن‌سازی بستر سرمایه‌گذاری دانست.

و فقدان استراتژی در ورزش قهرمانی را بیان کردند. یکی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها، استفاده از شیوه‌ی بررسی محیطی است که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصله درباره‌ی محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر درون سازمان است. از شیوه‌های متداول شناخت این عوامل، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان است (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). این روش، امکان بررسی عوام و مقایسه‌ی تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را همراه با ضعف‌ها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد. با بررسی و شناخت این عوامل به فهرستی از مسایل و چالش‌های فراروی هر سازمان می‌توان دست یافت و اقدامات لازم برای مقابله با آنها را پیش‌بینی و اجرا کرد (فردا، ۱۳۹۰). از طرفی تربیت بدنی و ورزش با تأکیدی که بر پرورش جسمی، ذهنی، عاطفی و اجتماعی دارد، به عنوان شاخصی برای توسعه دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و در صورت کاربرد صحیح و اصولی نقش شایان توجهی در فرآیند تعلیم و تربیت در آموزش عالی ایفا خواهد کرد (توکل، ۱۳۷۵).

رشد و بالندگی ورزش دانشجویی هر کشور به وجود ادارات تربیت‌بدنی اثربخش در هر دانشگاه وابسته است. رویدادها و فعالیت‌های ورزشی بین دانشگاهی از کیفیت فعالیت‌های ورزشی در درون دانشگاه‌ها نشأت می‌گیرد (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۰): که این امر در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها صورت می‌پذیرد و محقق نمودن این مهم و نیز انجام اثربخش مسئولیت‌ها و وظایف محوله این ادارات بدون شناسایی عوامل درونی و بیرونی و استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک غیراصولی و ناکارآمد خواهد بود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲). در این میان، دانشگاه پیام نور با داشتن ۷۷۰۰۰۰ هزار دانشجو (اداره کل فناوری اطلاعات دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۳) در مقاطع و رشته‌های تحصیلی متفاوت دارای پتانسیل مناسبی برای رشد و توسعه در حیطه ورزش دانشجویی است؛ اما آنچه مسلم است این است که اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور در محیط خود با چالش‌ها و مشکلات مختلفی برای رسیدن به اهدافش مواجه است. لذا، شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور مهم و ضروری به نظر می‌رسد تا با استفاده از این نقاط به انجام اثربخش‌تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه بیشتر اصول و آرمان‌های ورزش دانشجویی، همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های بین‌المللی ناآید. لذا این تحقیق، سعی دارد با

عصاره دزفولی (۱۳۹۷) نشان داد که ورزش همگانی شرکت ملی نفت ایران در موقعیت راهبردی WT قرار دارد و برای به حداقل رساندن ضعف‌ها و دوری از تهدیدها باید از راهبرد تدافعی استفاده نماید. کیخسروی (۱۳۹۵) به بررسی موانع توسعه هندبال سبوزار پرداخت. بهره‌گیری از بخش خصوصی، استفاده از نیروهای متخصص، حمایت از نشریات ورزشی محلی و راه‌اندازی سایت‌های اینترنتی مختص هندبال را از جمله راهکارهای پیشنهاد شده معرفی کردند. شجاع و همکاران (۲۰۰۷) به بررسی نقاط قوت، ضعف و شناسایی موانع و چالش‌های فراروی انجمن‌های ورزشی پرداختند. مهم‌ترین مشکلات و چالش‌های فراروی انجمن‌های ورزشی از نظر دانشجویان به ترتیب کمبود منابع مالی، نبود امکانات و شرایط لازم، بی‌توجهی مسئولین و متولیان ورزش دانشگاه، نبود نظارت و کنترل مناسب، نبود طرح و ایده مناسب را بیان نمودند.

فریموث<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی که در زمینه چالش‌های ورزش ویتنام انجام داده بود، نشان داد که دانش‌اندک در زمینه علوم ورزشی مسئولان و مربیان، عدم اطلاع مسئولان از استانداردهای بین‌المللی، ضعف شدید امکانات فنی و تجهیزات مورد نیاز برای ورزشکاران، نپا بودن فدراسیون‌های ورزشی و کمبود بودجه به منظور توسعه برنامه‌ها و اهداف علمی، از مهم‌ترین چالش‌ها و موانع ورزش ویتنام است. به طور کلی، سازمان‌ها با تغییرات و تحولات مختلف عوامل بیرونی مانند نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی و درونی مانند مدیریت، بازاریابی امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای سر و کار دارند. لیو و یونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی به این نتیجه رسیده‌اند که دگرگون شدن کسب و کار و شیوه‌های مدیریت و بازاریابی از روش سنتی به روش‌های امروزی یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها در بازاریابی می‌باشد که سازمان‌های بازار محور باید تمام انواع قابلیت‌های بازاریابی را توسعه دهند. آسایش و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به چالش‌های ورزش‌های قهرمانی در ایران پرداختند. چالش‌های عمده عبارتند از: فقدان حمایت‌های مالی، توجه ناکافی رسانه‌ها به استعدادیابی در ورزش قهرمانی، فقدان حمایت‌های مناسب، فقدان مربیان با کیفیت و تخصص استعدادیابی قهرمانی در سطح پایینی برگزار می‌شود، برگزاری لیگ‌ها در سطح پایین

2. Freimuth

3. Liu and Yang

کروناخ ۹۱٪. به دست آمد، گردآوری شد. جامعه آماری تحقیق شامل: مدیرکل (۱ نفر)، معاون (۱ نفر)، اعضای هیات علمی رشته تربیت‌بدنی فعال در زمینه ی تدوین برنامه استراتژی (۱۷ نفر) و رؤسای ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور استان‌های کشور (۳۱ نفر) که جمعاً برابر با ۵۰ نفر بوده است. به علت محدود بودن جامعه تحقیق، نمونه برابر جامعه در نظر گرفته شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از بررسی مدارک و مستندات، مطالعات تطبیقی و نظرسنجی‌های به‌عمل‌آمده، ۲۸ عامل درونی شامل (۱۲ قوت، ۱۶ ضعف)، ۲۷ عامل بیرونی شامل (۱۵ فرصت، ۱۲ تهدید) برای دانشگاه پیام نور شناسایی شد. سپس، با استفاده از روش دلفی و نظرسنجی‌ها و تحلیل‌های راهبردی مجدد از اعضای شورای راهبردی تحقیق با استفاده از پرسشنامه‌ای در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت در مجموع ۴۰ قوت، ضعف، فرصت و تهدید تأیید و تصویب شد. برای استخراج تنگناها و چالش‌ها، به مقایسه ضعف‌ها و قوت‌های درونی با تهدیدهای بیرونی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور پرداخته شد.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری در جدول (۲ و ۱) آورده شده است. جدول ۳ تا ۶ نتایج کلی را در زمینه ی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور بر اساس تحلیل SWOT نشان می‌دهد. همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال دارای بیشترین فراوانی (۰.۲۱) می‌باشد.

