

## بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آ. شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC

سیدمحمد کاشف<sup>۱</sup>، میرحسن سیدعامری<sup>۲</sup>، مالک احمدی<sup>۳</sup>، داریوش معرفت<sup>\*۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

۳. استادیار رفتار حرکتی باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه.

تاریخ دریافت: (۹۵/۰۵/۱۳) تاریخ پذیرش: (۹۶/۰۶/۰۹)

## Providing Strategic Model of Athletic Sport Development in East Azerbaijan Province, by Using SWOT and BSC

S. M. kashf<sup>1</sup>, M. H. Seyed Ameri<sup>2</sup>, M. Ahmadi<sup>3</sup>, D. Marefat<sup>\*4</sup>

1. Associate Professor in Sport Management, Urmia University.

2. Professor in Sport Management, Urmia University.

3. Assistant Professor in Motor Behaviour, Young Researchers and Elite Club, Islamic Azad University, Urmia.

4. Ph.D. Candidate, Sport Management, Urmia University

Received: (03/Aug/2016)

Accepted: (31/Aug/2017)

### Abstract

This Paper aims to study the development of a strategic model of athletic sport in East Azerbaijan province using the SWOT and BSC method. Statistical population of the research was faculty members of physical education universities of East Azerbaijan province, managers and employees of the General Directorate of Youth and Sports and cities, heads of sports bodies, authorities and sporting director, and public and private institutions in the field of sport activity they account for about 150 persons. Due to the limited population, the sample was considered equal to the population. The method of collecting data for this study are combined, the first in-depth interview and theoretical saturation, strengths, weaknesses, opportunities and threats championship. strategic province were identified. A questionnaire has been prepared on the basis of the findings in this study were interviewed. For construct validity, confirmatory factor analysis to determine the status of the items one sample t-test to analyze the situation and develop strategies from the SWOT method was used. After determining the strategies and prioritize them using the Balanced Scorecard, operational athletics program was developed province. Results of the analysis showed that the Department of Sport and Youth WO's East Azerbaijan province in the region and must use strategy and development of the sport of champions. Also achieved optimal strategies have been assessed using the Balanced Scorecard BSC technique was developed as operational And finally strategic as operational models using SWOT and Balanced Scorecard technique was designed to develop athletic sports in East Azerbaijan province.

### Keywords

athletic sports, techniques Balanced Scorecard BSC, the strategic model, SWOT, East Azerbaijan Province.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آ. شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را اعضاء هیأت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های استان آ. ش، مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان و شهرهای استان، رؤسای هیأت‌های ورزشی، مسئولان و مدیران ورزشی باشگاه‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی استان که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند، تشکیل می‌دهند که حدود ۱۵۰ نفر می‌باشند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. روش گردآوری داده‌های این پژوهش به صورت آمیخته می‌باشد، ابتدا توسط مصاحبه عمیق و روش اشباع نظری، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان آ. شرقی شناسایی شد سپس پرسش‌نامه‌ای بر اساس یافته‌های مصاحبه آماده گردیده و در اختیار نمونه‌های پژوهش قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته است که روایی آن توسط چند تن از استادان صاحب‌نظر و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ (۸ درصد) تأیید شده است. در روش آماری و تجزیه تحلیل اطلاعات این پژوهش، از آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون دوجمله‌ای برای تعیین وضعیت گویه‌ها استفاده شد و داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل وضع موجود و تدوین استراتژی‌ها از روش SWOT استفاده شد و پس از تعیین استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها به روش کارت امتیازی متوازن، برنامه عملیاتی ورزش قهرمانی استان تدوین گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در منطقه WO قرار دارد و باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استفاده نماید همچنین استراتژی‌های مطلوب به دست آمده اولویت‌بندی گردید و با استفاده از تکنیک کارت امتیازی BSC به صورت عملیاتی تدوین شد و در نهایت مدل استراتژیک به صورت عملیاتی و کاربردی با استفاده از روش SWOT و تکنیک کارت امتیازی متوازن جهت توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی طراحی گردید.

### کلید واژه‌ها

ورزش قهرمانی، تکنیک کارت امتیازی متوازن BSC، مدل استراتژیک، SWOT، استان آذربایجان شرقی.

\*Corresponding Author: : daryush marefat

E-mail: m.daryush@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: داریوش معرفت

## مقدمه

ورزش به عنوان بزرگ‌ترین پدیده اجتماعی، جهانی در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد (ایونا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). در واقع ورزش از ملزومات زندگی معاصر گردیده و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (بوچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تغییر و تحولات جهانی مقوله‌های زندگی معاصر، تربیت‌بدنی و ورزش را از ضروریاتی ساخته که دوری از آن اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. امروزه ورزش از ضروری‌ترین نیازها و اساسی‌ترین مسائل جوامع بشری است، به طوری که کمتر کشوری را می‌توان یافت که فاقد سازمان ورزشی باشد (مهرآیین، ۱۳۸۸). در بسیاری از جوامع پیشرفته امروزی جایگاه تربیت‌بدنی و ورزش برای پیشبرد اهداف کلان هر کشور مشخص و بدیهی است (نصیرزاده، ۱۳۸۷). آنچه علم تربیت‌بدنی را از سایر علوم معاصر متمایز می‌سازد، خیل عظیم مخاطبان آن در سراسر جهان است. امروزه ورزش را به گونه‌های متفاوتی از جمله ورزش پرورشی، همگانی و تفریحی، قهرمانی و ورزش حرفه‌ای می‌توان در جوامع بشری مشاهده کرد. توسعه تربیت‌بدنی و ورزش به عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (سند راهبردی، ۱۳۸۲). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آن‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی پویا و منطقی است (غفرانی، ۱۳۸۷).

