



Providing a model for strategic human resource planning requirements for sports complexes with service positioning strategies (Case study: Kerman city)

Mohsen Manzar Tavakoli

PhD Student, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Mohammad Ali Safania *

Professor, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Seyed Salaheddin Naqshbandi

Assistant Professor, Department of Sports Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Reza Nikbakhsh

Associate Professor, Department of Sports Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

This research has been done with the aim of presenting the model of strategic human resource planning requirements of sports complexes with service positioning strategies in Kerman city. The existing research is an explanatory exploratory research in terms of the development goal and a mixed research in terms of the method. The statistical population of the research in the qualitative phase consisted of 21 experts selected by the purposeful sampling method and by using the Delphi technique, the work of explaining and confirming the components, indicators and questionnaires was done. The statistical population of the research in the quantitative phase (designing the model and examining the relationships between variables) according to Cohen's table is 157 people who were selected by simple random sampling method. To collect data from the questionnaire made by the researcher, the strategic planning requirements of human resources with 85% validity and 90% reliability of sports service positioning strategies with 86.1% validity and 89% reliability. In order to analyze the data quantitatively and qualitatively, SPSS version 23 and PLS Smart version 23 software were used. Based on the findings of the research, it can be concluded that the provided model of the strategic planning requirements of sports complexes' human resources has an acceptable fit with service positioning strategies.

Key words: strategic planning of human resources, positioning, sports services, planning.

* Corresponding Author: E-mail: a.m.safania@gmail.com

How to Cite: Manzar Tavakoli M, Safania M. A, Naqshbandi S. S, Nikbakhsh R. Providing a model for strategic human resource planning requirements for sports complexes with service positioning strategies (Case study: Kerman city), Journal of Innovation in Sports Management, 2025; 4(1):83-95.

Extended Abstract

Introduction

This study aimed to develop a model of strategic human resource planning requirements in sports complexes aligned with service positioning strategies in the city of Kerman, Iran. In the modern competitive sports environment, establishing alignment between strategic human capital management and service positioning is essential for sustainable success.

Drawing from both domestic and international research, the study emphasizes how structural, managerial, human, cultural, and skill-based prerequisites can strengthen organizational capabilities and enhance market positioning of sports service organizations. The research contributes theoretically by bridging the gap between strategic HR planning models and service marketing strategy in the sports sector and practically by proposing a tailored framework for Iranian sports organizations.

Methodology

The research adopts a developmental–applied purpose and a mixed exploratory–explanatory approach.

The study was conducted in two phases:

1. Qualitative Phase:
 - Participants: 21 academic and professional experts in sports management, selected through purposeful sampling.
 - Technique: The Delphi method was employed to identify, refine, and validate the primary components, indicators, and questionnaire items related to strategic HR planning and service positioning strategies.
2. Quantitative Phase:
 - Participants: 157 employees of Kerman sports complexes, determined based on Cohen's table and selected using simple random sampling.
 - Instruments: Two researcher-made questionnaires:
 - Strategic Human Resource Planning Requirements: Cronbach's $\alpha = 0.90$, Validity = 0.85.
 - Sports Service Positioning Strategies: Cronbach's $\alpha = 0.89$, Validity = 0.86.
 - Each questionnaire included 49 items measured on a five-point Likert scale.
 - Data analysis was carried out using SPSS v23 and SmartPLS v3.0 software, applying structural equation modeling (SEM) to test the proposed relationships and evaluate measurement reliability using Cronbach's *alpha* and *Composite Reliability (CR)* indices.

Findings

All dimensions of the human resource strategic planning construct—structural, managerial, human, cultural, and skill-related—demonstrated acceptable reliability (α and $CR > 0.6$). Similarly, all seven dimensions of service positioning strategies (business goal setting, market positioning, identity comparison, market perception, unique positioning, culture shaping, and strategic thinking formation) showed good internal consistency.

The SEM results confirmed that strategic human resource planning requirements significantly and positively influence sports service positioning strategies ($\beta = 0.732$, $t = 14.810$, $p < 0.001$).

Moreover, the coefficient of determination ($R^2 = 0.54$) indicated that HR planning requirements explain 54% of the variance in positioning strategies. Model fit indices were within acceptable thresholds, verifying the robustness of the proposed conceptual model.

Discussion and Conclusion

The results underscore the pivotal role of strategic HR planning as a foundation for achieving effective service positioning in competitive sports markets. Human resource structures that emphasize management competence, organizational culture, employee training, and specialized skills can substantially enhance the ability of sports complexes to translate internal capabilities into distinctive market positions.

The significance of cultural and human elements aligns with the findings of international research, which emphasizes human capital agility and managerial foresight as key determinants of competitive advantage in the service industry. The model demonstrates practical applicability for sports organizations seeking to align human resource systems with marketing and strategic objectives.

The developed model of strategic human resource planning requirements and service positioning strategies exhibits strong validity and reliability and can serve as a practical guide for decision-makers in Iran's sports sector.

Sports managers are encouraged to institutionalize strategic HR planning based on five key dimensions—structural, managerial, human, cultural, and skill-based—so that sports complexes can establish clear and sustainable service positioning strategies.

The findings contribute to the growing body of knowledge integrating human resource strategy with sports marketing and service management, highlighting the necessity for coherent organizational frameworks to ensure sustained competitiveness in the sports industry.



ارائه الگو الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی مجموعه‌های ورزشی با استراتژی‌های موضع سازی خدمات (مطالعه موردی: شهر کرمان)

محسن منظری توکلی	دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
محمدعلی صفانیا*	استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
سیدصلاح الدین نقشبندی	استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
رضا نیک بخش	دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

این تحقیق با هدف ارائه الگو الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی مجموعه‌های ورزشی با استراتژی‌های موضع سازی خدمات در شهر کرمان انجام شده است. تحقیق موجود از نظر هدف توسعه‌ای و به لحاظ نتیجه یک تحقیق اکتشافی تبیینی و از نظر روش یک تحقیق ترکیبی است. جامعه آماری تحقیق در فاز کیفی شامل ۲۱ نفر از صاحب‌نظران با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با استفاده از تکنیک دلفی کار تبیین و تایید مولفه‌ها، شاخص‌ها و پرسشنامه‌ها صورت گرفت. جامعه آماری تحقیق در فاز کمی (طراحی مدل و بررسی روابط بین متغیرها) با توجه به جدول کوهن ۱۵۷ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی با روایی ۸۵٪ و پایایی ۹۰٪ استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی با روایی ۸۶/۱٪ و پایایی ۸۹٪ است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کمی و کیفی از نرم افزارهای SPSS ویراست ۲۳ و PLS Smart ویراست ۲۳ انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که الگو ارائه شده الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی مجموعه‌های ورزشی با استراتژی‌های موضع سازی خدمات از برازش قابل قبولی برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، موضع سازی، خدمات ورزشی، برنامه‌ریزی.