جدول ۱. وضعیت سنی پاسخ دهندگان پرسشنامه

| گروه‌های سنی    | فراوانی | درصد |
|-----------------|---------|------|
| ۲۰ تا ۳۰ سال    | ۹       | ۱۸   |
| ۳۱ تا ۴۰ سال    | ۲۱      | ۴۲   |
| ۴۱ تا ۵۰ سال    | ۱۶      | ۳۲   |
| بالتر از ۵۰ سال | ۴       | ۸    |
| کل              | ۵۰      | ۱۰۰  |

برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی همچون میانگین، فراوانی و درصد برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی در جامعه تحقیق و برای رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آمار برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی همچون میانگین، فراوانی و درصد برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی در جامعه تحقیق و برای رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها،

به‌کارگیری فرایند تحلیل SWOT<sup>۴</sup> استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورداستفاده در سازمان‌های ورزشی و تحلیل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها در ورزش دانشجویی پردازد؛ و سبب افزایش توانایی و رفع چالش‌ها و ناتوانی در سازمان شود. شناسایی توانایی‌ها و ناتوانی‌های سازمان به طراحی برنامه‌ای برای حفظ و تقویت نقاط قوت منجر می‌شود و نیز باعث می‌شود سازمان در مقابله با نقاط ضعف حالت دفاعی به خود بگیرد. با بررسی و شناخت این عوامل می‌توان راهکارهای لازم برای مقابله با چالش‌ها را از طریق برنامه راهبردی پیش‌بینی و اجرا کرد. دانشجویی نیز همانند هر سیستم دیگری نیازمند تدوین اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی است تا ضمن آگاهی از مسیر حرکت بتوان از هر گونه دوباره کاری، بیراهه رفتن منابع مالی، انسانی فیزیکی و اطلاعاتی خود اجتناب ورزید. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (در تحلیل SWOT) شناسایی می‌شوند و با توجه به ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شود و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، راهبردهایی انتخاب می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین می‌رود و از تهدیدها پرهیز می‌شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت این اداره شود. رسیدن به این نتایج محقق را بر آن داشت تا در راستای بررسی اهمیت موضوع، موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی را از دیدگاه نخبگان، صاحب‌نظران و متخصصان آگاه در این زمینه بررسی کند و با به‌کارگیری فرایند برنامه ریزی راهبردی و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش دانشجویی، به طراحی و تدوین برنامه راهبردی در ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور پردازد. هدف از این تحقیق توصیف و بررسی موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر با توجه به موضوع از نوع مطالعات استراتژیک بوده که به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت. همچنین این تحقیق از نظر هدف کاربردی می‌باشد که اطلاعات موردنیاز آن از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن توسط چند تن از اساتید تأیید گردید و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای

4. Strength, Weakness, Opportunity, Threat

جدول ۲ نشان می‌دهد از مجموع ۵۰ نفر، ۲۶,۰۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک لیسانس، ۶۰,۰۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴,۰۰ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دکتری می‌باشند. همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد می‌توان گفت که در میان گویه‌های مطرح شده در نقاط قوت بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور بالاترین میزان اهمیت را دارا می‌باشد. همچنین در میان گویه‌های مطرح شده در این قسمت، برخورداری از مسئولین و مدیران تحصیلکرده و مجرب در حیطه بازاریابی کمترین میزان اهمیت در نقاط قوت بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور را دارا می‌باشند.

فرصت‌ها و تهدیدها از آمار استنباطی فریدمن استفاده شد. در نهایت برای تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردهای ورزش دانشجویی از تحلیل SWOT و برای تعیین آمار توصیفی و آزمون استنباطی فریدمن از نرم‌افزار SPSS 16 استفاده گردید.

جدول ۲. میزان تحصیلات پاسخ دهندگان پرسشنامه

| سطح تحصیلات | فراوانی | درصد  |
|-------------|---------|-------|
| لیسانس      | ۱۳      | ۲۶,۰۰ |
| فوق لیسانس  | ۳۰      | ۶۰,۰۰ |
| دکتری       | ۷       | ۱۴,۰۰ |
| کل          | ۵۰      | ۱۰۰   |

جدول ۳. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن در موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی در حوزه ی قوت‌ها

| سؤالات | نقاط قوت بازار یابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور                                | میانگین رتبه | اولویت |
|--------|---|--------------|--------|
| S1     | برخورداری از مسئولین و مدیران تحصیلکرده و مجرب در حیطه بازاریابی                  | ۵,۰۷         | ۱۰     |
| S2     | وجود ورزشکاران نخبه با وجهه جهانی در دانشگاه پیام نور                             | ۵,۸۲         | ۸      |
| S3     | کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی بسیار زیاد در سطوح مختلف آسیایی، بین المللی و المپیک | ۶,۵۶         | ۷      |
| S4     | میزان موفقیت ورزش دانشجویی در جذب و جلب حمایت مالی شرکت‌ها                        | ۷,۰۰         | ۵      |
| S5     | قوانین و مقررات حمایتی در جهت جذب اسپانسر   | ۸,۸۸         | ۲      |
| S6     | برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی        | ۷,۱۱         | ۳      |
| S7     | تشکیل واحد بازار یابی در اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور                     | ۹,۳۶         | ۱      |
| S8     | وجود آیین نامه‌ها و دستور العمل‌های مدون در ورزش دانشجویی                         | ۷,۰۶         | ۴      |
| S9     | وجود گرایش مدیریت بازاریابی ورزشی در مقطع کارشناسی ارشد                           | ۵,۱۷         | ۹      |
| S10    | روابط عمومی مناسب دانشگاه در برقراری ارتباط مؤثر با کلیه ذینفعان                  | ۶,۶۸         | ۶      |

جدول ۴. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن در موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی در حوزه ی ضعف‌ها

| سؤالات | نقاط ضعف بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور  | میانگین رتبه | اولویت |
|--------|--|--------------|--------|
| W1     | سایت‌ها و نشریات تخصصی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور   | ۹,۹۵         | ۲      |
| W2     | فقدان نظام تحقیق، توسعه و بازاریابی در دانشگاه   | ۸,۶۲         | ۹      |
| W3     | پوشش رسانه‌ای در ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور  | ۸,۸۸         | ۸      |
| W4     | کمبود کارشناسان بازاریابی در اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور   | ۹,۱۱         | ۴      |
| W5     | عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان                                     | ۱۰,۵۲        | ۱      |
| W6     | عدم ارائه برنامه‌های آموزشی بازاریابی به دانشجویان   | ۷,۸۱         | ۱۰     |
| W7     | فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در دانشگاه  | ۹,۰۹         | ۵      |
| W8     | عدم توجه به بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در زمینه ی بازاریابی ورزشی و جذب منابع مالی برای ورزش دانشجویی | ۹,۰۳         | ۷      |
| W9     | ضعف در جذب حامیان مالی (اسپانسرها)   | ۹,۲۵         | ۳      |
| W10    | کمبود تجربه کارکنان در اجرای استراتژی‌های بازاریابی  | ۹,۰۷         | ۶      |

## جدول ۵. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن در موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی در حوزه ی فرصت‌ها

| سؤالات | فرصت‌های بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور                                   | میانگین رتبه | اولویت |
|--------|---|--------------|--------|
| O1     | حمایت مدیران و وجود آیین نامه‌های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه پیام نور      | ۸,۰۶         | ۷      |
| O2     | وجود فرهنگ داوطلبی ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان                           | ۷,۵۲         | ۱۰     |
| O3     | نگاه مثبت فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی به توسعه بازاریابی ورزش دانشجویی و ایجاد درآمد | ۸,۰۱         | ۸      |
| O4     | علاقه مندی مردم به دیدن مسابقات یونیورسیاد دانشجویان جهان                           | ۹,۷۱         | ۲      |
| O5     | برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در دانشگاه   | ۷,۹۰         | ۹      |
| O6     | میزان موفقیت ورزش دانشجویی در جذب و جلب حمایت مالی شرکت‌ها                          | ۹,۱۰         | ۴      |
| O7     | بهره گیری از حامیان مالی به منظور ارتقاء کیفیت مسابقات دانشجویی                     | ۸,۲۲         | ۶      |
| O8     | توجه به نقش حامیان مالی در برنامه ریزی بازار یابی ورزش دانشجویی دانشگاه             | ۹,۸۳         | ۱      |
| O9     | وجود نیروهای تحصیلکرده در حیطه بازاریابی در دانشگاه                                 | ۹,۵۲         | ۳      |
| O10    | دانش مدیران و مسئولین ورزش دانشگاه نسبت به برنامه ریزی بازاریابی                    | ۸,۵۵         | ۵      |