مدیریت استراتژیک تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آن‌هاست؛ بنابراین فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و برون سازمانی برای اجرای این استراتژی و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را مدیریت استراتژیک می‌نامند (فرولیچ و کلیتکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید ثابت و جاری و همراه با انعطاف‌پذیری برای سازگاری با تغییرات موجود در نیروهای درونی و بیرونی باشد. اگر چه از پیش تعیین نمودن استراتژی به عنوان یک پیش شرط برای موفقیت آن می‌باشد، اما صاحب

نظران معتقدند که استراتژی‌ها برای موفقیت، نیازمند توجه دقیق هم به مقوله تدوین استراتژی و هم اجرای استراتژی است (اینس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

در واقع مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند که آن‌ها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند، تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلاتی سازمان که ذینفع نامیده می‌شوند به انجام می‌رسد (لئو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (انجمن ورزشی استرالیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). برنامه‌ریزی استراتژیک حتی الامکان تأکید زیادی بر روی ترکیب منافع اجتماعی و فردی، ترکیبی از حال و آینده و توجه به تعامل بین فاکتورهای فیزیکی، محیطی، اجتماعی و اقتصادی دارد (سیدالحسینی، ۲۰۱۱). هر سازمان نیازمند به یک نقشه‌ای است که از طریق آن بتواند هدفی که می‌خواهد به آن دست یابد را علامت زده و نشان دهد که چطور باید به آن برسد.

در جهان سیال، پیچیده و متغیر کنونی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، راهی است برای کمک به مدیران و جوامع برای روبروشدن با تغییرات سریع و مدلی است برای شناخت و حل مهم‌ترین مسائل مبتلا به، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها و موقعیت‌ها و تسلط بر ضعف‌ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند و مسیری را مهیا می‌کند تا از طریق آن سازمان به مهم‌ترین اهداف خود برسد و درعین حال از گرایش برای تغییر، به هنگام ورود رهبران جدید در سازمان جلوگیری کند (متیو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). طی تحقیقات صورت گرفته در سازمان‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک با تنگناها و چالش‌هایی در حوزه‌های مالی و بازاریابی، جایگاه حقوقی در ورزش کشور، تأثیر مسائل سیاسی، رقبا، فضای رسانه‌های ورزشی داخلی، بروز مسائل غیراخلاقی و

۴. Ines

۵. Luo et al

۶. Australian Sports Commission

۷. Matthews

۱. Ioana et al

۲. Buch

۳. Frolich &amp; Klit Kou

نقاط ضعف را به عنوان پتانسیلی برای ایجاد قدرت و تهدیدها را به عنوان قدرتی برای ایجاد فرصت‌ها در نظر بگیرد (لطفی، ۱۳۹۱).

از جمله تکنیک‌های مهم اجرای استراتژی، BSC می‌باشد و در نهایت کنترل و ارزیابی که توسط آن بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد سازمان انجام می‌شود که بتوان عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد (هانگر جی، ۱۳۸۹).

در ایران نیز در طی سال‌های گذشته تلاش‌هایی صورت گرفته تا با رویکرد علمی به ورزش راه را برای موفقیت ورزشکاران ایرانی در میدانی بین‌المللی هموارتر سازند. با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع برنامه استراتژیک، سازمان‌های ورزشی متعددی اقدام به تهیه برنامه جامع استراتژیک توسط محققین نمودند که از آن جمله: فدراسیون کشتی، گودرزی (۱۳۸۶)، فدراسیون تکواندو، خیبری و همکاران (۱۳۸۷)، کمیته ملی المپیک، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، فدراسیون قایقرانی (۱۳۸۷)، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم تحقیقات و فناوری، حمیدی و همکاران، (۱۳۸۷)، سازمان ورزش شهرداری شهر تهران، (۱۳۸۷)، می‌باشند، تا با ارائه راهکارهای مناسب علمی و با استفاده از نظر متخصصین، چشم‌اندازهای ورزش کشور به ویژه در بخش قهرمانی را تعیین کنند.

از جمله این تلاش‌ها می‌توان به تدوین نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش در سال ۱۳۸۲ و نظام جامع ورزش قهرمانی در سال ۱۳۸۸ اشاره کرد. با این حال بدون وجود برنامه‌های راهبردی متناسب با برنامه‌های توسعه ملی، برنامه‌های ملی نیز به سرانجامی نخواهند رسید. برنامه استراتژی مطلوب برای توسعه ورزش قهرمانی در هر استان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و الزامات ادارات کل ورزش و جوانان است. بنابراین با توجه به موارد مذکور محقق در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها در زمینه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی کدامند؟ و با توجه به این موارد، استراتژی‌های مطلوب توسعه ورزش قهرمانی استان چیست و همچنین مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی به روش SWOT چگونه می‌باشد؟

### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی تحلیلی، موردی است که با بررسی وضعیت موجود اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در حیطه مطالعات استراتژیک انجام