* نویسنده مسئول: E-mail: a.m.safania@gmail.com

منظری توکلی محسن، صفانیا محمدعلی، نقشبندی سیدصلاح الدین، نیک‌بخش رضا، ارائه الگو الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی مجموعه‌های ورزشی با استراتژی‌های موضع سازی خدمات (مطالعه موردی: شهر کرمان)، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، بهار ۱۴۰۴، ۴(۱): ۸۳-

مقدمه

امروزه استراتژی‌های موضع سازی به عنوان یکی از عوامل موفقیت مورد توجه روزافزون سازمان‌های خدماتی است. از این رو اغلب شرکت‌ها و کارخانه‌ها از روش‌های مختلف ترویج برای مطرح کردن کارهای خود و کسب شهرت برای سازمان و ترغیب مشتریان به استفاده از خدمات می‌کنند. اتزل و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در مطالعه خود نشان دادند که دامنه معرفی محصول در موفقیت یا شکست و نوآوری در محصولات بازار، عاملی تعیین کننده است. از طرفی وقتی سازمان خدماتش را در یک جنبه حداکثر کند و در سایر جنبه‌ها به حداقل برساند درجه بالای تمایز، شدت رقابت را در بین سازمان‌ها کاهش می‌دهد (باربارا^۲، ۲۰۱۳: ۵۷) تمایز شرط ماندگاری در بازار رقابتی است موضع سازی فرآیندی است برای ایجاد تمایز عامل استراتژی موضع سازی جست و جو در دنیای محصولات و خدمات از نگاه مشتریان می‌داند و سپس یافتن مکانی مطلوب و بدون رقیب در ذهن آن‌ها است (آنیکیا^۳، ۲۰۱۰).

از طرفی کمتر سازمانی است که به نحوه ارائه کالا و خدمات طبق میل مصرف کنندگان اهمیت ندهد زیرا شرکت‌ها و سازمان‌ها با بازاریابی رو به رو هستند که بیش از هر زمان دیگر رقابتی تخصصی و جهانی دارند، بنابراین کسب موفقیت در این محیط تغییر و تدوین یک استراتژی مناسب مستلزم بهره‌گیری از دانش و خلاقیت افراد سازمان است بر این اساس می‌توان گفت استراتژی یک سازمان بر عهده تمام افراد سازمان و منابع انسانی است (کاتلر^۴، ۱۳۸۱: ۲۰۱). آن جا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و یکی از عمده ترین برنامه ریزی‌های سازمانی برنامه ریزی منابع انسانی است. با توجه به این که منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود جز مهم و جدا ناپذیر مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و ازجمله عواملی است که در بیشبرد اهداف سازمان و ترکیب بین

عوامل سازمان نقش به سزایی دارد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی نیز مانند دیگر سازمان‌ها در معرض تغییر و تحولات محیطی بسیار قرار دارند و برای مقابله با چنین وضعیتی ناگزیراند از برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند. الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری است برای کمک به این سازمان‌ها به طور رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی محیط تطبیق می‌دهند (آقای، ۱۳۹۰).

افزایش تقاضای شرکت در فضاهای ورزشی و جسمانی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهانی شده است به طوری برای پاسخگویی به این تقاضاها، انجمن‌ها و سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به وجود آمده است که حاکی از اهمیت برنامه‌های ورزشی در جوامع و ارائه برنامه‌های راهبردی و استراتژیک است (بلدی، ۱۳۹۴). علاوه بر این در عصر حاضر ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی از بعد عملی و مصرف کالا و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد و یکی از مهم ترین عوامل اثر گذار در رشد اقتصاد ملی و از درآمد زاترین صنایع در قرن ۲۱ شمار می‌شود (بروان^۵، ۲۰۰۲: ۴۴).

امروزه فعالیت‌های ورزشی جهان در توسط باشگاه‌های بزرگ و کوچک انجام میشود و این باشگاه‌ها در محیط‌های کوچک و بزرگ با فضای رقابتی و در حال تغییر مشغول به کار هستند بنابراین برای کامیابی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستند و برای دستیابی به این اهداف اقدام به انتخاب استراتژی‌های مناسب کنند (الفی، ۱۳۹۶). باتوجه به افزایش علایق و توجه مردم به خدمات سازمان‌های ورزشی به جذب حداکثر ممکن مشتریان برای استفاده از ورزشگاه‌ها علاقه مند شده اند، اهمیت ورزش و خدمات آن برای اقتصاد هر روز بیشتر می‌شود به طوری که خدمات ورزشی یکی از پر درآمدترین حوزه‌های اقتصادی تبدیل شده است بنابراین ضروری است که مدیران خدمات ورزشی نوع نگرش مصرف کننده را درباره ویژگی‌های خدمات ورزشی موضع یابی کنند زیرا ذهن مصرف کننده با مجموعه‌ای از نگرش‌ها و پنداشت‌ها درگیر است، لذا