بر اساس جدول ۴ می توان بیان داشت که در میان گویه های مطرح شده در نقاط ضعف بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور، عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان مهم ترین نقاط ضعف از دیدگاه پاسخ دهندگان می باشد. بدیهی است به منظور برطرف کردن این ضعف، باید توجه ویژه ای به برنامه ریزی در بین کارکنان دانشگاه پیام نور صورت گیرد. همچنین در میان گویه های این قسمت، گویه عدم ارائه برنامه‌های آموزشی بازاریابی به دانشجویان کمترین میزان اهمیت را دارا می باشد.

همانطور که جدول ۵ نشان می دهد می توان گفت که در میان کلیه گویه های مطرح شده در فرصت های بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور، توجه به نقش حامیان مالی در برنامه ریزی بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه بیشترین اهمیت در این بخش را دارد. بنابراین با توجه به این نتیجه، از این فرصت نهایت بهره برداری را به منظور توسعه برنامه بازاریابی در دانشگاه مطرح کرد. همچنین در میان این گویه ها وجود فرهنگ داوطلبی ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان به عنوان کم اهمیت ترین گویه معرفی شد.

## جدول ۶. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن در موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی در حوزه ی فرصت‌ها

| سؤالات | تهدیدهای بازار یابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور        | میانگین رتبه | اولویت |
|--------|---|--------------|--------|
| T1     | کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی         | ۵,۹۳         | ۱۰     |
| T2     | نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی | ۶,۹۶         | ۳      |
| T3     | عدم اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب در امر بازاریابی ورزشی در دانشگاه             | ۷,۵۴         | ۲      |
| T4     | عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی                       | ۸,۰۵         | ۱      |
| T5     | تحقیقات محدود و اندک در خصوص بازاریابی ورزشی                                  | ۶,۶۰         | ۶      |
| T6     | عدم الزام دولت و دانشگاه در عرضه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه       | ۶,۲۹         | ۸      |
| T7     | کمبود حمایت و توجه مدیران استانی دانشگاه به فعالیت‌های ورزشی                  | ۶,۷۴         | ۵      |
| T8     | وابستگی بیش از حد دانشگاه پیام نور به اعتبارات بودجه عمومی دولت               | ۶,۳۷         | ۷      |
| T9     | عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در دانشگاه و تحقیقات بیشتر در این زمینه    | ۶,۱۶         | ۹      |
| T10    | فقدان ایفای نقش رسانه‌ای در نگرش بازاریابی ورزشی                              | ۶,۹۲         | ۴      |

جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور

| نمره  | رتبه | ضریب  | عوامل داخلی  |        |
|-------|------|-------|--|--------|
| ۰/۲۲۴ | ۳،۸  | ۰/۰۵۹ | برخورداری از مسئولین و مدیران تحصیلکرده و مجرب در حیطه بازاریابی                               | نوت‌ها |
| ۰/۱۷۹ | ۳،۲  | ۰/۰۵۶ | وجود ورزشکاران نخبه با وجهه جهانی در دانشگاه   |        |
| ۰/۱۴۸ | ۳،۶  | ۰/۰۴۱ | کسب رتبه‌ها و افتخارات ورزشی در سطوح مختلف آسیایی، بین المللی و المپیک                         |        |
| ۰/۱۵۶ | ۳،۴  | ۰/۰۴۶ | میزان موفقیت ورزش دانشجویی در جذب و جلب حمایت مالی شرکت‌ها                                     |        |
| ۰/۱۳۵ | ۳،۳  | ۰/۰۴۱ | قوانین و مقررات حمایتی در جهت جذب اسپانسر  |        |
| ۰/۱۶۵ | ۳،۳  | ۰/۰۰۵ | برگزاری منظم مسابقات، جشنواره‌ها و المپیادهای درون دانشگاهی و بین دانشگاهی                     |        |
| ۰/۱۵۴ | ۳،۵  | ۰/۰۴۴ | تشکیل واحد بازاریابی در دانشگاه پیام نور   |        |
| ۰/۱۵۰ | ۳،۲  | ۰/۰۴۷ | وجود آیین نامه‌ها و دستور العمل‌های مدون در ورزش دانشجویی                                      |        |
| ۰/۲۰۹ | ۳،۶  | ۰/۰۵۸ | وجود گرایش مدیریت بازاریابی در مقطع کارشناسی ارشد  |        |
| ۰/۱۵۸ | ۳،۳  | ۰/۰۴۸ | روابط عمومی مناسب دانشگاه پیام نور در برقراری ارتباط با ذینفعان                                |        |
| ۰/۰۹۰ | ۱،۸  | ۰/۰۰۵ | سایت‌ها و نشریات تخصصی بازار یابی ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور                            | ضعف‌ها |
| ۰/۰۶۸ | ۱،۵  | ۰/۰۴۵ | فقدان نظام تحقیق، توسعه و بازاریابی در دانشگاه   |        |
| ۰/۰۹۰ | ۱،۶  | ۰/۰۵۶ | پوشش رسانه ای در ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور  |        |
| ۰/۰۷۲ | ۱،۲  | ۰/۰۰۶ | کارشناسان بازاریابی در اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور                                       |        |
| ۰/۰۶۶ | ۱،۲  | ۰/۰۵۵ | عدم شناخت کافی از فرایند برنامه ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان                         |        |
| ۰/۰۵۲ | ۱،۳  | ۰/۰۰۴ | عدم ارائه برنامه‌های آموزشی بازاریابی به دانشجویان   |        |
| ۰/۰۶۹ | ۱،۴  | ۰/۰۴۹ | فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه                                      |        |
| ۰/۰۶۱ | ۱،۲  | ۰/۰۵۱ | عدم توجه به بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص در زمینه بازاریابی و جذب منابع مالی برای دانشجویان |        |
| ۰/۰۶۸ | ۱،۲  | ۰/۰۵۷ | ضعف در جذب حامیان مالی (اسپانسرها)   |        |
| ۰/۰۶۱ | ۱،۳  | ۰/۰۴۷ | کمبود تجربه کارکنان در اجرای استراتژی‌های بازاریابی  |        |
| ∑=۲/۷ |      | ∑=۱   | مجموع  |        |