دوپینگ در برخی میادین ورزشی کشور، فقدان نظام شایسته سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور و وابستگی فدراسیون‌های ملی ورزشی مواجه است که طی آن، تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهای مناسب به منظور استفاده حداکثر از قوت‌ها، فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها، تهدیدها و کمک به کاهش آثار برخی از این تنگناها و چالش‌ها بر عملکرد کمیته ملی المپیک به عنوان راهکار پیشنهاد شده است (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین سازمان‌های ورزشی در بسیاری از کشورها با چالش‌ها و معضلات بیشتری در ارائه برنامه‌های خاص توسعه ورزش روبرو شده‌اند تا بتوانند موارد مربوط به تعیین بودجه مالی یا سایر حمایت‌های دولتی را مشخص کنند. این شرایط نیاز به بررسی‌های خاص ورزشی و شکل‌گیری برنامه‌های توسعه ورزش را بیشتر می‌کند. اخیراً در شناخت این دسته از نیازهای خاص مدیران ورزشی شروع به استفاده از فرآیندهای برنامه‌ریزی خاص در ورزش کردند (سوتیریادو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). در این رابطه می‌توان به انجمن المپیک مالزی و یا انجمن ورزشی استرالیا (۲۰۱۳) اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه استراتژیک خود (۲۰۰۳ - ۱۹۹۳) به موقعیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه آن، به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساسنامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری کنفرانس سالیانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک نائل شده است (اسکات کوک چی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). از سویی دیگر، بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است چراکه فرایند هر سازمانی متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). از شیوه‌های متداول شناسایی این عوامل استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. مدل SWOT برحسب نتایج داده‌ها، آخرین مدل برای تأیید برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که در بین مدل‌های کیفی، یکی از مؤثرترین مدل‌ها محسوب می‌شود. از نقطه نظر این مدل، یک استراتژی درست و مناسب، نقاط قوت و فرصت‌های بسیار زیاد و نقاط ضعف و تهدیدها جزئی و محدودی را ایجاد می‌کند. در مرحله اجرایی SWOT، اجتناب از نقاط ضعف و تهدیدات، لازم و ضروری بوده و باید

۸. SotiriadoU

۹. Scott Kok Chi

گویه‌ها و از روش سوات SWOT برای تحلیل وضع موجود و تدوین استراتژی‌ها استفاده گردید و پس از تعیین استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها، به روش کارت امتیازی متوازن BSC مدل استراتژیک و در نهایت برنامه عملیاتی و کاربردی ورزش قهرمانی استان آ. شرقی تدوین گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی نشان داد که ۳۶ درصد از نمونه‌ها زن و ۶۴ درصد مرد بودند و بیشترین فراوانی مربوط به مدرک لیسانس با ۶۶/۷ درصد می‌باشد در حالی که افراد با مدرک دکترا ۶/۱ درصد می‌باشند. ۷۹/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی می‌باشند، در حالی که ۲۰/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی غیر رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی بودند. بیشترین فراوانی مربوط به کارشناسان ورزشی با ۵۱/۷ درصد بود، و همچنین بیشترین فراوانی مربوط به سابقه شغلی ۱۱ الی ۲۰ سال با ۵۳ درصد می‌باشد. پیش از انجام آزمون‌های آماری و به دلیل پیش فرضی جهت استفاده یا عدم استفاده از آزمون‌های پارامتریک از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید.

بر اساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با چشم-انداز ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می‌باشد. بر همین اساس عدد مینا (در آزمون دو جمله ای) که در این پژوهش با توجه به امتیازات پرسش‌نامه در هر بخش ۲/۵ در نظر گرفته شد (طیف مورد استفاده در ابزار پژوهش ۵ ارزی می‌باشد (جدول ۱)).

بر اساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با بیانیه مأموریت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری  $p < 0/01$  از دید نمونه‌های تحت بررسی قابل پذیرش می‌باشد (جدول ۲). در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای بخش بیانیه مأموریت در ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۲۵/۴۳ و درجه آزادی ۳ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر معیار برنامه‌ریزی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در اولویت اول با میانگین رتبه ۲/۸۱ می‌باشد (جدول ۳).

شده است. روش و ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق به‌صورت آمیخته می‌باشد. ابتدا توسط مصاحبه عمیق و به روش اشباع نظری به شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان آ. شرقی خواهیم پرداخت. سپس پرسش‌نامه‌ای بر اساس یافته‌های مصاحبه آماده کرده و در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار خواهد گرفت.

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان و اهل فن برای مشخص کردن مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و همچنین بحث و گفتگو با خبرگان و مسئولین استان برای تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها و همچنین پرسش‌نامه باز به‌صورت پنج ارزشی لیکرت برای تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و همچنین برای اولویت و رتبه بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طراحی گردید، که توسط نمونه‌های آماری تحقیق پاسخ داده شد.

جامعه آماری این تحقیق را اساتید تربیت بدنی و علوم ورزشی و اعضاء هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان، مدیرکل و معاونان و تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان، رؤسا و معاونان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان آ. شرقی، رؤسای هیأت‌های مختلف ورزشی، مسئولان و مدیران تربیت بدنی و ورزش نهادها و سازمان‌ها، مدیران ورزشی باشگاه‌های دولتی و خصوصی استان که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند، تشکیل دادند که حدوداً ۱۵۰ نفر بودند در این تحقیق به علت محدود بودن تعداد افراد جامعه نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شده و بنابراین نمونه کل شمار می‌باشد.

