

تدوین راهبردهای بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران

مهری صفرنژاد^{۱*} عبدالمهدی نصیرزاده^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

۲. استادیار، مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: (۹۵/۸/۲۸) تاریخ پذیرش: (۹۷/۱۰/۲۳)

Design a strategic marketing plan in Iranian sport for all Federation (ISFAF)

M. Safarnezhad^{*1} A.M. Nasirzade²

1- Ph.D Student of Sports Management at Payam Noor University

2- Assistant Professor of Sport Management at Payame Noor University

Received: (18 November 2016)

Accepted: (13 January 2019)

Abstract

The purpose of the research is to design a marketing strategy for (ISFAF). The research method is descriptive-analytic, a type of strategic study. The statistical society consisted of members of the board of directors, chairmen of committees, provincial councils, associations and the strategic council of (ISFAF), a researcher and a sports strategy marketing and marketing strategist with 132 People. Using random stratified sampling and Cochran formula, 95 A sample was selected. Data was collected by interviewing and researcher-made questionnaire. Initially, an interview was conducted to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the formulation of a Strategic Marketing Plan for (ISFAF) in the Strategic Committee, with a panel of experts on Delphi (SWOT), and its validity was confirmed by the professors of management & marketing of sports Receipt. The reliability of the research tool was obtained using Cronbach's alpha coefficient for strengths, weaknesses, opportunities and threats respectively of 0.84, 0.87, 0.91 & 0.93. The data from this questionnaire were analyzed by descriptive and inferential statistics such as Friedman test, using SPSS software version 22. The Strategic Sports Marketing plan has 12 strengths, 11 weaknesses, 10 opportunities and 9 threats. The position of strategic marketing plan for (ISFAF) in the conservative region (WO). Fourteen strategies were developed to fulfill the mission of the federation's long-term marketing goals, and set up an operational plan for each of them. The conclusion was that the PSA requires the use of conservative and near-invasive (SO) strategies in the field of action.

Keywords

strategic plan, sports marketing, Iranian sport for all Federation.

چکیده

هدف پژوهش، تدوین برنامه راهبردی بازاریابی برای فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی، از نوع مطالعات راهبردی می‌باشد. جامعه آماری، شامل اعضای هیئت رئیسه، رؤسای کمیته‌ها، هیئت‌های استانی، انجمن‌ها و شورای راهبردی فدراسیون ورزش همگانی، پژوهشگر و یک صاحب‌نظر استراتژیست مدیریت ورزشی و بازاریابی به تعداد ۱۳۲ نفر بودند که با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی و فرمول کوکران ۹۵ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و پرسشنامه محقق‌ساخته بود. ابتدا مصاحبه حضوری در راستای تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در زمینه‌ی تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش همگانی در کمیته راهبردی، با اجماع نظر خبرگان در مورد (SWOT) به روش دلفی انجام و روایی آن به تأیید اساتید مدیریت و بازاریابی ورزشی رسید. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به ترتیب برابر ۰/۸۴، ۰/۸۷، ۰/۹۱ و ۰/۹۳ به دست آمد. داده‌های حاصل از این پرسشنامه با کمک آمار توصیفی و استنباطی نظیر آزمون فریدمن، به کمک نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برنامه‌ی راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش همگانی دارای ۱۲ قوت، ۱۱ ضعف، ۱۰ فرصت و ۹ تهدید می‌باشد. جایگاه بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی در منطقه‌ی محافظه‌کارانه (WO) قرار داشت. ۱۴ راهبرد برای تحقق رسالت اهداف بلندمدت بازاریابی فدراسیون تدوین و برای هر کدام برنامه‌ی عملیاتی تنظیم شد. نتیجه‌گیری به این صورت شد که فدراسیون ورزش‌های همگانی نیازمند بکارگیری راهبردهای محافظه‌کارانه و نزدیک به ناحیه تهاجمی (SO) در عرصه عمل می‌باشد.

کلید واژه‌ها

برنامه راهبردی، بازاریابی ورزشی، فدراسیون ورزش‌های همگانی ایران.

مقدمه

ورزش یکی از پدیده‌هایی است که شرکت و کارخانجات خصوصی زیادی از آن حمایت می‌کنند. یکی از راه‌های تأمین بودجه کافی جهت انجام فعالیت‌های ورزشی، استفاده از حمایت مالی شرکت‌ها و کارخانجات خصوصی است. در حال حاضر بازاریابی ورزش ایران ناشناخته است و اگر بتوانیم این موضوع را به آنها بشناسانیم کمک زیادی به کل ورزش نموده‌ایم. ما باید به عنوان یک اقدام عملی تمام هزینه‌های برگزاری مسابقات را از طریق بازاریابی در فدراسیون بدست آوریم. باید به گونه‌ای عمل نماییم که باشگاه‌ها در رشته‌های ورزشی مختلف در بازاریابی فعال شوند؛ در حقیقت بودجه دولتی همان طور که از نامش پیداست یک کمک به حساب می‌آید و اگر فدراسیونی نتواند اسپانسر (حامی مالی) جذب کند، به مشکل بر می‌خورد. یکی از موارد مهم برای دستیابی به اهداف، وجود منابع مالی مناسب است. مدیران سازمان‌های ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود نیاز به حمایت مالی دارند، بخش ناچیزی از این منابع از محل دولتی تأمین می‌شود و درآمدهای دیگری نیز از سوی سازمان‌های بین‌المللی و درآمدهای بازاریابی قابل حصول است (جوادی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). برای تضمین آینده‌ای روشن و موفق برای باشگاه یا سازمان ورزشی خود باید زبان درآمدزایی را دانست زیرا امروزه رقابت برای پول از هر زمان دیگری فشرده‌تر شده و دیگر نمی‌توان به امید سرازیر شدن پول و دیگر کمک‌های دولت نشست. باشگاه‌ها باید به تدوین سیاست درآمدزایی بپردازند، سیاستی در جهت متقاعدسازی تأمین کنندگان منابع مالی. این موضوع نشان دهنده‌ی نقش مهم بازاریابی به عنوان یکی از روش‌های مهم در تعیین منابع مالی است. (شریفیان، ۱۳۹۲). ورزش همگانی در تقسیم بودجه مظلوم واقع شده که متأسفانه ۸۰ درصد بودجه وزارت ورزش و جوانان به تیم ملی فوتبال اختصاص پیدا می‌کند و ۲۰ درصد باقیمانده از بودجه، باید بین ورزش‌های قهرمانی رشته‌های دیگر و ورزش همگانی تقسیم شود. با این حساب عدد قابل توجهی به ورزش همگانی نخواهد رسید که بتوان با اتکا به آن انتظار توسعه ورزش‌های همگانی را داشته باشیم (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۴). از آنجایی که منابع مالی یکی از مهمترین راه برای رسیدن به خودکفایی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد بنابراین پژوهشگران اقدام به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی برای این فدراسیون نموده‌اند. از طرفی تماشاگران یکی از منابع درآمدی اولیه برای بسیاری از تیم‌های حرفه‌ای ورزشی محسوب می‌شوند، همچنین رقابت برای سرمایه‌هایی که از اوقات فراغت

و سرگرمی افراد به دست می‌آیند، روز به روز در حال افزایش است و بازاریابان را مجبور به بررسی عوامل تعیین کننده حضور طرفداران کرده است (هوارد، ۲۰۰۳).