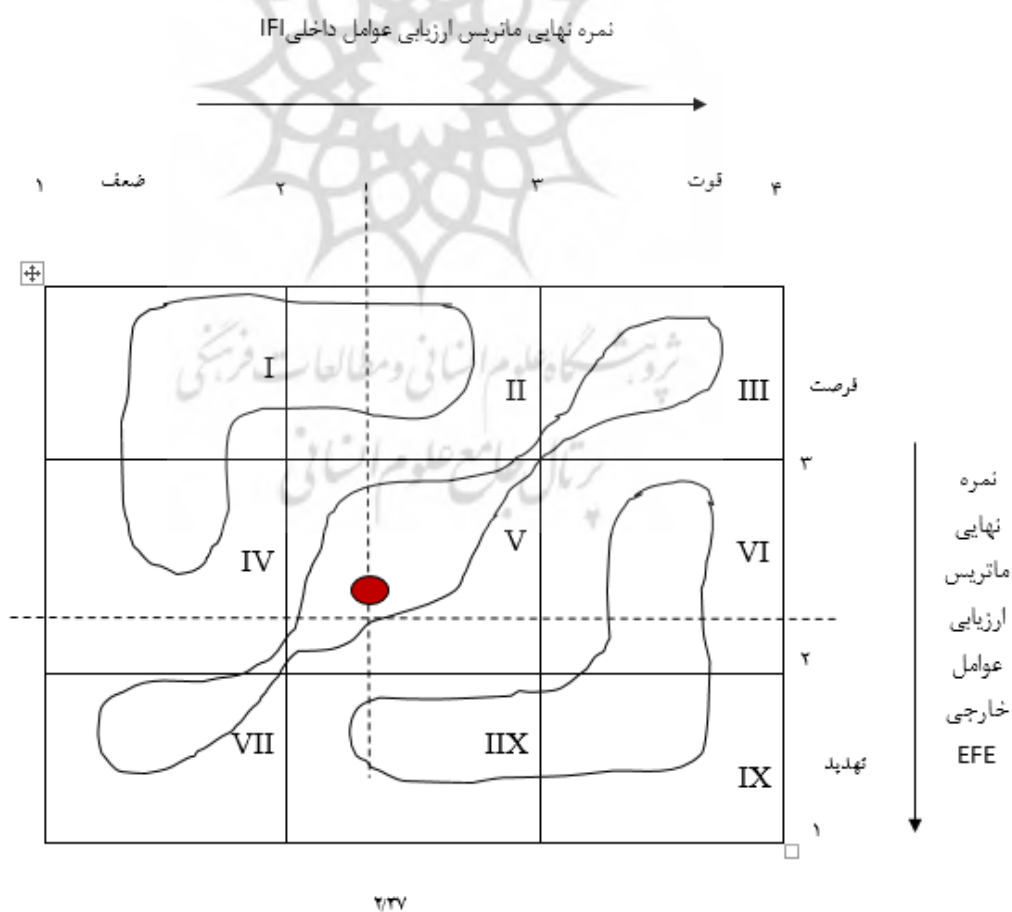
جدول ۸. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور

| نمره   | رتبه | ضریب  | عوامل خارجی  |         |
|--------|------|-------|--|---------|
| ۰/۱۴۴  | ۳/۵  | ۰/۰۴۱ | حمایت مدیران و وجود آیین نامه‌های ادامه تحصیل قهرمانان ملی در دانشگاه پیام نور       | فرصت‌ها |
| ۰/۱۶۸  | ۳    | ۰/۰۵۶ | وجود فرهنگ داوطلبی ورزش و جذابیت آن در بین دانشجویان جوان                            |         |
| ۰/۱۲۲  | ۳/۶  | ۰/۰۳۴ | نگاه مثبت فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی به توسعه بازاریابی ورزشی دانشجویی و ایجاد درآمد |         |
| ۰/۱۴۲  | ۳/۳  | ۰/۰۴۳ | علاقه مندی مردم به دیدن مسابقات یونیورسیاد دانشجویان جهان                            |         |
| ۰/۱۶۰  | ۳/۲  | ۰/۰۵۰ | برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در دانشگاه  |         |
| ۰/۱۵۰  | ۳/۲  | ۰/۰۴۷ | میزان موفقیت ورزش دانشجویی در جذب و جلب حمایت مالی شرکت‌ها                           |         |
| ۰/۱۷۲  | ۳/۵  | ۰/۰۴۹ | بهره‌گیری از حامیان مالی به منظور ارتقاء کیفیت مسابقات دانشجویی                      |         |
| ۰/۱۶۶  | ۳/۲  | ۰/۰۵۲ | توجه به نقش حامیان مالی در برنامه ریزی بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه               |         |
| ۰/۱۸۲  | ۳/۳  | ۰/۰۵۵ | وجود نیروهای تحصیلکرده در حیطه بازاریابی در دانشگاه                                  |         |
| ۰/۱۷۳  | ۳/۶  | ۰/۰۴۸ | دانش مدیران و مسئولین ورزش دانشگاه نسبت به برنامه ریزی بازاریابی                     |         |
| ۰/۰۸۲  | ۱/۶  | ۰/۰۵۱ | کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی                | تهدیدها |
| ۰/۰۷۰  | ۱/۲  | ۰/۰۵۸ | نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه خصوصاً در مورد فضاهای ورزشی        |         |
| ۰/۰۷۵  | ۱/۶  | ۰/۰۴۷ | عدم اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب در امر بازاریابی ورزشی در دانشگاه                    |         |
| ۰/۰۶۴  | ۱/۴  | ۰/۰۴۶ | عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی                              |         |
| ۰/۰۶۶  | ۱/۴  | ۰/۰۴۷ | تحقیقات محدود و اندک در خصوص بازاریابی ورزشی   |         |
| ۰/۱۰۲  | ۱/۶  | ۰/۰۶۴ | عدم الزام دولت و دانشگاه در عرضه خدمات فوق برنامه ورزشی در محیط دانشگاه پیام نور     |         |
| ۰/۰۶۹  | ۱/۴  | ۰/۰۴۹ | کمبود حمایت و توجه مدیران استانی دانشگاه به فعالیت‌های ورزشی                         |         |
| ۰/۰۵۳  | ۱/۳  | ۰/۰۴۱ | وابستگی بیش از حد دانشگاه پیام نور به اعتبارات بودجه عمومی دولت                      |         |
| ۰/۰۸۱  | ۱/۳  | ۰/۰۶۲ | عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در دانشگاه و تحقیقات بیشتر در این زمینه           |         |
| ۰/۰۷۲  | ۱/۲  | ۰/۰۶۰ | فقدان ایفای نقش رسانه‌ای در توسعه نگرش بازاریابی ورزشی                               |         |
| ∑=۲/۳۱ |      | ∑=۱   | مجموع  |         |

نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل داخلی کمتر از ۲/۵، یعنی ۲/۳۷ است و بیانگر آن است که این اداره از لحاظ عوامل داخلی دارای ضعف است. همچنین طبق داده های جدول ۸ مشخص شد مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی کمتر از ۲/۵، یعنی ۲/۳۱ است که نشان می دهد تهدیدهای پیش روی اداره کل تربیت بدنی نیز بر فرصت های پیش رو غلبه دارند؛ به عبارت دیگر اداره تربیت بدنی از لحاظ عوامل خارجی دچار تهدید است

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ماتریس ارزیابی نه خانه ای داخلی و خارجی (IE) استفاده شد (شکل ۱). با توجه به نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ۲/۳۷ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ۲/۳۱ و تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) مشخص شد وضعیت موجود ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی در خانه ۵، یعنی در ناحیه تدافعی قرار دارد، باید از استراتژی توسعه و رشد استفاده کند.

بر اساس جدول ۶ می توان گفت که در میان کلیه گویه‌های مطرح شده در تهدیدهای بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور، عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی به عنوان بالاترین مورد بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل دانشگاه پیام نور را مورد تهدید قرار می دهد که باید با نگاهی ویژه به این موضوع تهدید فوق را مرتفع نمود. همچنین گویه کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی کمترین تهدید را متوجه بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل دانشگاه پیام نور می نماید. برای تعیین موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس داخلی و خارجی استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۷، با تخصیص ضریب اهمیت (وزن) و رتبه به هر یک از عوامل کلیدی چهارگانه و به دست آوردن نمره نهایی، نمره هر یک از ماتریس ها به دست آمد.