جهت تعیین روایی محتوایی این پرسش‌نامه، از چند تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی نظرخواهی شد که پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. قابلیت پایایی پرسش‌نامه با استفاده از نرم افزار SPSS روش آلفای کرونباخ تعیین شد. که این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسش‌نامه (۸۸ درصد) می‌باشد. که نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه مورد استفاده از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

در روش آماری و تجزیه تحلیل اطلاعات این تحقیق، برای روایی سازه پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین از آزمون t تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت

جدول ۱. نتایج آزمون دوجمله‌ای در تحلیل چشم‌انداز ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

نتیجه	میزان معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه	معیار
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰	۰	$m \leq 2/5$	افزایش ورزشکاران سازمان

			۰/۱	۱۴۷	$m > 2/5$	یافته استان
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰	۰	$m \leq 2/5$	افزایش ورزشکاران قهرمان
			۰/۱	۱۴۷	$m > 2/5$	در سطح ملی و بین المللی

جدول ۲. نتایج آزمون دوجمله‌ای در تحلیل بیانیه مأموریت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

نتیجه	میزان معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه	معیارها
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰	۰	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	برنامه‌ریزی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰	۰	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	فرهنگ سازی و استعدادیابی برای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۵	۰/۰	۰	$m \leq 2/5$ $m > 2/5$	ایجاد هماهنگی بین هیأت‌ها و باشگاه‌های مرتبط با ورزش قهرمانی استان آذربایجان

جدول ۳. آماره‌های آزمون فریدمن حاصل از تحلیل معیارهای بیانیه مأموریت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

رتبه	معیار	میانگین	میانگین رتبه
۱	برنامه‌ریزی برای توسعه زیرساخت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی	۴/۷۱	۲/۸۱
۲	فرهنگ سازی و استعدادیابی برای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی	۴/۶۶	۲/۴۹
۳	ایجاد هماهنگی بین هیأت‌ها و باشگاه‌های مرتبط با ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی	۴/۵۲	۲/۴۱

براساس یافته‌های این پژوهش عوامل مرتبط با فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای بخش راهبردهای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۹۲/۷۰ و درجه آزادی ۱۳ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «تأکید رسانه‌های جمعی، مخصوصاً رادیو و تلویزیون به امر پرداختن به ورزش» با میانگین ۹،۰ می‌باشد.

براساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با تهدید ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی، در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای تهدید ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۹۰/۴۵ و درجه آزادی ۱۶ معنادار بود ( $p < 0/05$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «جدایی ورزشکاران از باشگاه‌های مختلف ورزشی استان به خاطر مسائلی مانند سربازی، دانشگاه و...» با میانگین رتبه

براساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با نقاط ضعف ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی، در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای بخش نقاط ضعف ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۱۳۸/۲۷ و درجه آزادی ۱۸ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «نبود مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس» با میانگین ۱۱/۶ می‌باشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش در عوامل مرتبط با نقاط قوت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی، در سطح معناداری  $p < 0/01$  قابل پذیرش می‌باشد. در همین راستا نتایج آزمون فریدمن در خصوص معیارهای نقاط قوت ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نیز با کای اسکوار ۱۵۸/۹۸ و درجه آزادی ۱۴ معنادار بود ( $p < 0/01$ ). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر «تعداد اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش و جوانان استان» با میانگین رتبه ۹/۶ می‌باشد.

۱۰/۰۳ می‌باشد.

آذربایجان شرقی در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند، قوت‌های بیشتری خواهد داشت یا با ضعف‌های بیشتری مواجه خواهد شد. جدول ۴، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

پس از اینکه عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، عوامل اولویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاص امتیازبندی شدند تا در نهایت مشخص شود که برنامه راهبردی ورزش قهرمانی استان