¹ Ezzel et al

² Barbara

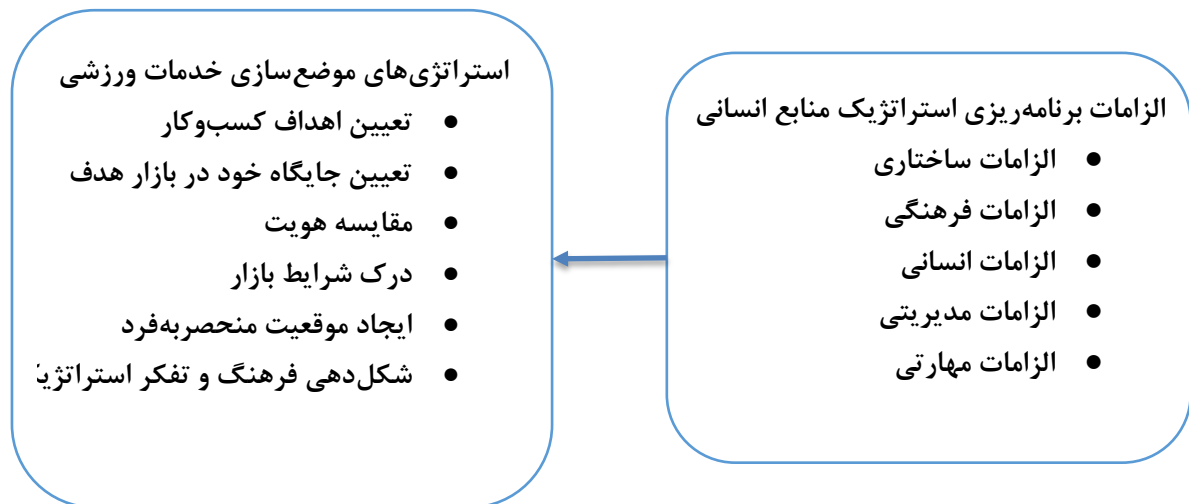
³ Anikhia

⁴ katler

⁵ Brown

توجه محققان قرار بگیرد، بر همین اساس تحقیق حاضر در صدد رفع این خلاء هدف ارائه الگو الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی مجموعه‌های ورزشی با استراتژی‌های موضع سازی خدمات در شهرکرمان انجام شده است.

دغدغه مدیران سازمان‌ها این است که مشتری را در تعیین جایگاه خدمات عرضه شده آزاد بگذارند بلکه با طراحی استراتژی‌ها و سیاست‌های هوشمندانه مصرف کننده را به سمت جایگاهی که خود تعیین کرده است سوق دهد. و این یک خلاء پژوهشی محسوب می‌شود که باید مورد



الزامات مهارتی (رابینسون^۱، ۱۳۸۶)

استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی^۲:

موضع سازی عبارت است از نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصول در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب. موضع یابی محصول با توجه به نیازها و خواسته‌های مصرف کنندگان در بازار هدف شکل می‌گیرد (روستا و همکاران، ۱۳۹۴). موضع و جایگاه محصول عبارت است از نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصول در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب و موضع یابی با توجه به نیازها و خواسته‌های مصرف کنندگان ورزشی در بازار هدف شکل می‌گیرد (روستا و همکاران، ۱۳۸۹). استراتژی‌های موضع سازی خدمات به دو چیز اطلاق می‌گردد: (۱) جایگاهی که یک محصول با یک نام تجاری در ذهن مشتریان دارد با توجه به نیازهای آنها و محصولات یا نام‌های تجاری رقبای (۲) نحوه تصمیم‌گیری مدیران شرکت در خلق چنین جایگاهی. بنابراین ایده موقعیت‌یابی شامل ملاحظات رقابتی و توجه به نیازهای مشتری می‌شود. موقعیت‌یابی بیشتر با تمایز مرتبط است. ضمن

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی:

برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای رسیدن به اهداف خود به چه تعداد کارمند پایه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغل و در چه زمانی نیاز دارد (سعادت، ۱۳۸۷: ۳). برنامه ریزی استراتژیک فرایندی گام به گام است که دارای اهداف و خروجی‌هایی مشخص است و قابلیت پیاده سازی و ارزیابی دارد. به زبان ساده، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که امکان پیش بینی آینده و تجسم آن بر اساس روندهای جاری و در نتیجه امکان اثرگذاری بر نیروهای مؤثر در تغییر سازمان را فراهم می‌کند (منوریان، ۱۳۹۰: ۵۷). برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی مفهومی برای انسجام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان است. که شامل :

- الزامات ساختاری
- الزامات فرهنگی
- الزامات انسانی
- الزامات مدیریتی

¹ Pierce and Robinson

² positioning

این که این مفهوم هم در بازاریابی کالاهای مصرفی و هم در بازاریابی کالاهای خدمات صنعتی به یک اندازه ارزش و کاربرد دارد.

تعیین اهداف کسب و کار

تعیین جایگاه خود در بازار هدف

مقایسه هویت

درک شرایط بازار

ایجاد موقعیت منحصربه‌فرد

شکل‌دهی فرهنگ و تفکر استراتژیک (واکر و همکاران،

۱۳۸۳).

جدول ۱ به طور خلاصه تحقیقات انجام شده را شرح

داده شده است:

جدول ۱- پیشینه پژوهش

موقعیت استراتژیک بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران، در موقعیت WT (ضعف درونی سازمان و تهدیدهای بیرونی)	تدوین برنامه راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران	کونانی (۱۴۰۰)	تحقیقات انجام شده داخلی
سطح اهداف استراتژیک شرکت تقریباً ۶۸ درصد و میزان برنامه‌ریزی منابع انسانی ۷۱ درصد	ارزیابی تأثیر ابعاد برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اهداف استراتژیک شرکت مهران	تحسری (۱۴۰۰)	
عامل برنامه‌ریزی به با وزن ۰/۳۶۴ از بیش‌ترین اولویت برخوردار است. عامل اعتماد اسپانسر ورزشی با وزن ۰/۲۴۰ در اولویت دوم؛ عامل مدیریت ارتباطی با وزن ۰/۱۶۴ در اولویت سوم؛ عامل نگرش نوآورانه با وزن ۰/۱۱۴ در اولویت چهارم؛ عامل ارتباط مدیریت با وزن ۰/۰۷۶ در اولویت پنجم و عامل مدیریت فناوری اطلاعات با وزن ۰/۰۴۳ در اولویت ششم	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی بازاریابی خدمات ورزشی در شهرستان‌های جنوبی خراسان رضوی	کمالی (۱۴۰۰)	
مدل‌های برنامه‌ریزی نیروی کار بهداشت با استفاده از پویایی‌های سیستم؛ استفاده از پویایی‌های سیستم در حمایت از برنامه‌ریزی استراتژیک با ادغام روش شناسی‌های متعدد و مدل‌سازی تسهیل شده از طریق ایجاد و استفاده از مدل‌های پویایی‌های سیستم در کارگاه‌ها.	الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار در مراقبت‌های بهداشتی	گراهام (۲۰۱۸)	تحقیقات انجام شده خارجی
تحلیل فعالیت‌های بازاریابی جاری سازمان مشارکتی	تجزیه و تحلیل فعالیت‌های بازاریابی سازمان تجهیزات ورزشی شهر چیچین	پیتریوکی (۲۰۱۳)	
کیفیت فعالیت‌های بازاریابی بین باشگاه‌ها در برخی زمینه‌ها مانند وب‌سایت‌ها، مطالب چاپی، باشگاه‌ها عملکرد خوبی	بازاریابی باشگاه‌های منتخب لیگ فوتبال چک	کامل (۲۰۱۴)	