شکل ۱. ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی ورزش دانشجویی



جدول ۹. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور

| ضعف‌ها (w)  | قوت‌ها (s)   |             |
|---|--|-------------|
| <p>استراتژی‌های WO</p> <p>۱. میزان دانش مدیران و مسئولین ورزش دانشگاه به برنامه ریزی در جهت توسعه ورزش دانشجویی و جذب حامیان مالی (W1, W3, W5, W8, W9, O1, O3, O6, O7, O8, O10)</p> <p>۲. جذب اسپانسر از طریق پوشش رسانه‌ای گروهی در المپیادهای ورزشی برای توسعه بازاریابی (W1, W2, W3, O3, O6)</p> <p>۳. کمک گرفتن از رسانه‌ها در فرهنگ سازی ورزش داوطلبی و جذابیت آن در بین دانشجویان (W3, O2)</p>                              | <p>استراتژی‌های SO</p> <p>۱. همکاری مسئولین و مدیران جهت تشکیل واحد بازاریابی و بکارگیری از اعضاء علمی متخصص جهت رشد و توسعه بازاریابی در دانشگاه پیام نور (S1, S3, S7, S9, O3, O8, O9, O10)</p> <p>۲. حمایت مدیران و وجود آیین نامه‌هایی برای ادامه تحصیل ورزشکاران نخبه در مقاطع تحصیلی در دانشگاه (S1, S2, S8, O1, O10)</p> | فرصت‌ها (O) |
| <p>استراتژی‌های WT</p> <p>۱. به کارگیری کارشناسان برای خدمات مشاوره‌ای و تحقیقات بیشتر در زمینه بازاریابی (W2, W4, W6, W8, T1, T9)</p> <p>۲. تدوین برنامه استراتژیک جهت کمتر کردن وابستگی دانشگاه پیام نور به اعتبارات بودجه عمومی دولت (W4, W5, W6, W7, W10, T6, T8)</p> <p>۳. برگزاری جلسات مشترک بین دانشگاه پیام نور با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی جهت آشنایی و شناخت بیشتر در زمینه بازاریابی (W5, W8, T1, T9)</p> | <p>استراتژی‌های ST</p> <p>۱. کمتر کردن وابستگی اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور به بودجه عمومی دولت با توجه به مقررات حمایتی در جهت جذب اسپانسر (S4, S5, S7, T6, T8)</p> <p>۲. ایجاد نظام اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب بازاریابی در جهت تخصیص منابع مالی در توسعه ورزش دانشجویی (S4, S8, T3, T4)</p>                           | تهدیدها (T) |

### بحث و نتیجه‌گیری

ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها یکی از ارکان ورزش کشور هستند که در سلامت روحی، روانی و توسعه فرهنگ حرکت و پویایی در اقصاء مختلف جامعه خصوصاً جوانان نقش به‌سزایی دارند. در حقیقت مخاطبان ورزش دانشگاه‌ها مدیران آینده ساز کشورند که سلامت آنان، پویایی جامعه را تضمین می‌کند. بدیهی است که پوشش دهی قشر عظیم دانشجو در فعالیت های تربیت بدنی و ورزش به منظور تحقق اهداف مستلزم برنامه ریزی اصولی در دانشگاه‌ها است. پژوهش حاضر با هدف، بررسی موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور انجام گرفت. در این راستا روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هریک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و به انتخاب راهبردهای مناسب به‌منظور استفاده حداکثر از قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و تهدیدها و کمک به کاهش آثار برخی از این موانع و چالش‌ها بر بازاریابی ورزش دانشجویی برنامه‌هایی به تفکیک آن‌ها ارائه گردیده است.

### راهبردهای تدوین شده بازاریابی ورزش دانشجویی

#### دانشگاه پیام نور

استراتژی اول: به‌کارگیری کارشناسان برای خدمات مشاوره‌ای و تحقیقات بیشتر در زمینه ی بازاریابی برنامه‌های عملیاتی

۱. تعیین معیارهایی برای انتخاب کارشناسان بازاریابی
۲. ارزش‌گذاری و اجرایی کردن نظرات کارشناسان

استراتژی دوم: تدوین برنامه استراتژیک جهت کمتر کردن وابستگی اداره تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور به اعتبارات بودجه عمومی دولت

برنامه‌های عملیاتی

۱. تشکیل یک گروه از کارشناسان و مشاوران بازاریابی در این زمینه
۲. همکاری این گروه با دانشگاه در تدوین برنامه بازاریابی
۳. نظارت مستمر بر اجرای برنامه بازاریابی

استراتژی سوم: کمتر کردن وابستگی دانشگاه به بودجه عمومی دولت با توجه به مقررات حمایتی در جهت جذب اسپانسر برنامه‌های عملیاتی

استراتژی نهم: حمایت مدیران و وجود آیین نامه هایی برای ادامه تحصیل ورزشکاران نخبه در مقاطع تحصیلی در دانشگاه برنامه‌های عملیاتی

۱. وجود دستورالعمل و آیین نامه هایی برای جذب بیشتر قهرمانان در دانشگاه و حمایت از آن ها

استراتژی دهم: همکاری مسئولین و مدیران جهت تشکیل واحد بازاریابی و به کارگیری از اعضاء علمی متخصص جهت رشد و توسعه بازاریابی در دانشگاه پیام نور برنامه‌های عملیاتی

۱. برنامه ریزی برای تشکیل واحد بازاریابی در دانشگاه  
۲. همکاری در ایجاد گسترش بازاریابی در دانشگاه از طریق نیروهای متخصص

نتایج در بخش تعیین موقعیت استراتژیک نشان داد که موانع و چالش‌های بازاریابی ورزش دانشجویی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی ۲/۳۷ است (کمتر از ۲/۵). همچنین در ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۳۱ است. بنابراین با توجه به قرارگیری در ناحیه WT و در نظر داشتن این نکته که دانشگاه به‌عنوان یک سازمان خدماتی همواره باید به فعالیت خود ادامه دهد، در حال حاضر می‌تواند با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌هایی که دارد ضمن تثبیت موقعیت خود به رشد و توسعه نیز وارد شود؛ بنابراین با تکیه بر فرصت‌ها و قوت‌های موجود و رفع نقاط ضعف، باید سعی در پوشاندن تهدیدهای پیش روی خود نماید. نتایج این تحقیق از نظر موقعیت راهبردی بازاریابی دارای نتایج مشابهی با تحقیقات گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، و عصاره دزفولی و همکاران (۱۳۹۷)، خادمی و همکاران (۱۳۹۷) است؛ و همگی در جایگاه راهبردی WT قرار دارند. بر اساس داده‌های پژوهش و تحلیل SWOT، در مجموع ۱۰ استراتژی برای تربیت‌بدنی اداره کل دانشگاه پیام نور در نظر گرفته شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ورزش دانشجویی در بعد بیرونی، ۱۰ عامل چالش‌برانگیز دارد که در میان آن‌ها عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشجویی، عدم اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب در امر بازاریابی ورزشی در دانشگاه، نداشتن مالکیت و استیجاری بودن بیشتر اماکن دانشگاه، فقدان ایفای نقش رسانه‌ای در توسعه نگرش بازاریابی ورزشی و کمبود حمایت و توجه مدیران به فعالیت‌های ورزشی از مهم‌ترین چالش‌های بیرونی در ورزش دانشجویی شناخته شده است. یافته‌های این پژوهش با نتایج شجاع و همکاران (۲۰۰۷) مبنی بر کمبود منابع مالی، نبود امکانات و