ورزش همگانی و تفریحی جنبشی است که آرمان المپیک را که همانا ورزش را یک حق انسانی برای همه‌ی افراد صرف‌نظر از جنس، نژاد و طبقه اجتماعی می‌داند، ترویج می‌کند. ورزش همگانی از سال ۱۹۰۰ میلادی تاکنون، در کشورهای مختلف با انگیزه‌های متفاوتی از جمله تأمین سلامت جسمی و روانی، غنی‌سازی اوقات فراغت، گسترش روابط اجتماعی، دور شدن از زندگی ماشینی، بازگشت به طبیعت، افزایش کارایی، زمینه‌سازی برای رشد ورزش قهرمانی و توصیه‌ی پزشکان مورد توجه قرار گرفته است. در کشور ما ورزش همگانی از سال ۱۳۵۸ با عنوان ورزش محلات آغاز شد و در سال ۱۳۶۲ به صورت تشکیلی قانونی تحت عنوان جهاد تربیت‌بدنی رسمیت یافت، اما تفکر ورزش همگانی و همگانی کردن ورزش به صورت رسمی در اروپا و حتی در جهان برای اولین بار در سال ۱۹۶۶ میلادی مطرح شد (کاشف، ۱۳۹۳). بر اساس نتایج تحقیقات عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بهتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست. بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نیز حاکی از این است، سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافتند (مسلمی، ۱۳۹۷).

مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد؛ یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌ها، ماتریس SWOT است. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدید، ابزار مهمی است که مدیران، به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه دهند: راهبردهای SO، راهبردهای WT، راهبردهای ST و راهبردهای WT توجه به ارزش و جایگاه ورزش در جمهوری اسلامی ایران نیاز به تحقیق، مطالعه و همچنین تدوین برنامه‌های مدرن و به‌روز احساس می‌شود، که این امر مسئولیت کارشناسان این رشته را سنگین‌تر و حضور تخصصی‌تر آنها را طلب می‌کند. عرصه رقابت‌های جهانی بسیار تنگ است، زیرا دوران روی آوردن به رویکردهای سنتی، موردی، مقطعی دیگر سپری شده و به جای آن رویکردهای علمی، فنون و تجارب متراکم و سازمان یافته، برنامه‌ریزی فراگیر و رویکرد سیستمی را می‌توان به بهره‌گیری بهینه و کارا از فرصت‌ها پرداخت و از تهدیدات رقبا و محیط مصون ماند.

گفت که پس از جذب و پرورش نیروها و منابع انسانی مستعد، دارا بودن منابع مالی کافی برای پیشبرد اهداف فدراسیون و همچنین تأمین مالی ورزشکاران بسیار مهم و تأثیرگذار است (علی‌دوست قهفرخی، ۱۳۹۳).

حسینی (۱۳۸۷) نشان داد که ۵ مؤلفه‌ی قابلیت مدیریت، استراتژی بازاریابی، عوامل محیطی، بخش‌بندی بازار هدف و آمیخته بازاریابی ورزشی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشند. زارع (۱۳۹۳) اظهار نمود که جایگاه راهبرد بازاریابی ورزشی در رسانه ملی در منطقه (WO) قرار دارد و راهبردهای محافظه‌کارانه آن آموزش مدیران در مورد مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی و افزایش تنوع تولیدات است. خاکسار (۱۳۹۳) بیان کرد که جایگاه راهبردی توسعه ورزش همگانی شهرستان ساری در منطقه (WO) قرار دارد که شامل: توسعه‌ی دسترسی آسان مردم به ورزش همگانی، گسترش مشارکت با نهادهای علمی در جهت توسعه ورزش همگانی و توسعه زیر ساخت‌های ورزش همگانی می‌باشد. قره و کلهر (۱۳۹۴) در تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش SWOT، نشان دادند که استراتژی فدراسیون اسکی در ناحیه‌ی (WO) قرار دارد و علیرغم وجود نقاط ضعف محسوس‌تر نسبت به نقاط قوت، فرصت‌های بیشتری نیز در فدراسیون اسکی وجود دارد. از این رو باید راهبردهایی را بیشتر مد نظر قرار داد که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها موجب کاهش ضعف‌ها و کمبودها شود. یاراحمدی (۱۳۹۴) در طراحی مدل تأثیر بازاریابی در عملکرد کسب و کار شرکت‌های ورزشی با توجه به فرهنگ نوآوری اظهار داشت که فرهنگ بازاریابی می‌تواند بر عملکرد کسب و کار و فرهنگ نوآوری شرکت‌های ورزشی تأثیر مثبتی داشته باشد ولی عامل هوشمندی بازار نتوانست بر روی این دو متغیر تأثیر معنی‌داری بگذارد. همچنین فرهنگ نوآوری می‌تواند بر عملکرد کسب و کار تأثیر معنی‌داری داشته باشد. صابری (۱۳۹۷) مهم‌ترین راهبردها در تدوین استراتژی توسعه‌ی ورزش بومی - سستی استان کرمان را تقویت بنیه مالی ورزشکاران، ایجاد هماهنگی بین اداره کل ورزش و جوانان و تربیت‌بدنی آموزشگاه‌ها و دیگر دستگاه‌های دولتی به منظور استفاده‌ی بهینه از امکانات ورزشی، علمی کردن فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش بیان کرد که همسو با تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی بود. بون و کانگ (۲۰۰۵)، بیان نمودند که، عامل استراتژی بازاریابی از عوامل دیگری است که بر روی قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی

برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی ورزشی یک فرایند مدیریت ورزش است که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و موقعیت‌های متغیر و متزلزل بازار محصولات و خدمات ورزشی را به عهده دارد و هدف آن ایجاد و تغییر در محصولات و خدمات ورزش به منظور دستیابی به موفقیت ورزشی و رضایت مشتریان است (حمیدی، ۱۳۹۳). همچنین بازاریابی می‌تواند بر افزایش نرخ سهام، استخدام اعضای بیمه، جذب، افزایش درآمد ورزشکاران و عواملی از این دست نیز تأثیر بگذارد (جلالی فراهانی، ۱۳۹۲)، بر این اساس مدیریت بازاریابی به معنای مبادله‌ی گروه‌ها به منظور رسیدن به توافق بر سر مصادیق مشترک است (روستا و همکاران، ۱۳۹۴). از این رو پژوهشگر در صدد تدوین و طراحی برنامه راهبردی بازاریابی در فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد.