روش شناسی

تحقیق موجود از نظر هدف توسعه‌ای و به لحاظ نتیجه یک تحقیق اکتشافی تبیینی و از نظر روش یک تحقیق ترکیبی است. جامعه آماری تحقیق در فاز کیفی شامل (۲۱) نفر از صاحب‌نظران آشنا با موضوع با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با استفاده از تکنیک دلفی کار تبیین و تایید مولفه‌ها، شاخص‌ها و پرسشنامه‌ها صورت گرفت. جامعه آماری تحقیق در فاز کمی شامل کلیه کارکنان مجموعه ورزشی شهر کرمان با توجه به جدول کوهن ۱۵۷ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب

شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های محقق ساخته شامل پرسشنامه محقق ساخته الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی با روایی ۸۵٪ و پایایی ۹۰٪ استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی با روایی ۸۶/۱٪ و پایایی ۸۹٪. ۹۱٪ نبوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های فاز کیفی از تکنیک تحلیل محتوای کیفی و در فاز کمی از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزارهای SPSS و PLS Smart ویراست ۲۳ استفاده شده است.

روایی و پایایی ابزار سنجش

در پژوهش حاضر به منظور تامین روایی (اعتبار درونی و بیرونی) سعی شد تا اولاً از مشارکت کنندگانی استفاده شود که در حوزه‌ی مربوط صاحب تخصص بوده و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند؛ دوماً از دوره‌های متعددی (راند) در اجرای پرسشنامه‌ها استفاده شود (انجام سه دور). همچنین لازم به ذکر است که در این تحقیق علاوه بر رعایت موارد مذکور جهت دستیابی به روایی درونی و بیرونی دلفی، از اعتبار صوری نیز برای سئوالات پرسشنامه‌ی دلفی استفاده شده است. بدین منظور پرسشنامه دلفی توسط چهار تن از اساتید مورد بررسی و با اصلاح برخی جزئیات مورد تاییدنهایی قرار گرفت. به منظور تامین پایایی در این تحقیق اولاً روش دلفی برای موضوع یا مشکلی خاص مورد استفاده قرار گرفت، دوماً پاسخگویانی با تخصص مرتبط انتخاب شدند، سوماً پاسخ‌های بدست آمده از انجام هر دور دلفی به پاسخگویان بازخورد داده شد و سعی شد تا سطحی از اجماع ایجاد شود.

روایی سازه ای پرسشنامه‌های تحقیق:

از روش تحلیل عاملی برای روایی سازه ای پرسشنامه برای شناسایی عوامل الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی از تحلیل عاملی اکتشافی به روش ماکسیمم درست نمایی و چرخش واریماکس استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، تعداد ۳۶ سوال مربوط به الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی در پنج عامل خلاصه شده‌اند. برای اطمینان از اعتبار داده‌ها و بررسی صحت نمونه‌گیری قبل از تحلیل عاملی از معیار کایزر، میجر، الکین (KMO) استفاده شده است. این روش ضریب همبستگی داده‌ها را محاسبه می‌کند هرچقدر KMO بزرگ‌تر باشد داده‌ها برای تحلیل مناسب‌تر هستند. مقدار KMO بین صفر و یک است و داده‌های بالاتر از ۰/۷ برای تحلیل مناسب هستند. آزمون کرویت بارتلت نیز نشان می‌دهد که متغیرها با هم رابطه دارند و نتایج تحلیل عاملی قابل اعتماد است. بر اساس یافته‌ها مقدار KMO در باب الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی نمونه‌گیری برابر با ۰/۹۴۷ است که مقدار قابل قبولی است

در این تحقیق جهت سنجش الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۴۹ گویه با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می‌باشد که نمره‌گذاری آنها از یک تا پنج بوده است. براین اساس پرسشنامه مذکور الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی در پنج بُعد (الزامات ساختاری، الزامات فرهنگی، الزامات مدیریتی، الزامات انسانی و الزامات مهارتی) سنجیده می‌شود که سئوالات مربوط به هر مؤلفه در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱- ابعاد پرسشنامه الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی

سؤالات	مؤلفه
1-16	الزامات ساختاری
17-31	الزامات فرهنگی
32-37	الزامات مدیریتی
38-42	الزامات انسانی
42-49	الزامات مهارتی

در این تحقیق جهت سنجش استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۴۹ گویه با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم می‌باشد که نمره‌گذاری آنها از یک تا پنج بوده است. براین اساس پرسشنامه مذکور استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی در ۷ بُعد (تعیین اهداف کسب‌وکار، تعیین جایگاه خود در بازار هدف، مقایسه هویت، درک شرایط بازار، ایجاد موقعیت منحصربه‌فرد، شکل‌دهی فرهنگ و تفکر استراتژیک) سنجیده می‌شود که سئوالات مربوط به هر مؤلفه در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- ابعاد پرسشنامه استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی

سؤالات	مؤلفه
1-15	درک شرایط بازار
16-24	شکل‌دهی فرهنگ و تفکر استراتژیک
25-30	مقایسه هویت
31-36	تعیین اهداف کسب‌وکار
36-44	ایجاد موقعیت منحصربه‌فرد
44-49	تعیین جایگاه خود در بازار هدف

و با توجه به معناداری آزمون بارتلت ($p < 0.05$) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است. در جدول ۳ نتایج آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی نمایش داده شده است

جدول ۳- آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی

آزمون	آماره	درجه آزادی	p-مقدار
کایزر، میجر، الکین	۰/۹۴۷	-	-
آزمون کرویت بارتلت	۴۰۹۷/۷۲۷	۶۳۰	۰/۰۰۱

برای شناسایی عوامل استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی از تحلیل عاملی اکتشافی به روش ماکسیمم درست نمایی و چرخش واریماکس استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی، تعداد ۴۳ سوال مربوط به استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی در شش عامل خلاصه شده‌اند.