۱. جذب حامی مالی برای دانشگاه

۲. استفاده مناسب از امکانات دانشگاه جهت درآمدزایی

استراتژی چهارم: میزان دانش مدیران و مسئولین ورزش دانشگاه به برنامه‌ریزی در جهت توسعه ورزش دانشجویی و جذب حامیان مالی

برنامه‌های عملیاتی

۱. بهره‌مندی دانشگاه از مدیران با تجربه

۲. فراهم کردن برنامه های آموزشی بازاریابی در دانشگاه

۳. تأمین منابع مالی در جذب حامیان

استراتژی پنجم

۱. برگزاری جلسات مشترک بین دانشگاه پیام نور با سازمان‌ها

و ارگان‌های فعال بازاریابی جهت آشنایی و شناخت بیشتر در زمینه ی بازاریابی

۲. برنامه‌های عملیاتی برگزاری جلسات متعدد در سال به منظور شناخت هر چه بیشتر بازاریابی ورزش دانشجویی و رشد و توسعه آن

استراتژی ششم: کمک گرفتن از رسانه ها در فرهنگ سازی ورزش داوطلبی و جذابیت آن در بین دانشجویان برنامه‌های عملیاتی

۱. فراهم کردن فرصت هایی برای گسترش بیشتر ورزش دانشجویی

۲. تقویت نقش و جایگاه ورزش دانشجویی

۳. جذب اسپانسر از طریق المپیادهای ورزشی

استراتژی هفتم: ایجاد نظام اطلاع رسانی و تبلیغات مناسب بازاریابی در جهت تخصیص منابع مالی در توسعه ورزش دانشجویی برنامه‌های عملیاتی

۱. بهره مندی دانشگاه از شیوه های اطلاع رسانی

۲. افزایش تبلیغات در رسانه های دیداری، شنیداری و مجازی

استراتژی هشتم: جذب اسپانسر از طریق پوشش رسانه های گروهی در المپیادهای ورزشی برای توسعه بازاریابی برنامه‌های عملیاتی

۱. رایزنی با مسئولین صدا و سیما برای پوشش گسترده مسابقات دانشجویان

۲. بهره مند شدن از حمایت بیشتر حامیان مالی

در تصمیم‌گیری مدیران برای حمایت از رویدادهای ورزش دانشجویی محسوب می‌شود فراهم آورد. بدیهی است هر چه پوشش رسانه‌ای مسابقات بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در ورزش دانشجویی نیز افزایش می‌یابد. اداره تربیت بدنی می‌تواند دستورالعمل و آیین‌نامه‌هایی را در راستای اطمینان بخشیدن به سرمایه‌گذاری حامیان ایجاد کند و از طرفی با فراهم نمودن شرایط تبلیغاتی مناسب و کسب سود بیشتر حامیان در تسهیل سرمایه‌گذاری در بخش بازاریابی ورزشی به دانشگاه اقدام نمایند. عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) کمبود بودجه اختصاص داده شده به ورزش فوتبال را یکی از چالش‌های اساسی در تحقیق خود بیان کردند. در تحقیق حاضر نیز اعتبارات بودجه عمومی دولت به دانشگاه اندک می‌باشد و این مسئله باعث ایجاد چالش اساسی در این تحقیق شده است. بنابراین، توجه به بودجه اختصاص یافته به ورزش دانشجویی می‌تواند در بهبود شرایط موثر باشد و افزایش بودجه دولتی به دانشگاه به عنوان عاملی برای توسعه ورزش در دانشگاه محسوب می‌شود. از این رو دانشگاه پیام نور برای تأمین بودجه مورد نیاز خود از طریق گسترش طرح‌های پژوهشی، تعامل بیشتر با بخش‌های خصوصی برای درآمدزایی در دانشگاه، اجاره دادن اماکن ورزشی دانشگاه برای توسعه در بخش درآمدزایی می‌تواند تا حدودی به جبران کسری بودجه خود اقدام نماید.

مهدیان (۱۳۹۳) کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی را کم‌اهمیت‌ترین مورد چالش‌برانگیز در بعد بیرونی لیگ فوتبال استان مازندران بیان می‌کند. در این پژوهش نیز مشخص شد کمبود جلسات مشترک بین دانشگاه با سازمان‌ها و ارگان‌های فعال بازاریابی یکی دیگر از چالش‌های بازاریابی برای توسعه ورزش دانشجویی در اداره تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور است. از این رو اداره تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور می‌تواند با تشکیل جلسات متعدد با سازمان‌ها در پذیرش قهرمانان ورزشی، برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی مشترک، امکانات و فضاهای ورزشی دانشگاه برای تحقق اهداف مشترک با سازمان‌ها استفاده کند و نیازهای ورزشی دانشجویان را بررسی کند و برنامه‌های خود را در این زمینه مورد مطالعه قرار دهد. اداره تربیت‌بدنی دانشگاه می‌تواند در تحقیقات بازاریابی با جمع‌آوری اطلاعات در خصوص علاقه‌مندی دانشجویان به ورزش به شکل‌های مختلفی عمل کند و با برجسته ساختن برنامه‌ها در تشخیص مسئله و تصمیم‌گیری به اداره تربیت‌بدنی کمک کند.

شرایط لازم، بی‌توجهی مسئولین و متولیان ورزش دانشگاه، و همچنین با یافته‌های گودرزی (۱۳۹۲) مبنی بر کمبود حمایت و توجه مدیران ارشد دانشگاه به فعالیت‌های ورزشی، عدم الزام دولت و دانشگاه پیام نور در عرصه خدمات فوق‌برنامه ورزشی، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر نبود برنامه راهبردی و استراتژیک هم‌خوانی دارد. در بیشتر تحقیقات انجام‌شده در ادارات تربیت‌بدنی سایر دانشگاه‌ها مانند یافته‌های این پژوهش، عدم تخصیص منابع مالی از مهمترین موانع در ورزش دانشجویی بر شمرده شده اند. رضانی و همکاران (۱۳۹۳) عدم تخصیص منابع مالی کافی جهت توسعه و رشد ورزش دانشگاهی را از مهم‌ترین علل شناسایی در ورزش دانشجویی بیان کردند. با توجه به وضع کنونی ورزش کشور از حیث منابع مالی و کمبود شدید بودجه ورزش دانشگاهی یکی از مهم‌ترین عوامل در عدم توسعه ورزش دانشگاهها همین عوامل است. بنابراین اداره تربیت بدنی دانشگاه پیام نور می‌تواند با تدوین استراتژی افزایش جذب منابع مالی و استفاده از پتانسیل‌های موجود برای کسب منابع درآمدی جدید و مدیریت مناسب منابع مالی، اعتبارات مورد نیاز خود را از طریق ایجاد مراکزی در داخل دانشگاه برای یافتن مشتری و بازاریابی برای خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای، سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی به صورت بلند مدت تا بتواند از این سرمایه‌گذاری برای هزینه‌های دانشگاهی استفاده کند. همچنین می‌تواند برای گام برداشتن در راستای توسعه جذب منابع درآمدی حاصل از حامیان مالی در ورزش دانشگاه، ابتدا به موانعی که در برابر آن وجود دارد توجه نماید. چنین موانعی می‌تواند توسط برنامه ریزان ورزش دانشگاه قبل از تدوین استراتژی‌های توسعه جذب حامیان مالی و اولویت‌های برنامه ریزی برای آن مد نظر قرار گیرد.