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	قوت‌ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	ورزش‌های بومی و محلی در استان
۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	وجود نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در رشته‌های انفرادی و تیمی
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	وجود قهرمانان مسابقات آسیایی و المپیک در بین ورزشکاران استان
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات مختلف ورزشی قهرمانی کشور
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	گسترش رشته‌های مختلف ورزشی در سطح استان در چند سال اخیر
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	کسب عناوین قهرمانی کشور در رشته‌های مختلف ورزشی
۰/۰۹۹	۳	۰/۰۳۳	فعال بودن پایگاه ورزش‌های قهرمانی در استان
۰/۱۳۲	۴	۰/۰۳۳	حضور ورزشکاران رشته‌های مختلف ورزشی در سطوح ملی
۰/۰۹۹	۳	۰/۰۳۳	حضور در مسابقات قهرمانی کشور با برگزاری مسابقات منسجم در استان
۰/۱۲۸	۴	۰/۰۳۲	حضور تیم‌های مختلف ورزشی استان در لیگ‌های برتر کشور
۰/۰۹۶	۳	۰/۰۳۲	تعداد معلمان تربیت بدنی و ورزش (کلیه مقاطع تحصیلی) استان
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	تعداد باشگاه‌های خصوصی رشته‌های مختلف ورزشی استان
۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	تعداد اماکن ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش و جوانان استان
۰/۰۸۱	۳	۰/۰۲۷	برگزاری مسابقات سازمان یافته و منظم برای شناسایی استعداد‌های مختلف رشته‌های ورزشی
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲۵	ایجاد فضاهای و اماکن ورزشی روباز در محلات استان
رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	ضعف‌ها
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	نبود مدارس ورزش و جذب استعدادها در این مدارس
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	وابستگی هیأت‌های مختلف ورزشی به منابع مالی اداره کل ورزش و جوانان استان
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	توجه کم مسئولین ورزشی استان به ورزش مدارس به عنوان پایه ورزش‌های قهرمانی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳۰	وضعیت مالی پایین ورزشکاران نخبه در سطح قهرمانی استان
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	عدم توجه به ورزش‌های پایه (دو و میدانی، شنا، ژیمناستیک)
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	عدم توجه در تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات کشور
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	نبود برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در ورزش قهرمانی استان
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	کم بودن بودجه ورزشی (اختصاص یافته به ورزش قهرمانی)
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	عدم توجه در برگزاری کلاس‌های داوری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	کم بودن نیروهای انسانی متخصص و کارآمد ورزشی در سطح اداره کل شهرستان‌ها
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	سرانه پایین اماکن ورزشی در استان
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	بالا بودن هزینه شرکت در مسابقات قهرمانی
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	کیفیت پایین تسهیلات و اماکن مختلف ورزشی
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	عدم توجه به پرداخت دستمزد و بیمه مربیان رشته‌های مختلف ورزشی
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	عدم توجه به نظارت و ارزیابی فعالیت‌های ورزشی جهت اصلاح و بهبود مستمر
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	عدم توجه در میزان استفاده از مشاوران علمی برای اتخاذ تصمیم‌های مختلف ورزشی
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	کمبود فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	عدم توجه در برگزاری کلاس‌های مربیگری سطوح ۱ و ۲ در استان
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	نداشتن ورزشکاران نخبه در رشته‌های مدال‌آور
۲/۳۶	-	۱	جمع

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی شدند، عوامل اولویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاص امتیازبندی شدند تا در نهایت مشخص شود که ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند، فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیشتری مواجه خواهد شد. جدول ۵، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

فرصت	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
تأکید رسانه‌های جمعی، مخصوصاً رادیو و تلویزیون به امر پرداختن به ورزش	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
علاقه‌مندی و استقبال جوانان نسبت به ورزش‌های قهرمانی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
قوانین و مقررات حمایتی و تقویت‌کننده در بخش تربیت بدنی و ورزش استان	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲۰
علاقه‌مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان رشته‌های مختلف ورزشی	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴
تخصیص اراضی با کاربری ورزشی از سوی وزارت مسکن و شهرسازی در کشور به صورت رایگان	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴
وجود امکانات طبیعی از قبیل کوه‌های با ارتفاع زیاد، دشت‌های باز، دریاچه‌ها و...	۰/۰۳۷	۴	۰/۱۴۸
تأکید تعالیم دینی به امر پرداختن به ورزش	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
توانایی استان در زمینه جذب توریسم ورزشی	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
همجواری با کشورها و همسایگان خارجی	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶
وجود طرح جامع ورزش کشور به عنوان یک برنامه استراتژیک	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹
استفاده از اماکن و مجموعه‌های ورزشی دیگر ادارات و سازمان‌ها و نهادها	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹
تعدد فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
استفاده تیم‌های مختلف ورزشی استان، حاضر در لیگ‌های برتر از بازیکنان غیر بومی	۰/۰۳۱	۳	۰/۰۹۳
واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۸۷
تهدید	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
جدایی ورزشکاران از باشگاه‌های مختلف ورزشی استان به خاطر مسائلی مانند سرمازی، دانشگاه و...	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳
مشکلات اقتصادی جامعه استان	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
نرخ بالای بیکاری در میان نیروهای تحصیل کرده رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در استان	۰/۰۳۲	۲	۰/۰۶۴
نقش بخش خصوصی در خرید امتیاز تیم‌های حاضر در لیگ‌های برتر	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
ترک ورزش در بین مردم استان به دلیل مشکلات اقتصادی و معیشتی	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
هزینه بالای تجهیزات و لوازم ورزشی	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
تغییر مدیریت ستادی ورزش در سطح استان	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
سطح پایین تحصیلات قهرمانان و مدال‌آوران استان	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
نبود معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
سهم کم ورزش در سبد خانوار استان	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰
روی آوردن جوانان استان به کسب و کار به خاطر شرایط بد اقتصادی و دور بودن از ورزش	۰/۰۲۹	۲	۰/۰۵۸
آمار بالای جوانان و نوجوانان بیکار استان	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
پایین بودن اعتبارات ورزشی استان	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
نگرانی خانواده‌ها از دوپینگ و عوارض ورزش قهرمانی	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
باز شدن پای سیاست و ورود سیاست در حیطه ورزش	۰/۰۲۶	۲	۰/۰۵۲
توجه پایین مسئولین کشور به استان آذربایجان شرقی در مقایسه با سایر استان‌ها	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵
نشان دادن آسیب‌های ورزش قهرمانی در رسانه‌ها	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸
<b>جمع</b>	<b>۱</b>		<b>۲/۵۳</b>

مشخص کرد که جایگاه راهبرد ورزش قهرمانی استان

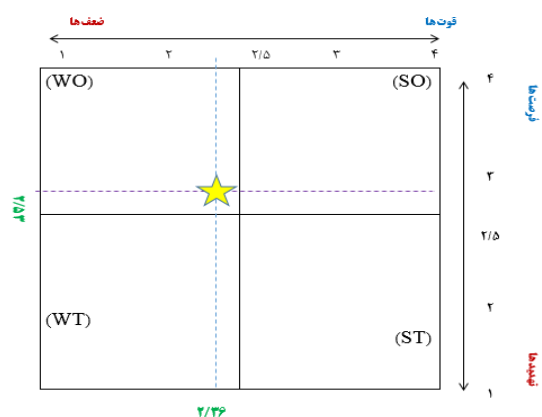
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