امروزه، استفاده از فعالیت‌های بازاریابی در ورزش کاملاً ضروری است به گونه‌ای که عدم استفاده از آن به منزله شکست در رقابت با رقباست؛ از این رو مدیران ارشد برای اجرای موفق استراتژی‌ها در پی اجرای مؤثر و مناسب آن بوده تا بتوانند آینده سازمان را تضمین کنند (برایسون، ۲۰۱۱). در این زمینه بهره‌مندی از بازاریابی ورزشی به منظور جذب حامیان مالی و همچنین درآمدزایی از طریق تبلیغات، پخش تلویزیونی، استفاده از برند و سایر عوامل دیگر می‌تواند برای تحقق اهداف کاهش اتکاء به منابع دولتی و کسب درآمدهای غیردولتی کمک کننده باشد (کشاورز، ۱۳۹۵). اما به نظر می‌رسد که در ساختار کنونی فدراسیون‌های ایران هنوز ضرورت و جایگاه بخش بازاریابی و اهمیت عملکرد آن به اثبات نرسیده است، به گونه‌ای که متأسفانه از بین ۵۱ فدراسیون موجود در کشور، کمتر از ۲۰ فدراسیون بخش و یا کارگروه تخصصی فعال در این حیطة دارند که بیشتر آنها نیز یا دارای برنامه هدفمند و مشخصی در زمینه بازاریابی نمی‌باشند یا در صورت وجود چنین برنامه‌ای به صورت کارآمد آن را به اجرا در نمی‌آورند (فراهانی، ۱۳۹۷).

برای اینکه ما از ورزش همگانی سود و منافع ملی خود را بهره‌برداری کنیم باید سرمایه‌گذاری لازم را در این زمینه انجام دهیم. یکی از اصلی‌ترین موارد لازم برای مشارکت بیشتر مردم در ورزش، گسترش امکانات ورزشی است. تعداد مناسب مربی و متخصص در زمینه آموزش ورزش و نیز افزایش مراکز، اماکن و زمین‌های ورزشی، از هزینه‌های رشد مشارکت افراد در ورزش به شمار می‌رود (نصیرزاده، ۱۳۹۲). از دلایل احتمالی اهمیت متغیر بودجه و امور مالی در بین صاحب‌نظران ورزشی می‌توان

به تأیید اساتید مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران بازاریابی ورزشی رسید. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به ترتیب برابر ۰/۸۴، ۰/۸۷، ۰/۹۱ و ۰/۹۳ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی به شکل میدانی از روش‌های آماری توصیفی میانگین و درصد فراوانی، روش ترکیبی SWOT و QSPM و روش‌های آماری استنباطی از جمله آزمون فریدمن، به کمک نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج و یافته‌های پژوهش

در بحث نتایج و یافته‌های تحقیق قبل از پرداختن به ماتریس (SWOT) داخلی و خارجی بازاریابی فدراسیون همگانی ابتدا نتایج آزمون فریدمن رو برای هر ۴ حیطه اولویت بندی و در غالب یک جدول گزارش می‌کنیم.

پرسشنامه‌ای که حاوی نقاط قوت با (۱۲ گویه)، نقاط ضعف (۱۱ گویه)، نقاط فرصت (۱۰ گویه) و تهدیدها (۹ گویه) بود، تهیه و در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید ۵ تن از اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی و استراتژی رسید و پایایی آن در یک مطالعه مقدماتی با ۲۵ آزمودنی و با محاسبه آلفای کرونباخ برای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بیشتر از ۰/۷۴ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی میانگین و درصد فراوانی و روش‌های آماری استنباطی از جمله آزمون فریدمن استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون فریدمن در بررسی ۴ حیطه (SWOT)

تهدیدها	فرصت‌ها	ضعف‌ها	قوت‌ها	تعداد پاسخگو
۹۵	۹۵	۹۵	۹۵	۹۵
۸۲/۳۱۹	۹۱/۰۶۳	۸۵/۰۰۷	۱۰۸/۵۰۶	خی دو
۸	۹	۱۰	۱۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	معنی داری

موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی

نتایج پژوهش نشان داد که بازاریابی فدراسیون ورزش همگانی براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی ورزش دارای نمره

اثر دارد. در این عامل استراتژی بازاریابی را یکی از عوامل مهم در توسعه عملکرد بازاریابی در شرکت‌های خدماتی در کره جنوبی دانستند. فدراسیون والیبال استرالیا (۲۰۱۲) در برنامه‌ی راهبردی والیبال برای سال (۲۰۱۳-۲۰۰۹) مهمترین راهبردهای توسعه والیبال ساحلی را تدارک فرصت شرکت برای افراد، گسترش ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی، افزایش کیفیت و تعداد ورزشکاران و مربیان، تعیین جایگاه و یکپارچگی برنامه‌های ساحلی و سالنی، دسترسی به بهترین مسابقات بین‌المللی جهان، تخصیص و مدیریت منابع، برنامه عملکرد برتر، بکارگیری علوم و طب ورزشی، سرمایه‌گذاری جامع مالی رویدادها، برگزاری دوره‌های داوری و مربیگری، آموزش و پی‌گیری داوطلبان در سرتاسر کشور، توسعه مسابقات ملی، گسترش خدمات باشگاه‌ها و انجمن‌های توسعه می‌باشد.