برای اطمینان از اعتبار داده‌ها و بررسی صحت نمونه‌گیری قبل از تحلیل عاملی از معیار کایزر، میجر، الکین (KMO) استفاده شده است. بر اساس یافته‌ها مقدار KMO در باب استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی نمونه‌گیری برابر با ۰/۹۶۲ است که مقدار قابل قبولی است و با توجه به معناداری آزمون بارتلت ($p < 0.05$) شرایط لازم برای انجام تحلیل عاملی برقرار است.

جدول ۴- آزمون اعتبار و صحت نمونه‌گیری استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی

آزمون	آماره	درجه آزادی	p-مقدار
کایزر، میجر، الکین	۰/۹۶۲	-	-
آزمون کرویت بارتلت	۵۷۴۹/۸۱۷	۹۰۳	۰/۰۰۱

یافته‌ها

با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است که نتایج آن در ادامه آمده است. قبل از بررسی الگوی پیشنهادی پژوهش پیشفرضهای معادلات ساختاری به‌طور کامل موردبررسی قرار گرفته است که به‌صورت زیر است.

الف) پایایی: برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده

می‌شود. نتایج پایایی در جدول ۵ آورده شده است. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مضامین سازمان دهنده متغیرهای الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی از ۰/۶ بیشتر است که نشان‌دهنده پایایی مناسب مضامین سازمان دهنده مدل است.

جدول ۵- پایایی ابزارهای اندازه‌گیری (پرسشنامه‌ها)

مضمون سازمان دهنده	آلفای کرونباخ	پایایی (CR)	ترکیبی
الزامات ساختاری	۰/۸۰۵	۰/۸۵	
الزامات انسانی	۰/۸۳۲	۰/۸۷۴	
الزامات مدیریتی	۰/۸۹۳	۰/۹۱۵	
الزامات فرهنگی	۰/۷۹۹	۰/۸۵۷	
الزامات مهارتی	۰/۸۱۸	۰/۸۶۹	
تعیین اهداف کسب و کار	۰/۸۳۴	۰/۸۷۸	
تعیین جایگاه خود در بازار هدف	۰/۸۳۱	۰/۸۷۷	
مقایسه هویت	۰/۸۰۵	۰/۸۵۵	
درک شرایط بازار	۰/۸۵۷	۰/۸۸۵	
ایجاد موقعیت منحصر به فرد	۰/۸۱۳	۰/۸۶۲	
شکل دهی فرهنگ و تفکر استراتژیک	۰/۸۲۹	۰/۸۸۷	
مقدار قابل قبول	> ۰/۶	> ۰/۶	

مناسب بودن معیارهای روان‌سنجی پرسشنامه‌ها: نتایج بار عاملی پرسشنامه متغیر الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی در ادامه آمده است. با توجه به بارهای عاملی محاسبه‌شده متغیر الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و متغیر استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی هیچ یک از سؤالات دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ نبودند؛ بنابراین سؤالی جهت حذف از روند تحلیل وجود نداشت. روایی پرسشنامه‌ها توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر نشان می‌دهند که پرسشنامه‌های استفاده‌شده برای متغیرهای الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی از روایی همگرای مناسبی برخوردارند. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در الگو مقایسه می‌شود. جدول ۵ نشان می‌دهد که جذر ضرایب AVE هر

سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب نشان‌دهنده قابل‌قبول بودن روایی واگرای متغیرهای الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی است.

ج) شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR): شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده در مطالعات جدیدتر پیشنهاد گردید. هر چه این معیار به صفر نزدیک‌تر باشد نیکویی برازش مدل بالاتر است. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۵ باشد مناسب‌تر است. در تحقیق پیش رو مقدار این شاخص برای متغیر الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی ۰/۰۳۸ به دست آمد که نشان‌دهنده مناسبیت مدل است.

د) شاخص برازش مدل ساختاری (Q^2) این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شده است قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مدل ساختاری متغیرهای الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی در سطح مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۶- شاخص برازش مدل ساختاری

مضمون سازمان دهنده	CV Red	CV Com
الزامات ساختاری	۰/۲۸۱	۰/۲۷۳
الزامات انسانی	۰/۳۳۸	۰/۳۳۰
الزامات مدیریتی	۰/۳۸۴	۰/۴۴۲
الزامات فرهنگی	۰/۳۴۷	۰/۳۱۵
الزامات مهارتی	۰/۳۶۵	۰/۳۴۱
تعیین اهداف کسب و کار	۰/۳۱۵	۰/۳۵۸
تعیین جایگاه خود در بازار هدف	۰/۳۰۳	۰/۳۵۹
مقایسه هویت	۰/۲۸۲	۰/۲۶۹
درک شرایط بازار	۰/۲۹۰	۰/۲۸۷
ایجاد موقعیت منحصر به فرد	۰/۳۰۰	۰/۲۹۹
شکل دهی فرهنگ و تفکر استراتژیک	۰/۳۸۲	۰/۴۲۱

د) روایی واگرا (HTMT): هنسler و همکاران (۲۰۱۵) شاخص جدیدی برای ارزیابی روایی واگرا ارائه کرده‌اند. این روش، جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. حد مجاز معیار این شاخص میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹۰ می‌باشد. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹۰ باشد روایی واگرا قابل‌قبول است. نتایج نشان می‌دهد مقادیر شاخص روایی واگرا متغیرهای الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی در سطح مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

با توجه به برقراری پیش‌فرض‌های معادلات ساختاری، به بررسی فرضیه مذکور پرداخته شده است که نتایج آن در نمودارهای ۱ و ۲ نمایش داده شده است. برای بررسی معنی‌داری سؤال‌های پژوهش از آماره t استفاده شده است. چنانچه آماره t ، بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد (در سطح خطای کمتر از ۵ درصد) سؤال تأیید و رابطه معنادار بین دو متغیر حاصل می‌شود.