**جدول ۶.** اولویت بندی راهبردهای ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی

اولویت	راهبرد
اول	تلاش برای میزبانی رویدادهای ملی و بین المللی
دوم	سرمایه گذاری در توریسم ورزشی برای جذب منافع مالی
سوم	تفاهم نامه با بخش خصوصی و اداره مسکن و شهر سازی برای ایجاد فضاهای ورزشی
چهارم	استفاده از رسانه‌های جمعی برای ترویج رشته‌های پر مدال

آذربایجان شرقی در منطقه WO قرار دارد (شکل ۱). با توجه به این نتایج بایستی اذعان کرد که این شرایط حاکی از به‌کارگیری راهبردهای محافظه کارانه می‌باشد. برای دسترسی به این حالت محقق با استفاده از دیدگاه جامعه تحت بررسی و طیف پاسخگویی ۵ ارزشی به عوامل چهارگانه (نقاط قوت و نقاط ضعف ۲/۳۶، فرصت‌ها و تهدیدها ۲/۵۳) اقدام به تدوین ماتریس و طرح راهبرد ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی نموده است. این حالت نشان از تمرکز بر راهبردهای محافظه کارانه در این زمینه دارد.

پس از شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی بر اساس مدل عملیاتی BSC برنامه عملیاتی استان بر اساس جدول ۷ تدوین شد.



**شکل ۱.** ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

**جدول ۷.** برنامه عملیاتی ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی براساس مدل BSC

استراتژی	هدف استراتژیک	سنججه	هدف کمی	
			۱۳۹۸	۱۳۹۴
تلاش برای میزبانی رویدادهای ملی و بین‌المللی	افزایش میزبانی رویدادهای ورزشی منطقه‌ای	تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی منطقه‌ای در سال	۴۰	۲۲
	افزایش میزبانی رویدادهای ملی	تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی ملی در سال	۲۰	۱۲
	افزایش میزبانی رویدادهای بین‌المللی	تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی در سال	۸	۴
سرمایه‌گذاری در توریسم ورزشی برای جذب منافع مالی	تدوین نظام‌نامه میزبانی رویدادهای ورزشی	تعداد	۱	۰
	افزایش برگزاری جشنواره‌های ورزشی	تعداد جشنواره‌های ورزشی در سال	۱۲	۶
	افزایش برگزاری جشنواره‌های بومی و محلی	تعداد جشنواره‌های بومی و محلی در سال	۱۲	۳
	تشکیل کمیته گردشگری ورزشی	وجود کمیته گردشگری ورزشی	۱	-
	همکاری با بخش خصوصی در برگزاری برنامه‌های گردشگری	ورود بخش خصوصی در گردشگری ورزشی	۱	۰
	شناسایی مکان‌های دارای پتانسیل گردشگری ورزشی در استان	وجود بولتن مکان‌های دارای پتانسیل گردشگری ورزشی در استان	۱	۰
	انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان	وجود تفاهم‌نامه	۱	۰
تفاهم‌نامه با بخش خصوصی و اداره مسکن و شهرسازی برای ایجاد فضاهای	افزایش سرانه ورزشی سرپوشیده	میزان سرانه ورزشی سرپوشیده	۰/۳۰ مترمربع	۰/۱۴ مترمربع
	افزایش سرانه ورزشی روباز	میزان سرانه ورزشی روباز	۰/۵۰ مترمربع	۰/۳۹ مترمربع
	انعقاد تفاهم‌نامه با شهرداری برای افزایش اماکن ورزشی	وجود تفاهم‌نامه	۱	۰



۱	۰	وجود تفاهم‌نامه	انعقاد تفاهم‌نامه با اداره مسکن برای افزایش اماکن ورزشی	ورزشی
۱۰	۰	وجود تفاهم‌نامه	انعقاد تفاهم‌نامه با بخش خصوصی برای افزایش اماکن ورزشی	ورزشی
۱۰	۰	وجود تفاهم‌نامه	انعقاد تفاهم‌نامه با صدا و سیمای استان	استفاده از رسانه‌های جمعی
۱	۰	وجود نشریه	انتشار نشریه ورزشی استان	برای ترویج رشته‌های پر مدال
۵	۰	تعداد برنامه	تهیه برنامه‌های ورزشی دانش افزایی مشارکتی	

این است که از سازمانی که دارای چنین توان یا شایستگی است، تعامل نموده تا خود نیز به این نوع فن‌آوری برسد. راه دیگر برای اجرای استراتژی WO این است که افراد واجد شرایط را استخدام نمود تا در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش‌های لازم را بدهد. سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. لازم به ذکر است که این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدید رو به رو خواهد شد. سازمان‌هایی که استراتژی‌های WT را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدها ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیداتی در محیط خارج رو به رو است در موضعی ضعیف قرار دارد، در واقع هدف چنین سازمانی کاهش ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی است تا بتواند به تدریج خود را به موقعیت‌های بهتر، یعنی موقعیتی که در آن بتواند از استراتژی‌های ST، WO و مخصوصاً استراتژی‌های SO استفاده کند، برساند.