در این پژوهش، پژوهشگران به دنبال، تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی است تا بدین طریق ضمن تعیین جایگاه کنونی بازاریابی ورزشی در فدراسیون ورزش‌های همگانی، عوامل داخلی (ضعف و قوت) و خارجی (فرصت و تهدید)، آن بیشتر مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و راهبردهای اجرایی و عملیاتی برای جهت برنامه‌ریزی‌های آتی بازاریابی را در فدراسیون ورزش‌های همگانی ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از نظر استراتژی (راهبرد) توصیفی-تحلیلی، از نظر مسیر اجرا پیمایشی، از نظر اهداف در رده تحقیقات کاربردی و از نوع تحقیقات مطالعات راهبردی می‌باشد که به صورت کمی و کیفی (آمیخته) اجرا شد. جامعه آماری پژوهش در دو بخش کمی و کیفی شامل کلیه صاحب‌نظران بازاریابی ورزشی و تدوین برنامه‌ی راهبردی، اعضای هیئت رئیسه و شورای راهبردی فدراسیون ورزش‌های همگانی، پژوهشگران، رؤسای کمیته‌ها و انجمن‌های فدراسیون ورزش‌های همگانی و نیز رؤسای هیئت‌های ورزش‌های همگانی کل استان‌های کشور و نخبگان و کارشناسان مدیریت و بازاریابی ورزشی در مجموع به تعداد ۱۳۲ نفر بودند که با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی و فرمول کوکران ۹۵ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه و پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته بود. ابتدا مصاحبه‌ی حضوری در راستای تعیین مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در زمینه‌ی تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی در کمیته راهبردی، با اجماع نظر خبرگان در مورد (SWOT) به روش دلفی انجام و روایی آن

بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهارمجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن به صورت زیر ایجاد کرد:

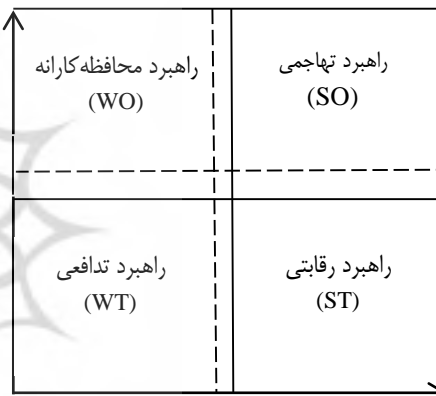
جدول ۲. ماتریس (SWOT) داخلی و خارجی بازاریابی فدراسیون همگانی و راهبردهای متناظر با آن

راهبردهای (SO)
SO1: تأمین منابع مالی از طریق توسعه مشارکت بخش خصوصی SO2: تلاش برای مبتنی کردن سازمان بر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات SO3: ارتقاء و توسعه مشاوره بازاریابی ورزش همگانی به لحاظ کمی و کیفی و بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در ارتقاء جایگاه و برند ورزش همگانی
راهبردهای (WO)
WO1: تربیت نیروی انسانی کارآمد و متخصص بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در توسعه بازاریابی ورزش همگانی WO2: آموزش مدیران در مورد مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی ورزش همگانی WO3: تأکید بر نقش راهبری و استراتژی‌سازی سازمان و تقویت دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی WO4: کاهش و تعدیل هزینه‌ها در جهت متناسب نمودن خدمات و کالا در بخش‌های بازار
راهبردهای (ST)
ST1: استفاده از ظرفیت و مشارکت سایر نهادها و ارگان‌های فعال خصوص در امر ورزش ST2: تفحص در خصوص بازارهای داخلی سایر کشورها ST3: توسعه کالبدی فضاهای ورزش همگانی استان به لحاظ کیفی و تغییر بخش بندی بازارهای ورزش همگانی با توجه به نیازهای مشتریان
راهبردهای (WT)
WT1: توجه به بازاریابی استراتژیک در ورزش همگانی کشور و استان‌ها WT2: تعامل نزدیک با نهادها و سازمان‌های ورزشی در جهت توسعه بازاریابی ورزش همگانی WT3: افزایش تبلیغات در رسانه‌های دیداری، شنیداری و مجازی WT4: بهره‌مندی از بازاریابی متمرکز (تمرکز بر سهم کوچکی از بازار)

راهبردهای SO، راهبردهایی که براساس بررسی راه‌هایی که می‌توان از نقاط قوت به منظور منتفع شدن از فرصت‌ها پیمود، طراحی و ساخته می‌شوند.

۲/۴۷۰ است (کمتر از ۲/۵)، از این رو از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) ضعف دارد. علاوه بر این، این فدراسیون براساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره‌ی ۲/۶۲۲ است (بیشتر از ۲/۵). از این رو از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) با فرصت مواجه است. در مجموع براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی ورزش همگانی که از مقایسه‌ی عوامل درونی و بیرونی ورزش همگانی محاسبه شد، مشخص گردید که بازاریابی فدراسیون ورزش همگانی در بعد ورزش همگانی در منطقه‌ی WO قرار دارد. سازمان‌هایی که راهبرد WO را به اجرا در می‌آورند، راهبردهای محافظه‌کارانه را به خود می‌گیرند و هدف، کاهش ضعف‌های داخلی می‌باشد.

(O)
فرصت



(T)
تهدید

شکل ۱. موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی

با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمره‌های حاصل از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی در منطقه‌ی راهبردی WO قرار گرفته که این موقعیت بیانگر این مهم است که از نظر سازمانی ضعف‌ها و از نظر عوامل بیرونی فرصت‌های اجتماعی دارد که می‌بایست در زمینه‌ی تدوین برنامه عوامل بیرونی از آن بهره گرفت.

یافته‌های پژوهش حاکی از معناداری ۱۲ نقطه قوت، ۱۱ نقطه ضعف، ۱۰ فرصت و ۹ تهدید بود. بنابراین در تدوین راهبردهای پیشنهادی از این گویه‌ها استفاده شد. جدول ۲، بیانگر گویه‌های مربوط به SWOT و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن است. ماتریس مذکور نشان که چگونه می‌توان

در بخش راهبردهای ST نوشته شده است. همچنین ضعف‌های داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در بخش راهبردهای «WT» و ضعف‌های داخلی با فرصت موجود در سازمان مقایسه، و نتیجه در بخش راهبردهای «WO» نوشته شد. بر اساس تحلیل SWOT و نظرسنجی از خبرگان و کمیته راهبردی بازاریابی ورزشی، در مجموع ۱۴ راهبرد WO تدوین شد. راهبردهای استخراج شده طی دو جلسه در شورای راهبری مطرح شدند و با استفاده از ماتریس QSPM (برنامه‌ریزی راهبردی کمی)، اولویت‌بندی شدند.