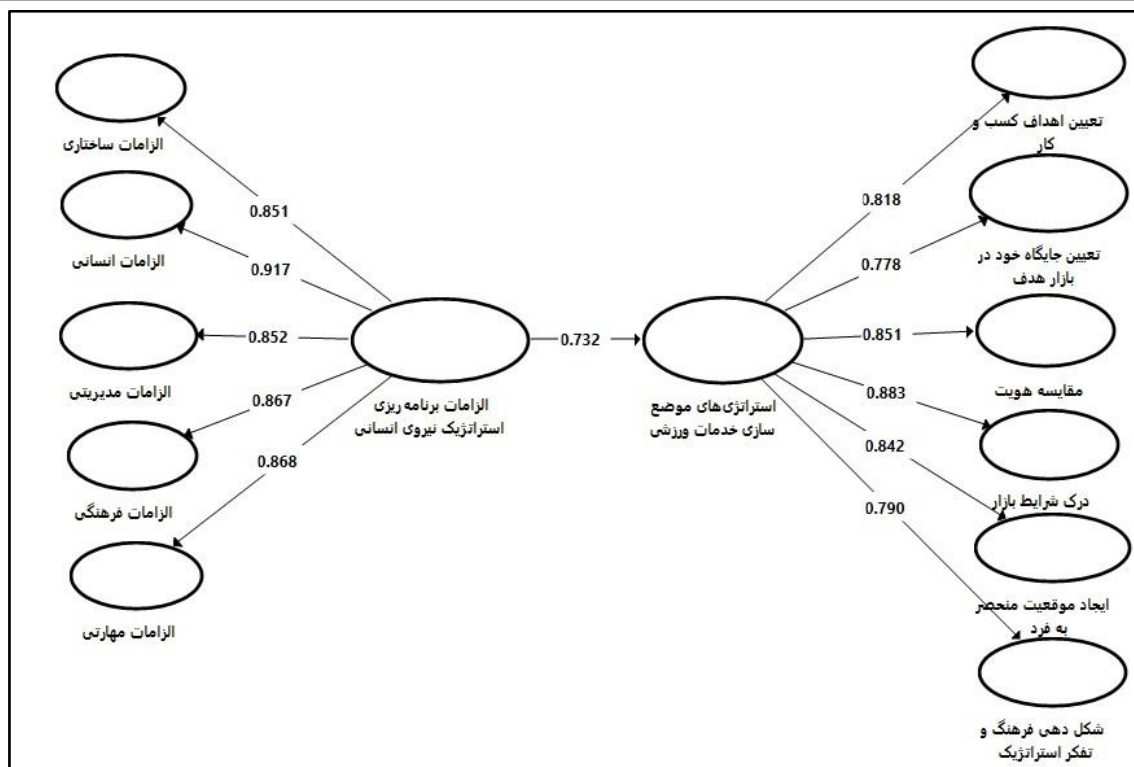
نتایج ارائه شده در جدول ۷ نشان‌دهنده رابطه معنادار بین الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی با استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی ($p=0/001$)، $\beta=732/0$ است. با توجه به مثبت بودن ضرایب مسیر، این رابطه‌ها از نوع افزایشی (مستقیم) است. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، متغیر الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، ۵۴ درصد از تغییرات استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی را تبیین می‌کند. همچنین نتایج بررسی رابطه متغیرها در سوال سوم پژوهش در جدول ۷، ضرایب معنی‌داری در شکل ۱ و ضرایب معنی‌داری آماره t در شکل ۲ آورده شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

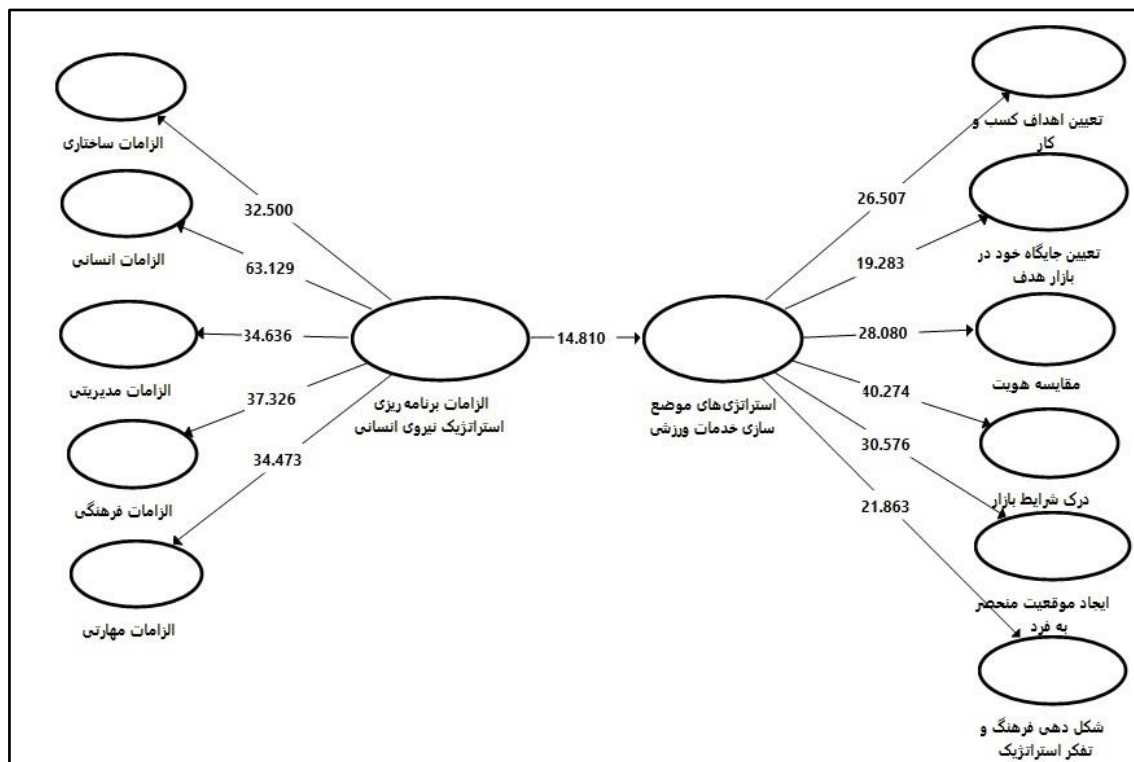
نتایج نشان داد رابطه معنادار بین الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی با استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی ($\beta=0/732$, $p=0/001$) است. با توجه به مثبت بودن ضرایب مسیر، این رابطه‌ها از نوع افزایشی