با توجه به جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آشنقی که در منطقه WO قرار دارد، مسئولین ورزش استان و مخصوصاً اداره کل ورزش و جوانان استان آشنقی باید برنامه‌های خود را بر روی برطرف کردن نقاط ضعف و افزایش فرصت‌های ورزش قهرمانی متمرکز کنند، لازم به یادآوری است که اداره کل ورزش و جوانان بر روی ضعف‌های داخلی خود خیلی راحت‌تر می‌تواند واکنش نشان دهد و برنامه‌های خود را باید بیشتر بر روی برطرف کردن نقاط ضعف قرار دهد، همچنان که در تدوین استراتژی‌ها بر روی نقاط ضعف بیشتر تأکید شده است. و همچنین در مورد فرصت‌ها هم اداره کل ورزش و جوانان استان باید در جهت تقویت و افزایش آنها تمرکز نموده و از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استان استفاده نماید.

### بحث و نتیجه گیری

ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید<sup>۱۰</sup> یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند، استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. لازم به ذکر است که چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نماید. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST و WT استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد، می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدها عمده مواجه می‌شود، می‌کوشد خود را از دست آنها رها سازد و وضعیت را به گونه‌ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف نماید. هدف از استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها، بهره‌برداری نماید. یکی از راه‌های امکان‌پذیر برای اجرای استراتژی WO

۱۰. SWOT matrix

کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک آموزشی ارزیابی کردند که با استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشند.

غفرانی (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه WT قرار دارد، که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی همسویی ندارد، همچنین وی استراتژی‌های مناسب برای توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان را تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه الگوهای موفق و مناسب، افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری روی بخش ورزش، رونق صنایع ورزشی و صنعت ورزش، ایجاد فرهنگ ورزش، تقویت بنیه مالی ورزشکاران ارزیابی کرد، که استراتژی‌های ارائه شده با استراتژی‌های تحقیق حاضر همسویی دارد.

خسروی زاده (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید جایگاه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران در منطقه SO قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی ناهمسو می‌باشد، اما استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق وی با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشد.

نصیرزاده (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کرمان در منطقه SO قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی ناهمسو می‌باشد، وی مهم‌ترین استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان را تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، نهادینه کردن ورزش مخصوصاً در زمان تحصیل، تقویت بنیه مالی ورزشکاران، ایجاد هماهنگی بین اداره کل تربیت بدنی و تربیت بدنی آموزشگاه‌ها و سایر دستگاه‌های دولتی جهت استفاده بهینه از امکانات ورزشی، افزایش تعداد کارشناسان، مربیان و داوران و علمی کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش و ایجاد زمینه مناسب برای جذب و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی بیان کرد که با استراتژی‌های توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی همسو می‌باشند.

در همه برنامه‌های استراتژیک توسعه ورزش که در کشورهای خارجی انجام شده است از جمله استراتژی توسعه ورزش‌های بولسور، استراتژی توسعه ورزش کاستلریج بورو، استراتژی توسعه ورزش‌های کارادون، استراتژی توسعه ورزش منطقه دره وایت هورس، استراتژی توسعه ورزش المبریج،

از جمله پژوهش‌هایی که در زمینه ورزش قهرمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک در داخل کشور انجام شده است، می‌توان به پژوهش‌های علیخانی (۱۳۸۱)، امیرتاش (۱۳۸۴)، رضوی (۱۳۸۴)، بدری آذرین (۱۳۸۵)، تند نویس و قاسمی (۱۳۸۶)، غفرانی (۱۳۸۷)، خسروی زاده (۱۳۸۷)، نصیر زاده (۱۳۸۷) اشاره کرد. علیخانی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که در ایران نظام استعدادیابی وجود ندارد در حالی که وجود آن را ضروری می‌داند، امیرتاش نیز در تحقیق خود به امر استعدادیابی اشاره می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که مناسب‌ترین جایگاه برای امر استعدادیابی، آموزش و پرورش می‌باشد و معلمان ورزش اولین کسانی هستند که باید این امر را انجام دهند. همچنانکه در یافته‌های تحقیق حاضر نیز اشاره شد از مهم‌ترین ضعف‌های استان آ.شرقی در زمینه ورزش قهرمانی نبود نظام استعدادیابی، کم‌توجهی مسئولین ورزش استان به ورزش مدارس و نبود مدارس ورزش می‌باشد. با توجه به حساسیت و اهمیت این عوامل ضروری است که به آنها اهمیت ویژه‌ای داده شود، همچنان که در استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق این مهم در نظر گرفته شده است.

رضوی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود به اهمیت امر خصوصی‌سازی در ورزش اشاره می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که خصوصی‌سازی باعث افزایش کارایی در ورزش می‌شود، در تحقیق حاضر نیز اشاره شده است که بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در پیشرفت و توسعه ورزش قهرمانی استان داشته باشد، همچنان که واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی از فرصت‌های پیشروی استان و اهمیت ندادن بخش خصوصی به خرید امتیاز تیم‌های حاصل در لیگ برتر و کافی نبودن معافیت‌های مالیاتی و تسهیلات بانکی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی از تهدیدهای پیش روی ورزش قهرمانی استان می‌باشد.