دسکره (۱۳۹۴) عدم اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب را یکی از چالش‌های بیرونی مهم در بازاریابی ورزش کشتی بیان کرد. در این پژوهش نیز عدم اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب یکی از چالش‌های بیرونی در ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور به شمار می‌رود، که اداره تربیت بدنی برای افزایش مشارکت اساتید، کارکنان و دانشجویان باید توجه ویژه‌ای به اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع از فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی در دانشگاه اقدام نماید. بدین منظور می‌تواند با سازماندهی خوب رویدادهای ورزشی به طور اعم و مسابقات ورزشی به طور خاص، بتواند زمینه تبلیغ و اطلاع‌رسانی را با استفاده از پوشش رسانه‌ای مناسب که یکی از فاکتورهای مهم

حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) مغایرت دارد که نقش نیروی انسانی متخصص در ادارات و دانشگاه‌ها را بسیار مهم دانسته‌اند. نتایج این تحقیق و برخی دیگر از تحقیقات مشابه در این زمینه، عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی را مانعی برای پرداختن در ورزش دانشجویی برشمرده‌اند. صفری (۱۳۹۳) در تأیید این مطلب در پایان‌نامه خود، ضعف در جذب حامیان مالی، عدم توجه به بهره‌گیری از نیروهای متخصص در زمینه ی بازاریابی ورزشی و فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون را از دلایل اصلی در تهدیدهای بازاریابی بیان کرد. فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در دانشگاه، یکی دیگر از چالش‌های بیرونی در ورزش دانشجویی شناخته شده است. هدف از برنامه بازاریابی فعالیت های منطقی متوالی برای رسیدن به اهداف بازاریابی و ایجاد چارچوبی برای رسیدن به این اهداف است. با این حال بسیاری از محققان بر این باورند که بدون توسعه فعالیت های برنامه راهبردی بازاریابی، ورزش دانشگاه در محیط رقابتی دوام نخواهد آورد. فرکینز و شیلپوری<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)، نقش برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت در سازمان‌های ورزشی ملی و منطقه‌ای را پل موفقیت به اهداف می‌دانند و بر آن عقیده‌اند که با نداشتن برنامه بلندمدت و چشم‌انداز اهداف، سازمان‌ها نباید متوقع هیچ‌گونه موفقیتی چه در سطح ملی، محلی و منطقه‌ای باشند. نایپوررایل<sup>۶</sup> و کلایف<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) با عنوان مشکلات فردی و نهادی ورزشکاران در دانشگاه، تقاضای مربوط به مربیان حرفه‌ای، سیاست‌های دانشگاه و ماموریت و اهداف دانشگاه را از جمله مشکلات و موانع عمده ورزش دانشگاهی بیان داشتند. با استناد به یافته‌های این پژوهش و تحقیقات مشابه در زمینه ی ورزش دانشجویی به نظر می‌رسد با استفاده از کارشناسان و نیروی انسانی متخصص و به کمک رسانه‌ها بتوان گام بلندی در زمینه ورزش دانشجویی در دانشگاه برداشت و عواملی مانند برنامه‌ریزی، استفاده از تبلیغات مناسب و جذب حمایت مالی و اهمیت دادن به ورزش دانشجویی تسهیل شود. عدم حمایت مالی، چالش و موانعی دیگر در بازاریابی ورزش دانشجویی محسوب می‌شود. در واقع حمایت مالی باعث می‌شود که از یک طرف پشتوانه مالی کافی برای دانشگاه به وجود بیاید و از طرف دیگر باعث افزایش انگیزه برای شرکت دانشجویان در بسیاری از فعالیت‌های ورزشی شود و چنانچه این حمایت قطع شود، انگیزه نیز از آن تبعیت خواهد کرد. یافته‌های این تحقیق

بر اساس یافته‌های پژوهش، ورزش دانشجویی در بعد درونی، دارای ۱۰ ضعف و چالش است که در میان آن‌ها عدم شناخت کافی از فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی دانشگاه در میان کارکنان، سایت‌ها و نشریات تخصصی بازاریابی ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور، ضعف در جذب اسپانسر، کمبود کارشناسان بازاریابی در اداره تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور و فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در دانشگاه، به ترتیب از مهم‌ترین چالش‌های درونی ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور شناخته شده‌اند. چالش‌های شناخته شده در این پژوهش با نتایج تحقیقات مهدیان (۱۳۹۲) مبنی بر کمبود سایت و نشریات تخصصی، کمبود کارشناسان بازاریابی، یافته‌های حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر فقدان برنامه استراتژیک در اداره کل تربیت‌بدنی، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶)، کیخسروی (۱۳۹۵) عدم برنامه‌ای جهت جذب اسپانسر، کمبود مربیان و کارشناسان، حسینی و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر ضعف در جذب حامیان مالی، نبود پوشش رسانه‌ای، کمبود کارشناسان بازاریابی، خادمی و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر عدم حامیان مالی، نبود برنامه جامع و همچنین با تحقیقات رضانی و همکاران (۱۳۹۳)، نصیر زاده و همکاران (۱۳۹۲) مبنی بر عدم بهره‌گیری مناسب از نیروهای متخصص و کارشناس در ورزش، نبود برنامه جامع مناسب در اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه، جهت انجام امور ورزشی همخوانی دارد. در بیشتر تحقیقات انجام شده در سایر دانشگاه‌ها، مانند یافته‌های این پژوهش کمبود کارشناسان بازاریابی یا کمبود نیروی انسانی متخصص نیز از چالش‌های بازاریابی در اداره تربیت‌بدنی به شمار می‌روند. یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک سازمان ورزشی میزان تخصص و مهارت مدیران و کارشناسان این حوزه می‌باشد. با توجه به گستردگی و پیچیدگی بحث بازاریابی ورزشی توجه به این موضوع می‌تواند باعث بهبود و رشد عملکرد یک سازمان (دانشگاه پیام نور) شود. بنابراین اداره تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور دارای کارشناسان بازاریابی متخصص می‌باشد که به‌خوبی و درستی فعالیت‌های این سازمان را انجام می‌دهند. با توجه به توانایی افراد متخصص برای اجرای مطلوب فعالیت‌های اداره تربیت‌بدنی (برنامه‌ریزی، مدیریت، بازاریابی و...)، مسئولان دانشگاه باید تلاش برای جذب کارشناسان متخصص در سایر دانشگاه‌های پیام نور استان‌ها را در دستور کار خود قرار دهند. این یافته، با نتیجه رضانی و همکاران (۱۳۹۳)، عیدی پور و همکاران (۱۳۹۳)، سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰)، لیو و یونگ (۲۰۱۵) همخوانی دارد و با نتایج شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۱)

5. Ferkins &amp; Shilbouri

6. Niororail &amp; cliffe

شناسایی شده در مطالعه حاضر، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان ورزش در دانشگاه تأملی جدی در موانع توسعه ورزش دانشجویی در دانشگاه پیام نور داشته باشند و با اتخاذ راهکارهای اجرایی چون توسعه و حمایت بخش خصوصی و تقویت استقلال مالی منابع مالی خود را افزایش دهد و همراهی با آن بودجه لازم را جهت اجرا و تداوم برنامه بازاریابی ورزش دانشجویی که تعیین کننده مسیر دستیابی برای رسیدن به اهداف است فراهم نماید و جهت کسب جایگاه بین المللی ورزش دانشجویی و همچنین با افزایش جذابیت رشته های ورزشی اقدام به احداث اماکن و سالن های ورزشی با استاندارد مناسب کند که با ارتقای ورزش دانشجویی با حمایت مالی دولت امکان پذیر است.