جدول ۷- بررسی رابطه متغیرها در سؤال سوم پژوهش

سؤال	ضریب مسیر	آماره t	مقدار p
الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی ← استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی	۰/۷۳۲	۱۴/۸۱۰	۰/۰۰۱



نمودار ۱- ضرایب معنی‌داری



نمودار ۲- ضرایب معنی‌داری آماره t

درصد از تغییرات استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی را تبیین می‌کند و الزامات انسانی بیشترین تأثیر را

(مستقیم) است. بر اساس مقدار ضریب تعیین (R^2)، متغیر الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، ۵۴

جدید مهم است؛ زیرا نیازها و گرایش‌های مشتریان و محیط بازاریابی به‌طور مداوم در حال تغییر است. مدیران بازاریابی گاهی برای تغییر گرایش‌های مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات از موضع‌گیری‌های جدید استفاده می‌کنند. اصولاً موضع یابی جدید برای شرکت‌هایی مناسب است که درصدد گسترش و توسعه بازارهای بالقوه هستند و امکانات لازم را نیز در اختیار دارند.

ارائه راهکارها و پیشنهادهای علمی و عملی

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد که بین الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی با استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی رابطه وجود دارد؛ در این راستا پیشنهاد می‌شود:

- با استقرار سیستم‌های مناسب بر مبنای شایسته‌سالاری، افرادی در رأس کار مجموعه ورزشی قرار گیرند که با انجام امور مناسب اعتماد افراد را جلب نمایند.
- استقرار سیستم‌های مناسب ارزیابی عملکرد پرسنل و مبنا قرار دادن امتیازات این سیستم برای ارتقاء، پاداش و... در دستور کار مدیریت مجموعه قرار گیرد.
- جلسات عمومی در مجموعه ورزشی بیشتر شود و آموزش پرسنل در جهت حفظ و ارتقای جایگاه مجموعه در اذهان مشتریان و نیز کیفیت خدمات توسط مدیران ارشد مجموعه صورت گیرد.
- مدیریت مناسب جهت جلوگیری از استفاده از شیوه‌های قدیمی و سنتی در مدیریت مجموعه‌های ورزشی و تخصیص امکانات و زیرساخت‌های فیزیکی مناسب و مختلف و فضای کافی برای ارائه خدمات فرهنگی؛
- تلاش مدیریت مجموعه در جهت افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری روی بخش خدمات ورزشی

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد مضمون سازمان دهنده الزامات مدیریتی بخش بیشتری از مدل الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و مضمون سازمان دهنده مقایسه هویت‌بخش بیشتری از مدل استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی را در مجموعه‌های ورزشی شهر کرمان تبیین می‌کند؛ در این راستا پیشنهاد می‌شود:

بر استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی دارد. همچنین نتایج ارائه‌شده نشان می‌دهد مضمون سازمان دهنده الزامات مدیریتی بخش بیشتری از مدل الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و مضمون سازمان دهنده مقایسه هویت‌بخش بیشتری از مدل استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی را در مجموعه‌های ورزشی شهر کرمان تبیین می‌کند و الزامات انسانی بیشترین تأثیر را بر استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی دارد. همچنین نتایج ارائه‌شده نشان می‌دهد مضمون سازمان دهنده الزامات مدیریتی بخش بیشتری از مدل الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و مضمون سازمان دهنده مقایسه هویت‌بخش بیشتری از مدل استراتژی‌های موضع سازی خدمات ورزشی را در مجموعه‌های ورزشی شهر کرمان تبیین می‌کند. باید توجه داشت با برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب خدمت و محصول جایگاهی درخور در بازار پیدا می‌کند. مصرف‌کنندگان قاعداً خریدار آن دسته از کالاها و خدمات‌اند که حداکثر فایده را برای آن‌ها به دنبال داشته باشد. از این رو کلید موفقیت برای حفظ مشتریان، همانا آگاهی بیشتر از نیازها و فرآیندهای خرید و فایده رساندن بیشتر به آن‌ها نسبت به رقبا است. در جایگاه‌یابی بازار مزیت رقابتی بستگی دارد به این‌که یک شرکت تا چه حد می‌تواند نسبت به رقبا جایگاه خود را به‌عنوان ارائه‌کننده فوایدی مشخص بیشتر تثبیت کند، خواه از طریق قیمت‌های پایین‌تر، یا مزایای بیشتر برای توجیه قیمت‌های بالاتر. همه شرکت‌ها برای جدا کردن کالاهای خود از رقبا و دستیابی به مزیت رقابتی، فرصت‌های زیادی پیش روی ندارند. بعضی از شرکت‌ها از مزایای رقابتی نه‌چندان چشمگیری برخوردارند. این مزایا نیز به‌آسانی توسط رقبا تقلید می‌شوند و بنابراین دوام چندانی ندارند. راه‌حل مسئله در این است که این شرکت‌ها همواره به دنبال شناسایی مزایای بالقوه جدیدی باشند و برای دورنگه داشتن رقبا، این مزایا را یکی بعد از دیگری مورد استفاده قرار دهند. در جایگاه‌یابی بازار چنین شرکت‌هایی انتظار ندارند از یک مزیت بزرگ دائمی برخوردار شوند، بلکه همین تعداد نسبتاً زیاد مزایای کوچک و معرفی تک تک آن‌ها در طول زمان، برای حفظ سهم بازار، کافی به نظر می‌رسد. موضع یابی محصول، هم برای محصولات موجود در بازار و هم برای محصولات

است. استفاده از این رویکرد در سایر صنایع رقابتی کشور می‌توان گام مؤثری در انجام بهینه فعالیت‌های بازاریابی باشد.

- پیشنهاد می‌شود طراحی مدل پژوهش با استفاده از سایر روش‌های کیفی مانند فراترکیب انجام شود.
- پژوهشی به تفکیک استان‌های کشور انجام و با نتایج حاصل از این مطالعه مقایسه شود تا بررسی گردد بافت فرهنگی شهرها تا چه میزان در موضع سازی و گرایش به خدمات ورزشی اثرگذار است.