راهبردهای ST، نقاط قوت را به عنوان روشی برای پرهیز از تهدیدها مورد توجه قرار می‌دهند؛ راهبردهای WO، بر بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر ضعف‌ها تأکید می‌کنند؛ راهبردهای WT، اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند. به این صورت قوت‌های داخلی با فرصت‌های خارجی سازمان مقایسه، و نتیجه در بخش «راهبردهای SO» نوشته شده است و نقاط قوت داخل با تهدید خارجی مقایسه، و نتیجه

جدول ۳. برنامه‌های عملیاتی (سیاست‌های) متناظر با استراتژی‌های بازاریابی ورزشی در فدراسیون ورزش همگانی

ردیف	عنوان استراتژی و برنامه‌های عملیاتی (سیاست‌های) متناظر با استراتژی‌ها	نمره (QSPM)	اولویت
۱	تأمین منابع مالی از طریق توسعه مشارکت بخش خصوصی	۶/۵۰۰	۵
۱-۱	توسعه مشارکت اسپانسرها؛ ۱-۲) درآمدزایی از طریق پرداخت ورودیه باشگاه‌ها در مسابقات لیگ؛ ۱-۳) میزان بالای اعتبارات ورزش‌های همگانی؛ ۱-۴) حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیون‌ها در حیطه بازاریابی؛ ۱-۵) درآمدزایی از طریق حق عضویت باشگاه‌های خصوصی و دولتی؛ ۱-۶) درآمدزایی از طریق تربیت ورزشکاران و مربیان کشورهای دیگر برای کشورهای خواهان این امر؛ ۱-۷) وجود شرکت‌ها، مؤسسات و سازمان‌های متمایل به اسپانسر شدن.		
۲	تلاش برای مبتنی کردن سازمان بر فن آوری اطلاعات و ارتباطات	۵/۹۵۰	۱۱
۱-۲	توسعه فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک در جامعه؛ ۲-۲) انطباق با تغییرات سریع تکنولوژی و فناوری؛ ۲-۳) حق پخش تلویزیونی؛ ۲-۴) برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی در حیطه ورزش‌های همگانی؛ ۲-۵) وجود سایت به روز با آمار بازدید بالا و تبلیغ در آن.		
۳	ارتقاء و توسعه مشاوره بازاریابی ورزش همگانی به لحاظ کمی و کیفی و بهره‌گیری از فن آوری‌های نو در ارتقاء جایگاه و برند ورزش همگانی	۶/۴۵۵	۶
۱-۳	جذب اسپانسر در همایش‌های ملی و کلاس‌های مربیگری؛ ۳-۲) استفاده از برند ورزشکاران جهت درآمدزایی؛ ۳-۳) حمایت وزارت ورزش و جوانان از فدراسیون‌ها در حیطه بازاریابی.		
۴	تربیت نیروی انسانی کارآمد و متخصص بهره‌گیری از فن آوری‌های نو در توسعه بازاریابی ورزش همگانی	۶/۷۸۵	۲
۱-۴	افزایش ورزش همگانی در شهرها و مناطق محروم؛ ۴-۲) توجه به بهره‌گیری از نیروهای متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی.		
۵	آموزش مدیران در مورد مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی ورزش همگانی	۶/۵۰۴	۴
۱-۵	بهره‌گیری از نتایج طرح‌های علمی پژوهشی ورزشی؛ ۵-۲) افزایش تجربه کارکنان در اجرای استراتژی‌های بازاریابی.		
۶	تأکید بر نقش راهبری و استراتژی‌سازی سازمان و تقویت دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی	۷/۵۲۱	۱
۱-۶	بهره‌گیری از برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون؛ ۶-۲) بهره‌گیری از نتایج طرح‌های علمی پژوهشی ورزشی؛ ۶-۳) بهره‌گیری از نیروهای متخصص در زمینه بازاریابی ورزشی؛ ۶-۴) وجود سایت به روز با آمار بازدید بالا و تبلیغ در آن.		
۷	کاهش و تعدیل هزینه‌ها در جهت متناسب نمودن خدمات و کالا در بخش‌های بازار	۶/۷۰۳	۳
۱-۷	استفاده از برند ورزشکاران جهت درآمدزایی؛ ۷-۲) تشکیل واحد بازاریابی در فدراسیون.		
۸	استفاده از ظرفیت و مشارکت سایر نهادها و ارگان‌های فعال خصوص در امر ورزش	۵/۸۰۱	۱۲
۱-۸	درآمدزایی از طریق پرداخت ورودیه باشگاه‌ها در مسابقات لیگ؛ ۸-۲) مستقل شدن از بودجه دولتی؛ ۸-۳) امنیت بالا برای سرمایه‌گذاران در ورزش همگانی؛ ۸-۴) کاهش تداخل فعالیت سایر دستگاه‌های اجرایی در ورزش همگانی.		
۹	تفحص در خصوص بازارهای داخلی سایر کشورها	۶/۰۲۲	۱۰
۱-۹	توجه به بخش بانوان؛ ۹-۲) توجه به زیرساخت‌های مناسب؛ ۹-۳) توجه به فعالیت مناسب بازاریابی کشورهای رقیب؛ ۹-۴) توجه به تأثیرپذیری فدراسیون از جریان‌های سیاسی؛ ۹-۵) توجه به دسترسی فعالان و سرمایه‌گذاران به اطلاعات اقتصادی فدراسیون؛ ۹-۶) توجه به ساختار اقتصادی ملی و وابستگی به صادرات نفت و نوسانات آن.		

ردیف	عنوان استراتژی و برنامه‌های عملیاتی (سیاست‌های) متناظر با استراتژی‌ها	نمره (QSPM)	اولویت
۱۰	توسعه کالبدی فضا‌های ورزش همگانی فدراسیون به لحاظ کیفی و تغییر بخش‌بندی با‌زاهای ورزش	۵/۶۵۵	۱۴
	۱۰-۱) وجود سند راهبردی نظام جامع کشور؛ ۱۰-۲) برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی در حیطه ورزش‌های همگانی؛ ۱۰-۳) میزان سرمایه‌گذاری بالای زیربنایی دولتی و خصوصی.		
۱۱	توجه به بازاریابی استراتژیک در ورزش همگانی فدراسیون	۶/۴۲۰	۷
	۱۱-۱) ارائه خط‌مشی بازاریابی در چشم‌انداز فدراسیون؛ ۱۱-۲) وجود برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون؛ ۱۱-۳) توجه به نگرش مدیریت فدراسیون به بازاریابی.		
۱۲	تعامل نزدیک با نهادها و سازمان‌های ورزشی در جهت توسعه بازاریابی ورزش همگانی	۶/۲۵۵	۹
	۱۲-۱) کم کردن فاصله ورزش‌های همگانی با دانشگاه؛ ۱۲-۲) میزان سرمایه‌گذاری بالای زیربنایی دولتی و خصوصی.		
۱۳	افزایش تبلیغات در رسانه‌های دیداری، شنیداری و مجازی	۵/۶۵۹	۱۳
	۱۳-۱) ارائه خط‌مشی بازاریابی در چشم‌انداز فدراسیون؛ ۱۳-۲) ایفای نقش رسانه‌ای در توسعه نگرش بازاریابی ورزشی و معرفی بازاریابان ورزشی.		
۱۴	بهره‌مندی از بازاریابی متمرکز (تمرکز بر سهم کوچکی از بازار)	۶/۳۵۰	۸
	۱۴-۱) توجه کافی از فرآیند برنامه‌ریزی بازاریابی فدراسیون در میان کارکنان؛ ۱۴-۲) هزینه بالای فدراسیون در تحقیقات علمی مربوط به بازاریابی؛ ۱۴-۳) وجود کمیته اسپانسرینگ و بازاریابی ورزشی در فدراسیون نسبت به فدراسیون جهانی؛ ۱۴-۴) گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی در فدراسیون برای پیگیری ایده‌های جدید.		

شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمد و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء سازمان طراحی شد. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هریک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد، یعنی همواره ۴ دسته استراتژی SO، ST، WO، WT در این مدل مطرح می‌گردد. بنابراین تدوین استراتژی‌های WT، ST، WO، SO کاملاً براساس خبرگی و خلاقیت می‌باشد و لیست نمودن نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها در واقع کمک‌هایی هستند برای این مرحله از تدوین استراتژی.

محاسبات صورت گرفته در مورد گویه‌های مربوط به نقاط قوت بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی نشانگر این موضوع است که اولویت بیشتر این نتایج نشان دهنده معیار برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی در حیطه معرفی کارکردهای ورزش‌های همگانی می‌باشد و مهمترین قوت بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد و گویه‌هایی چون «توسعه مشارکت اسپانسرها»، «وجود متخصصین در وزارت ورزش»، «پخش رسانه‌ای مسابقات ورزش‌های همگانی» به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم و چهارم قرار دارند و عامل «میزان بالای اعتبارات ورزش همگانی و کمک مالی کمیته ملی المپیک به فدراسیون ورزش‌های همگانی» کم اهمیت‌ترین عامل قوت بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد. نتایج حاصل بدست آمده با نتایج

با توجه به این نتایج بایستی اذعان کرد که این شرایط حاکی از به کارگیری راهبردهای محافظه‌کارانه و حفظ وضعیت موجود و نزدیک به ناحیه تهاجمی در عرصه عمل می‌باشد. برای دسترسی به این حالت پژوهشگران با استفاده از دیدگاه جامعه تحت بررسی و طیف پاسخگویی ۵ ارزشی به عوامل چهارگانه (نقاط قوت و نقاط ضعف: ۲/۷۰۴، فرصت‌ها و تهدیدات: ۲/۶۲۲، اقدام به تدوین ماتریس و طرح راهبرد بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی نمودند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی انجام گرفت که نتایج آن ذکر شد. حال در این بخش به بحث پیرامون نتایج و مقایسه آن با تحقیقات پیشین و سپس نتیجه‌گیری نهایی می‌پردازیم. داده‌های جمع‌آوری شده حاصل از پرسشنامه با استفاده از روش آماری، جهت پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این راستا روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی شد و استراتژی‌های متناسب به موقعیت کنونی سازمان مورد بررسی منعکس گردید. در این روش تلاش‌هایی برای تجزیه و تحلیل

محاسبه شد، بنابراین ضعف‌های پیش روی فدراسیون ورزش‌های همگانی در حیطه بازاریابی ورزشی تا اندازه‌ای بر قوت‌های آن غلبه خواهد کرد. همچنین با توجه به اینکه امتیاز نهائی ورزش‌های همگانی در حیطه بازاریابی ورزشی در این ماتریس ۲/۶۲ محاسبه شد، پس فرصت‌های پیش روی ورزش‌های همگانی در حیطه بازاریابی ورزشی تا اندازه‌ای بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد. نتایج همسو با یافته شاملی (۱۳۹۴)، کریمی (۱۳۹۳) و صابری (۱۳۹۷) و زارع (۱۳۹۳) می‌باشد. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مشخص کرد که جایگاه راهبردی بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی در منطقه‌ی (WO) قرار دارد. با توجه به این نتایج بایستی اذعان کرد که این شرایط حاکی از به‌کارگیری راهبردهای محافظه‌کارانه و حفظ وضعیت موجود و نزدیک به ناحیه تهاجمی در عرصه‌ی عمل می‌باشد. پیش‌تر راهبردهای محافظه‌کارانه به تفکیک اولویت ارائه گردید. این راهبردها شامل: تربیت نیروی انسانی کارآمد و متخصص بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در توسعه بازاریابی ورزش همگانی، آموزش مدیران در مورد مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی ورزش همگانی، تأکید بر نقش راهبری و استراتژی‌سازی سازمان و تقویت دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی و کاهش و تعدیل هزینه‌ها در جهت متناسب نمودن خدمات و کالا در بخش‌های بازار می‌باشد. سپس راهبردهای ۱۴ گانه و به دنبال آن سیاست‌های توسعه بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی در قالب برنامه‌ی عملیاتی بدین صورت بیان شد: تأمین منابع مالی از طریق توسعه مشارکت بخش خصوصی، تلاش برای مبتنی کردن سازمان بر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، ارتقاء و توسعه مشاوره بازاریابی ورزش همگانی به لحاظ کمی و کیفی و بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در ارتقاء جایگاه و برند ورزش همگانی، تربیت نیروی انسانی کارآمد و متخصص بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین در توسعه بازاریابی ورزش همگانی، آموزش مدیران در مورد مفاهیم راهبردهای بازاریابی ورزش همگانی، تأکید بر نقش راهبری و استراتژی‌سازی سازمان و تقویت دانش مدیریت راهبردی و بازاریابی ورزشی، کاهش و تعدیل هزینه‌ها در جهت متناسب نمودن خدمات و کالا در بخش‌های بازار، استفاده از ظرفیت و مشارکت سایر نهادها و ارگان‌های فعال خصوص در امر ورزش، تحقیق و تفحص در خصوص بازارهای داخلی سایر کشورها، توسعه‌ی کالبدی فضاهای ورزش همگانی فدراسیون به لحاظ کیفی و تغییر بخش‌بندی بازارهای ورزش همگانی با توجه به نیازهای مشتریان، توجه به بازاریابی استراتژیک در ورزش همگانی فدراسیون، تعامل نزدیک با نهادها و سازمان‌های