با صفری (۱۳۹۴)، حسینی (۱۳۹۵)، شعبانی بهار (۱۳۹۶) همخوانی دارد. به طور کلی نتایج نشان داد ورزش دانشجویی دانشگاه پیام نور با موانع و چالش‌هایی همچون، کمبود سایت‌ها و نشریات تخصصی، عدم پوشش رسانه‌ای، نداشتن برنامه راهبردی بازاریابی، ضعف در جذب حامیان مالی، مشغله بیش از حد دانشجویان، کمبود جلسات دانشگاه با سازمان‌های فعال بازاریابی، اندک بودن جمعیت دانشجویی و عدم تخصیص منابع مالی، کمبود حمایت مدیران استانی، تحقیقات محدود و اندک در زمینه ی بازاریابی و کمبود انگیزه لازم در بین دانشجویان از اهم چالش‌های مهم بازاریابی در پژوهش حاضر است. با شناخت چالش‌های ورزش دانشجویی دانشگاه در دو بخش درونی و بیرونی و به کارگیری استراتژی‌ها برای ورزش دانشجویی آسان تر و عملی تر می‌شود. با توجه به موانع

## REFERENCES

- Asareh dezfouli., Alam, Shahram & Zarghami, Mehdi (1397). "Develop a strategic plan for the development of sport in the National Iranian Oil Company". *Contemporary Research in Sport Management*, NO.15.
- Asayesh, L., Karkon, H., (2013), "The Challenges of Athletics in Iran: A Delphi Study", *European Journal of Experiment Biology*, 3(6) 6672. (Persian)
- Azari, Vahid, Razavi, Seyyed Mohammad Hussein, Hosseini, Seyyed Emad, Raissi, Mojtaba (1393). "Identification of bottlenecks and obstacles facing Iranian coastal volleyball by using SWAT analysis", *sports management research report and motor behavior*, pp. 23-34. (Persian)
- Azin, Badri (1385). "Study of sports gymnastics in Iran with the approach of developing a comprehensive human resources development system in the sport of gymnastics of the country, Ph.D"., University of Tehran. (Persian)
- Daskara, Yashar (1394). Codification of Strategic Marketing Plan for Iran Ferry Federation, Master's Thesis, Payame Noor University. (Persian)
- Eidipour, Kamran, Khazae, Ali Ashraf, Arian, Elham (1394). Challenges and barriers to the development and development of soccer sports in the provinces of western Iran, No. 5, pp. 51-58. (Persian)
- Ferkins, Le. David, Sh (2010). "Developing Board Strategic Capability in Sport organizations: The National- Regional governing relationship". *Sport Management Review*; 13: 235-254.
- Freimuth, Uwe (2010). Vietnamese track and field athletes are heroes. Inter views to vietnam track and field federation.
- Goodarzi, Mehdi, Farahani, Abolfazl, Goodarzi, Mahmood (1392). "Designing and Developing a Strategy for the Development of Student Sports in the Department of Physical Education of Payame Noor University", *Research in Academic Sport*, No. 5, pp. 117-134. (Persian)
- Hamidi, Mehrzad, Elahi, Alireza; Akbari Yazdi, Hossein; Hamidi, Mohsen (2011). "Student Sports in the Islamic Republic of Iran: Development Perspectives and Strategies", *Sport Management Studies*, No. 12, pp. 13-26. (Persian)
- Hosseini, Seyed Shaho, Hamidi, Mehrzad; Victims of Rajabi, Asieh; Sajjadi, Seyyed Nasrallah (1392). "Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of talent identification in Iranian championship sport and its challenges and challenges", *Sports Management*, No. 17, pp. 29-54. (Persian)
- Khademi, Ali; Majedi, Nima; Naderi Nasab (1397). "Formation of strategies for the organization of the wrestling federation of the Islamic Republic of Iran", *Quarterly Journal of*

- Management and Development of Sport, Seventh Year, No. 4, 16.*
- Khosravizadeh, e.s. mehrzad, H. & Yadollahi, j. Khabiri, m (1388). "Iran NOC strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Issues and Challenges it confront", *Journal of sport management*, volume 1, 19-35. (Persian)
  - Keykhosrovi, Afsaneh; Moainfard, Mohammad Reza; Hamedinia, Mohammad Reza; shooshinasab, Parvin (1395). "Obstacles to the development of Sabzevar handball and presentation of the solution". *Journal of Management and Development of Sports*. No. 3.
  - Ramezani, Mahmoud; Organ, Reza; Aghaei, Ali Akbar (1393). "Strategic Planning Program of Shahrood University of Educational Sciences", No. 7, pp. 15-40. (Persian)
  - Liu, G., Eng, T.Y & Takeda, S (2015). "An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan", *Entrepreneurship Theory and Practice*:39(2):267-298.
  - Mahdian, Samad (1393). Developing Marketing Strategic Plan for Mazandaran Football League Organization, Master's thesis, Amol University. (Persian)
  - Mihaelia, Po (2013). "Strategies of optimizing the elements of Romanian university sport: palestrica of the third millennium civilization and sport". *Aprill-gune*, 14(2): 100- 106.
  - Nasir Zadeh, AbdolMahdi, Farahani, Abolfazl; Goodarzi, Mehdi; Vatan Doust, Maryam (1392). "Designing and developing a strategy for general sport development in Kerman province", *Sports Management*, No. 17, pp. 149-172 . (Persian)
  - Niororail, W. cliffe. W. S., (2010). "Individual and Institutional Challenges Facing Student Athlete on u.s. College Campuses", *Journal of Physical Education and Sports Management*, 1(2).
  - Safari, Mozghan (1393). Formulation of Sports Marketing Strategies for the Federation of Sports, Master's Degree, Payame Noor University. (Persian)
  - Seif Panahi Shabani, Jabbar, Goodarzi, Mahmoud, Hamidi, Mehrzad, Khatibi, Amin (2011). Design and development of strategy for the development of sports championship in Kurdistan province, No. 8, pp. 57-73. . (Persian)
  - Seyed Ameri, Mir Hossein, Mohramzadeh, Mehrdad, Bashiri, Mehdi (2009). "Investigation of Barriers to Attracting Sponsors in Sports Industry of Khuzestan Province from the Viewpoint of the Educational Administration", *Sports Management Studies*, No. 12, pp. 61-74. (Persian)
  - Shabani, A. Chafari, F. and Honari, H (1390). "Iran track and field challenges", *Sport management review*, volume 9, 51-6. (Persian)
  - Shabni Bahar, Gholamreza; Parsajoo, Ali (1391). "Internal and External Strategic Analysis of General Education Department of Hamedan Province", No. 13, pp. 296-281. (Persian)
  - Shabani Bahar, Gholamreza; Eizadi, Alireza; Godarzi; Mahmoud and Habib Honari (1396). Development of Marketing Strategic Planning for Premier League football clubs with SWOT analysis, Vol. 6, No. 2, pp.21-34. (Persian)
  - Shajie, Reza Dehghan Ghahfarokhi, Amin; Javadian Sarraf, N. (2007). Existing Situation, Challenges and Barriers to Sporting Societies, Fifth Academic Student Contest and Sport Sciences. (Persian)
  - Yousefpour, Mohammad (1391). Designing and developing a strategic plan for student sport development based on SWOT model, Master's thesis, Isfahan University. (Persian)