محدودیت‌های تحقیق

در هر تحقیق خصوصاً تحقیقات میدانی محقق با محدودیت‌هایی مواجه می‌گردد که تعدادی از این محدودیت‌ها قابل کنترل بوده و محقق جهت حذف و یا کاهش اثرات آن‌ها تدابیری می‌اندیشد؛ اما تعدادی دیگر نیز وجود دارد که غیرقابل کنترل است. این پژوهش نیز از این امر مستثنی نبوده و دارای محدودیت‌هایی به شرح زیر می‌باشد.

- یکی از مشکلات مهم فرا روی پژوهشگر جلب همکاری و اعتماد و اطمینان خبرگان پژوهش مخصوصاً مدیران مجموعه‌های ورزشی بود.
- یکی از محدودیت‌های متداول در تحقیقاتی که مشارکت‌کنندگان آن مدیران و کارشناسان است، به‌ویژه پژوهش‌هایی که به روش کیفی انجام می‌شود، رفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم زمان فرایند مصاحبه است. در این پژوهش نیز تغییر زمان انجام مصاحبه و هماهنگی مجدد آن‌ها بارها اتفاق افتاد و این امر، بر زمان‌بندی کار اثر نامطلوبی می‌گذارد.
- شرایط همه‌گیری جهانی و ویروس کووید-۱۹ که هنگام جمع‌آوری داده‌های پژوهش و نظرسنجی از خبرگان پیش آمد و الزام به رعایت قوانین فاصله‌گذاری اجتماعی، سبب شد که تعدادی از مصاحبه‌ها انجام‌شده به‌صورت غیرحضور و تلفنی صورت گیرد.
- عدم رعایت برخی دستورالعمل‌های پاسخگویی و ارائه پاسخ‌های ناقص توسط پاسخگویان

- مجموعه‌های ورزشی زنجیره ارزش را به‌طور کامل در اختیار گرفته و با تأسیس شرکت‌های زیرمجموعه که هرکدام به‌تنهایی بخشی از فرآیند و خدمات این زنجیره را به عهده بگیرند و با استانداردسازی و توزیع خدمات مربوطه ضمن کسب درآمد و سودآوری بیشتر موجبات قفل شدن سیستم و نگاه‌داشتن مشتریان در داخل و رقبا در خارج از سیستم را به وجود آورند.
- تخصیص بودجه کافی جهت ارائه خدمات به تمام گروه‌های سنی در مجموعه‌های ورزشی
- جذب و استخدام کادر مجرب و متخصص در مجموعه‌های ورزشی به‌منظور بالا بردن عملکرد و کارایی در مجموعه‌های ورزشی
- نگرش علمی به مدیریت مجموعه‌های ورزشی و برنامه‌ریزی در امور مربوطه
- مدیریت مجموعه‌های ورزشی به رقبا توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتواند به کسب‌وکار خود هویت بخشد. درواقع با نظارت پیوسته و دقیق بر رقبا است که عملکرد و شناخت رفتار آن‌ها حاصل می‌شود و با اطلاع یافتن از اقدامات آنان است که مدیریت مجموعه قادر خواهد بود اهداف و طراحی برنامه‌های خود را به بهترین نحو انجام دهد و همیشه یک گام جلوتر از رقبا باشد.
- ارزش‌های محوری مبنای برای جهت دادن رفتار مدیران مجموعه‌های ورزشی قرار گیرد و با اعمال مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری زمینه ایجاد تلاش گروهی به‌منظور اجرای برنامه استراتژیک فراهم گردد.
- مدیریت مجموعه ورزشی یک تیم داوطلبی برای انجام امور مربوط به تبلیغات و اطلاع‌رسانی در فعالیت‌های مجموعه ایجاد نماید.
- ایجاد و پیاده‌سازی سیستم‌های اندازه‌گیری و پایش رضایت مشتری به‌عنوان مهم‌ترین شاخص در امر بهبود عملکرد از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود.

پیشنهادهای پژوهشی به محققان آینده

- فرایند موضع یابی رویکرد نسبتاً جدیدی در حوزه بازاریابی است و برای تمایز در بازارهای رقابتی مؤثر

منابع:

سعادت، ا (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ اول.

روستا، احمد. (۱۳۹۵). مدیریت بازاریابی. تهران: سمت.
واکر، اورویل سی؛ بوی، هارپر دابلیو؛ مالنیز، جان؛ لرش، ژان
کلود. (۱۳۸۳). استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم
محور (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران:
دفتر پژوهش‌های فرهنگی

ریچارد کنت رابینسون، سهراب خلیلی شورینی (مترجم)
(۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، مؤسسه
انتشارات یادواره کتاب

روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید. (۱۳۸۹).

مدیریت بازاریابی. تهران: سمت

Brown, M., Nagel, M. (2002). The size of the sport
industry in the United States. Congress of future
of sport management proceedings, Firensen,
Italy, pp-43-66.

Anikhian, O. (2010). positioning a bank service in
Nigeria A conceptual framework, international
journal of Business Management, 5(8). 146-153.

Barbara, A. (2013). "relationship between
marketing ethics in the banking. " msc. Yale.
University.

ترجمه کاتلر، ف (۱۳۸۱)، اصول بازاریابی، پارسیان، علی،
چاپ سوم تهران، انتشارات ادبیستان

الفی، ز، نجف زاده، م (۱۳۹۶). رابطه عوامل درون سازمانی
با برنامه‌ریزی استراتژیک در هیئت‌های ورزشی استان
اردبیل، فصلنامه علوم ورزش دانشکده تربیت بدنی و
ورزش

بلدی، م (۱۳۹۴). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک
توسعه ورزش‌های رزمی بر اساس مدل SWOT،
کنفرانس بین‌المللی علوم ورزشی

آقایی، ع، جهرمی، م، معماری، ژ، اندام، ر (۱۳۹۲).

آسیب‌شناسی ورزش هندبال استان سمنان با استفاده
از الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک، مطالعات مدیریت

ورزشی

حقیقی، م، منوریان، ع. (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر

موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت گاز ایران،

نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، تهران، شماره ۳،

صص ۵۴-۳۹.

منوریان، ع (۱۳۹۰)، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، فصل

نامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت

دولتی شماره ۱۰، ص ۶۷.