تحقیقات زارع (۱۳۹۳)، یاراحمدی (۱۳۹۴)، صابری (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد. در مورد نقاط ضعف بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی، اولویت بیشتر معیار فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی در فدراسیون می‌باشد و مهمترین ضعف بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد و گویه‌هایی نظیر «وابستگی شدید فدراسیون به بودجه تخصیص یافته از طریق وزارت ورزش و جوانان»، «فقدان نظام تحقیق و توسعه بازاریابی در فدراسیون»، «هزینه اندک فدراسیون در تحقیقات علمی مربوط به بازاریابی» به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم و چهارم قرار دارند و گویه‌های «وجود نظارتی که فدراسیون‌ها بودجه ورزش همگانی را در بخش جاری یا قهرمانی خرج نکنند» کم‌اهمیت‌ترین عامل ضعف بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد. عوامل بدست آمده با نتایج تحقیقات حسینی (۱۳۸۷)، خاکسار (۱۳۹۳) و نصیرزاده (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. نتایج حاصل در مورد گویه‌های مربوط به فرصت‌های بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی نشانگر این موضوع است که اولویت بیشتر، «علاقه گسترده مردم و جوانان به ورزش‌های همگانی» می‌باشد و مهمترین فرصت بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد و گویه‌هایی مانند: «استفاده از برند ورزشکاران جهت درآمدزایی»، «وجود شرکت‌ها، مؤسسات و سازمان‌های متمایل به اسپانسر شدن»، «حق پخش تلویزیونی» به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم و چهارم قرار دارند و عامل «درآمدزایی از طریق تربیت ورزشکاران و مربیان کشور برای کشورهای دیگر خواستار این امر» کم‌اهمیت‌ترین فرصت بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد. نتایج همسو با یافته‌های سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) و قره و کلهر (۱۳۹۴) می‌باشد. نتایج حاصل در مورد گویه‌های مربوط به تهدیدهای بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی نشانگر این موضوع است که این نتایج نشان‌گر اولویت بیشتر معیار وابستگی به بودجه دولتی می‌باشد و مهمترین تهدید بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد و گویه‌های «تأثیرپذیری فدراسیون از جریانات سیاسی»، «نوسانات شدید قیمت تجهیزات ورزشی در داخل کشور»، «میزان سرمایه‌گذاری اندک زیربنایی دولتی و خصوصی» به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم و چهارم قرار دارند و گویه‌ی «فعالیت مناسب بازاریابی کشورهای رقیب» کم‌اهمیت‌ترین تهدید بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی می‌باشد. نتایج همسو با یافته‌های صابری (۱۳۹۷) و یون و کانگ (۲۰۰۵) و آقایی و همکاران (۱۳۹۲) می‌باشد.

با توجه به اینکه امتیاز نهائی فدراسیون ورزش‌های همگانی در حیطه بازاریابی ورزشی در این ماتریس ۲/۴۰

حامیان و اسپانسرهای مالی، تقویت بنیه مالی ورزشکاران در بخش ورزش‌های همگانی، تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه در ورزشکاران ورزش‌های همگانی، ایجاد سایت به روز شده برای هیأت ورزش همگانی، روستایی و عشایری جهت اعلام برگزاری مسابقات، کلاس‌های داوری، مربیگری و همچنین جشنواره‌های مربوط به ورزش‌های همگانی را باید به آن پرداخت و همچنین سیاست‌های اجرایی آن: برگزاری مسابقات ورزش‌های همگانی، جهت توسعه ترویج ورزش‌های همگانی، ایجاد باشگاه‌های ورزشی مخصوص ورزش‌های همگانی زیر نظر متخصصان، استفاده از متخصصان ورزشی به عنوان استعدادیابان ورزش‌های همگانی و قهرمانی، افزایش سرمایه‌گذاری روی ورزش‌های همگانی، افزایش امکان ورزشی ورزش‌های همگانی در سراسر کشور، ممنوع کردن استفاده غیرورزشی از کلیه اماکن ورزشی در تمامی باشگاه‌های ورزشی، حمایت از ورزشکاران نخبه ورزش‌های همگانی، جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در بخش ورزش همگانی کشور، برگزاری مسابقات ورزشی متعدد ورزش‌های همگانی در سراسر کشور برای ایجاد انگیزه در ورزشکاران این ورزش‌ها، استفاده از افراد متخصص در هیأت‌های ورزش روستایی عشایری کشور، برگزاری استعدادیابی‌های منظم در رده‌های سنی مختلف برای کشف استعدادها، نهفته، ایجاد اماکن ورزشی رایگان جهت سوق دادن جوانان و نوجوان به سوی این ورزش می‌باشد. پیشنهاد پژوهشگران به این صورت است که نیروهای متخصص درون فدراسیون‌ها به مدارک دانشگاهی و دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مربوط به بازاریابی ورزشی: مثل تجارت ورزشی، تبلیغات ورزشی و بازاریابی ورزش‌های رسانه‌ای تربیت و تجهیز کنند و توجه رسانه‌های ورزشی به ویژه صدا و سیما و سایر رسانه‌های برخوردار از اعتبارات دولتی در جهت تخصیص زمان و فضای بیشتر به موضوع بازاریابی ورزش همگانی و ساخت برنامه‌های ورزشی در جهت توسعه فرهنگ ورزش همگانی، آموزش و ترغیب و تشویق مردم به انجام فعالیت‌های ورزشی روزانه صورت گیرد، و در انتها از تمامی همکاران عزیز، اساتید ارجمند و دلسوز تربیت‌بدنی و جامعه‌ای که در انجام این پژوهش یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

امید است به جامعه ورزشی دست یابیم که مسئولین و بزرگان تربیت‌بدنی و ورزش کشورمان به پژوهش‌ها و تحقیقات ورزشی توجه نموده و به آنها ارزش و ارج نهاده و نتایج آن‌ها را بکار برند، در این صورت است که ورزش نقش ویژه‌ای در بین مردم خواهد یافت و با تلاش و امید، اهداف ورزشی جهت سلامت و نشاط جامعه به ثمر خواهد نشست.