بدری آذرین (۱۳۸۵)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک کشور در منطقه ضعف قرار دارد و باید از استراتژی تغییر استفاده کرد، از جمله استراتژی‌های ارائه شده در تحقیق وی برنامه‌ریزی دقیق، تربیت مربیان و نیروی انسانی با تجربه، برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء علمی مربیان می‌باشد، که با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر همسو می‌باشند.

تند نویس و قاسمی (۱۳۸۶)، در تحقیق خود مهم‌ترین راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک را ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموزان به روش علمی و تخصصی، افزایش تأسیسات و سالن‌های مختص ژیمناستیک، تجهیز

- خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). *مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران*. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- دیوید هانگر، جی و ویلن، توماس ال (۱۳۸۴). *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه: اعرابی، سید محمد و ایزدی؛ داوود، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوی، محمد حسین (۱۳۸۴). «افزایش کارایی با سیاست خصوصی سازی در ورزش»، نشریه حرکت، شماره ۲۳.
- سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور (۱۳۸۲)، شرکت راد سامانه.
- غفرانی، محسن (۱۳۸۷). *طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان*. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- قره، محمدعلی و کلهر، رستم (۱۳۹۴). «تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴ (۱۴): ۱۱۷-۱۲۷.
- فرد آر، دیوید (۱۳۸۷). *مدیریت استراتژیک، پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد*. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- لطفی، ایرج (۱۳۹۱). *بررسی وضعیت راهبردی ورزش همگانی استان کرمانشاه با استفاده از مدل ترکیبی SWOT و AHP*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران
- معین فرد، محمدرضا (۱۳۸۷). *وضعیت صنعت گردشگری ورزشی در ایران و ارائه الگوی توسعه آن*. پایان نامه دکتری، دانشگاه خوارزمی.
- مهرآیین، محمدرضا (۱۳۸۷). *نظریات جدید جامعه شناسی و ورزش*. تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۸۷). *طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- دیوید هانگر، جی و ویلن، توماس ال (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سید محمد اعرابی و دکتر حمیدرضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- استراتژی توسعه ورزش مدوی، استراتژی توسعه ورزشی کارفیلی کانتی، سند توسعه ورزش شورای برنت، سند ورزشی ولز، استراتژی توسعه ورزشی منطقه نورفولک، استراتژی توسعه ورزش گویلفورد بورو و استراتژی توسعه ورزش سوئد کم و بیش یک چهار چوب کلی در نظر گرفته شده است، بدین صورت که ابتدا چشم‌انداز و مأموریت مطلوب تدوین شده و بعد اهداف و استراتژی‌های مناسب با این چشم‌انداز و مأموریت تدوین می‌شود. در تحقیق حاضر نیز این رویکرد در نظر گرفته شده است، به این صورت که جلساتی با مسئولین و خبرنگاران ادارات ورزش و اساتید دانشگاه‌های استان آذربایجان شرقی که در زمینه ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند تشکیل و اقدام به تدوین چشم‌انداز و مأموریت اداره کل ورزش و جوانان استان در زمینه ورزش قهرمانی شد و همچنین بعد از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی اقدام به تدوین اهداف بلند مدت و استراتژی‌ها گردید. در نهایت برنامه عملیاتی و کاربردی در این زمینه تدوین گردید.

#### منابع

- آذرنیا، هدایت (۱۳۸۴). *بررسی گرایش دانشجویان دانشگاه تبریز به ورزش همگانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز*.
- امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۴). «وضعیت موجود و شاخص‌های استعدادیابی هندبال سالی مردان از دیدگاه مربیان نخبه کشور». *نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۶*.
- بدری آذرین، یعقوب (۱۳۸۵). *بررسی وضعیت ورزش ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور*. رساله دکتری، دانشگاه تهران
- تندنویس، فریدون و قاسمی، محمدهادی (۱۳۸۶). «مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران رشته ورزشی ژیمناستیک، در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور» *نشریه المپیک، زمستان، دوره ۵، شماره ۴، (پیاپی ۴۰)، ۱۷-۲۹*.
- حمیدی، مهرزاد و چوبینه، سیروس (۱۳۸۰). *نحوه گذران اوقات فراغت کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی، پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی*.
- Australian Sports Commission. (2013). *Traditional indigenous games, suitable for school years K-3*. Retrieved 2013 Dec; from: [www.ausport.gov.au/isp](http://www.ausport.gov.au/isp)
- Buch, T. (2006). *Resident perception of event impacts: Taupo and Ironman Newzealand*. Master's Thesis, AUT University.
- Frolich, N., Klit Kou, A., (2006), *Strategic Management in Higher Education: Operational Budgeting and Research Result*, NIFU STEP-Studies in Innovation, Research and Education.
- Ines, Ghorbal-Blal (2011). "The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects", *International Journal of Hospitality Management*. 30 (2011), 272-282.
- Ioana, M, Badulescu, A, Bac, O, Bac, D. (2008). "Qualitative and quantitative analysis

- of sport tourism from the perspective of Romanian young adults”. *MPRA Paper, No 7641, on-line at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de>*.
- Kok Chi, Scott.(2007). “Olympic council of Malaysia”. strategic, Doc
  - Luo, Y., Sun, J., Lu Wang, S., (2011). Comparative strategic management: An emergent field in
  - Matthews, Joseph R. (2005). *Strategic planning and management for librarymanagers*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
  - Sotiriadou, K. (2012). *The roles of high performance directors within national sport organizations*. In K. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport* (pp. 1-14). London: Routledge.