ورزشی در جهت توسعه بازاریابی ورزش همگانی، افزایش تبلیغات در رسانه‌های دیداری، شنیداری و مجازی، بهره‌مندی از بازاریابی متمرکز (تمرکز بر سهم کوچکی از بازار). در مورد راهبرد های موجود قبل از تعیین معیارهای ارزیابی باید اهداف کمی مشخص و سپس معیارهایی تدوین شود که قابل اندازه‌گیری باشند. ارزیابی باید مداوم باشد تا با دادن بازخوردها به افراد سعی در بهتر شدن کارها و رفع نواقص شود. بنابراین، با استفاده از راهبردهای باید نهایت تلاش خود را برای جبران ضعف‌ها و ناتوانی‌های خود با استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ی فرصت‌های محیطی به کار بندد. با توجه به جایگاه استراتژیک بازاریابی ورزش همگانی که در منطقه‌ی (WO) قرار دارد، مسئولین و مدیران بازاریابی ورزش همگانی باید با توجه به شرایط موجود و تمرکز بر رسیدن به استراتژی‌های (SO)، در قدم بعد با تدوین برنامه استراتژیک به مسیر رشد و توسعه خود ادامه دهند. بنابراین بازاریابی ورزش همگانی باید از نقاط قوت خود در درون سازمان بهره برده و فرصت‌های موجود و پیش روی سازمان در محیط خارج را بررسی و از آن فرصت‌ها در جهت رشد و تعالی بازاریابی ورزش همگانی استفاده کند. لازم به ذکر است که بازاریابی ورزش همگانی علاوه بر این اقدام مؤثر، باید نقاط ضعف داخل سازمان را نیز به فراخور توانایی بررسی و برطرف کنند و با شناسایی تهدیدات موجود در خارج سازمان و آسیب شناسی، آنها را تقلیل داده و یا در بهترین شرایط به نقاط قوت تبدیل نمایند.

به عقیده پژوهشگران، با راهبردهای حاضر، می‌توانیم به جامعه‌ای سالم، ورزشکار، بانشاط و امید به زندگی بهتر برسیم تا آنجایی که نیازی به منابع مالی از بیرون از فدراسیون نداشته باشیم و کاملاً خودکفا گردیم. باید ورزش‌های همگانی را ارتقاء و ترویج دهیم تا حدی که تمامی شهرها و روستاها از امکانات ورزشی بهره‌مند شوند تا این ورزشی که مادر و پایه‌ی تمامی ورزش‌های قهرمانی است را در تمامی نقاط کشور ترویج یابد.

مورد مهم دیگر این نتایج این است که ورزش‌های همگانی را بازاریابی و به مردم ایران معرفی کنیم. هیأت‌های ورزش روستایی و عشایری را افزایش دهیم و به کیفیت باشگاه‌ها بیافزاییم و همچنین مهمترین راهبردهای بازاریابی فدراسیون ورزش‌های همگانی: تشکیل شورای خیرین به منظور افزایش منابع مالی در جهت توسعه ورزش‌های همگانی، بهره‌گیری از خیرین پیشکسوت ورزشی علاقه‌مند به ورزش‌های همگانی جهت پشتیبان مالی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، ایجاد فرهنگ ورزش‌های همگانی، ایجاد زمینه‌ای مناسب برای جذب

REFERENCES

- Alidoust Qahfarokhi, Ibrahim; Moradi, Mohammad Reza; Jafari, Akram ;omidi, Alireza (2014). Modeling the Effect of Transformational Leadership and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviors of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran, *Sports Management Journal*, 5 (4): 124-107.
- Alidoust Qahfarokhi, Ibrahim, Sajjadi, Seyed Nasrollah, Mahmoudi, Ahmad; Saatchian , Vahid (2015). Study of Priorities and Strategies for Advancement of Championship of Judo of Iran, *Sport Management Journal*. ۲۴-۲۳۱ : (۲) ۶ .
- Bryson, John. M. & Farnum, K. Alston.(2011). *Creating You Strategic Plan: A Workbook for Public and nonprofit organizations*; p:3.
- Farahani, Abolfazl, Nasirzadeh, AbdolMahdi, Rezaei, Shamsodin; Vatan Doust, Maryam (2014). Evaluation of Entrepreneurship among Physical Education Directors of the Islamic Republic of Iran, *Applied Research in Sport Management*, 2 (7): 129-144.
- Farahani, Abolfazl; Nasirzadeh, Abdolmahdi; Esmaili, Sarah (2019). Formation of Sporting Strategic Marketing Program of the Islamic Skating Federation of the Islamic Republic of Iran .Master's degree in Sport Management.
- Henderson, K. (2010). Dimensions of Leisure for Life: Individuals and Society: Importance of leisure to Individuals and society, *Human Kinetics*; p: 4-21.
- Howard, Howard, D. R.& Crompton, J. L. (2003). "An empirical review of the stadium novelty effect". *Sport Marketing Quarterly*; 12 (2): 111-116.
- Hamidi, Mehrzad, Hosseini, Seyyed Emad ; Kheyri, Somayeh (2015). Formation of Marketing Strategy of the Climbing and Climbing Federation of the Islamic Republic of Iran .Senior Thesis: Shahid Beheshti University.
- Izadi, Behzad, Ehsani, Mohammad, Kozechian, Hashem and Tejari , Farshad (2016). Investigating the Impact of Communication Factors Management Dimensions on Their Longevity .*Sports Management Journal of Tehran University of Physical Education and Sport Sciences*. ۲۹۱-۲۷۷ : (۲) ۷ ..
- Jalali Farahani; Majid (2014); The Effect of Selected Elements of Marketing Mix on Brand Value in Sport Services .*Sports Management University of Tehran*. ۲۰-۱۱ : (۶) ۲ ..
- Javadipur, Mohammad; Peymanizadeh, Hossein and Saminia, Mona (2014). Strategic Pathology of Sports in Iran and Developing Development Strategies Based on SWOT Model, *Sports Management Studies Journal*. ۲۲۱-۲۲۸ : (۲۰) ۵ ..
- Kashaf, Amir Mohammad, Araqi, Mohsen (2015). Challenges to the development of universal sport in Iran and its strategies .*Sports Management Journal*, 6 (4): 643.
- keshavarz, Loghman (2018). Designing a Marketing Management Evaluation Model in Iranian Sports Federations, *Quarterly Journal of Modern Approaches to Sport Management*, 5 (17): 71-57.
- Muslimi , Asma, Ghofrani, Mohsen and Saberi, Ali (2019). Designing and Developing the Strategy of Development of Traditional Native Sports - Kerman Province .*Sports Management Journal*. ۱۰۲ : (۱) ۱۰ .
- Pitts, B. G.; Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of Sport Marketing*, Fourth Edition, Fitness Information Technology
- Rosta, Ahmad, Venus, Davar ; Ebrahimi, AbdulHamid(2016). *Marketing Management*, Eighteenth Edition, Tehran, Organization for the Study and Compilation of the Humanities Books of Universities (Department), Research and Development Center for Humanities, p ۱۱۵ . ۱۰۱ -
- Saminia, Mona and Javadipur, Mohammed (2014). Public sport in Iran and formulating a vision, strategy and future plans *Journal of Applied Research in Sport Management*, 1 (4): 30-21.
- Sharifian, Ismail; Mosallanezhad, Mohammad and Ghahreman Tabrizi, corosh (2015). Barriers to Privatization of Sport Facilities at Iranian Universities, *Research Journal of Academic Sport*, 2 (6): 87-112.