

دوفصلنامه جامعه‌شناسی و مدیریت سبک زندگی، سال چهارم، شماره دوازدهم، پاییز و زمستان ۹۷، صفحات ۳۱-۶۸

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۲ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۴/۱۸

تدوین ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی (مورد مطالعه: استان آذربایجان شرقی)

فاطمه عبدوی^۱

سجاد قدمی^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی است. این تحقیق از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی و به لحاظ روش اجرایی از نوع تحقیقات توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه اعضای هیئت‌های فعال (شامل ۵۱ هیئت ورزشی) استان آذربایجان شرقی تشکیل می‌دهند که تعداد ۲۰ نفر از اعضا هیئت‌های ورزشی که به صورت مستقیم درگیر ورزش قهرمانی بودند به پیشنهاد اداره کل ورزش و جوانان استان به عنوان نمونه آماری مرحله اول (تکنیک دلفی) و ۱۰۰ نفر در مرحله دوم (بخش پرسش‌نامه) انتخاب شدند. بر اساس نتایج آزمون ضریب توافق، میزان توافق در راند اول دلفی عدد قابل قبول و برابر با ۰/۷۵ بود و در راند دوم این مقدار تغییر چندانی نکرده و برابر ۰/۷۸ شد. لذا با توجه به اشباع نظری توسط تیم تحقیق و تأیید آن توسط ضریب هماهنگی کندال تصمیم به قطع راندهای دلفی گرفته شد. پرسش‌نامه به دست آمده از تکنیک دلفی پس از تعیین روایی صوری (جهت تأیید پرسش‌نامه، ۵ تن از اساتید مدیریت ورزشی تعیین شدند) و پایایی ابزار (با آزمون آلفای کرونباخ، ۰/۹۷) و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در بین نمونه آماری بخش شد. همچنین جهت سنجش روایی محتوا

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز- ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تبریز، تبریز- ایران (نویسنده مسئول)

(CVR) از ضریب نسبی محتوا استفاده شد که مقدار آن (بالتر از ۰/۶۱) به دست آمد. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و برای آزمون فرضیات از تحلیل عاملی تأییدی و رتبه‌بندی فریدمن در محیط نرم‌افزار spss استفاده شد، با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۴۱ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۶۰ به دست آمد، موقعیت و جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد. همچنین برای ارزیابی میزان جذابیت استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود مسئولین ورزش استان و مخصوصاً اداره کل ورزش و جوانان استان آ.شرقی برنامه‌های خود را بر روی برطرف کردن نقاط ضعف و افزایش فرصت‌های ورزش قهرمانی متمرکز کنند و جهت رفع نقاط ضعف ورزش قهرمانی استان، ارتباط با نهادهای دولتی، دانشگاه‌ها و آموزش و پرورش را با توجه به الگوی موفق نظام استعدادیابی سرلوحه کار خود قرار دهند.

کلیدواژگان: ورزش قهرمانی، توسعه، برنامه‌ریزی استراتژیک.

مقدمه

ورزش به‌عنوان بزرگ‌ترین پدیده اجتماعی - جهانی، در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد (ایوانا^۱ و همکاران، ۲۰۰۸)؛ از این رو کشورهای توسعه‌یافته برای دستیابی مؤثر به اهداف خود، سلامت نیروی انسانی و در نتیجه فعالیت‌های ورزشی را در اولویت سیاست‌ها و برنامه‌های خود قرار داده‌اند تا از این صنعت بتوانند جایگاه بالاتری را در مناسبات بین‌المللی کسب کنند (قیامی راد، ۱۳۸۸). سوابق نشان می‌دهد محبوب‌ترین شکل ورزش در جوامع، ورزش قهرمانی است در این سطح از ورزش است که با تأکید بر رقابت، پیروزی و حس اتحاد بین افراد از طریق مشارکت و تماشاگری، جذابیت فراوانی وجود دارد (لیو^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). بر این اساس، ورزش قهرمانی با ایجاد انگیزه، خودباوری و شور و نشاط، بروز استعدادها، کنترل هیجانات، جامعه‌پذیری، هویت بخشی، باور و غرور ملی در جهت توسعه‌یافتگی کشورها دارای اهمیت درخور توجهی است (قیامی راد، ۱۳۸۸). تعریفی که در طرح جامع ورزش کشور در مورد ورزش قهرمانی بیان شده است بدین شرح است که ورزش‌های رقابتی و سازمان‌یافته‌ای هستند که ورزشکاران ماهر در آن شرکت می‌کنند و ورزشکاران در آن متناسب با استانداردهای تعیین شده توسط سازمان‌های ورزشی برای کسب رتبه‌های قهرمانی در مسابقات رسمی شرکت می‌کنند (طرح جامع ورزش کشور، ۱۳۸۲)؛ از این رو، ورزشکاران نخبه از دل رقابت‌های ورزشی ظهور می‌کنند و کار آنها رابطه تنگاتنگ با اجرای مهارت‌های پیچیده ورزشی دارد. در واقع موضوع اساسی در ورزش قهرمانی پرورش افراد نخبه و توسعه عملکرد آنها

1. Ioana et al

2. Luo et al

در جهت برآورده کردن خواسته‌ها و نیازها برای پیروزی در رویدادهای ورزشی است (رضایی سیفی و شعبانی، ۱۳۹۰).

یکی از الگوهای اولیه مطرح شده در حوزه توسعه و ورزش، مدل فرایند توسعه ورزش به وسیله ادی^۱ (۱۹۹۳) معرفی شد، که جهت‌ها و مسیرهای متفاوتی از مشارکت و ارتقا در ورزش را در مدل پویا و متحرکی نشان داد. هرچند این مدل از چهار سطح تشکیل شده است؛ اما شامل جهت‌گیری‌های متعددی و چندبعدی است. البته عدم عبور از سطح مشارکت عمومی (سطح دوم) به سطح بالاتر توسط محققان یادآوری شده است. وی مدل دیگری را برای درک بهتر پویایی و تحرک مدل اولیه خود پیشنهاد کرد، بدین صورت که حرکت در سطوح مختلف ورزش به سیاست‌ها و تصمیم‌های مدیران یا سازمان‌های ورزشی بستگی دارد و آنها می‌توانند در این زمینه متفاوت عمل کنند. شاید برخی بخواهند فقط در یک سطح فعالیت کنند. به‌طور کلی طرح‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیران یا سازمان‌های ورزشی، نحوه به‌کارگیری مدل را تغییر می‌دهد (ادی، ۱۹۹۳). انتخاب اصطلاح SFD^۲ (ورزش برای توسعه) بیانگر استفاده بین‌المللی از ورزش است تا تأثیر مثبتی بر بهداشت عمومی و اجتماعی شدن جوانان، بزرگ‌سالان و کودکان داشته باشد (قره و کلهر، ۱۳۹۴). لیل^۳ (۱۹۹۷)، توسعه ورزش قهرمانی را استراتژی‌هایی می‌داند که پیشرفت نظام‌مند ورزشکار را تسهیل می‌سازد و این استراتژی‌ها باید برنامه، اهداف، ابزارها، مدیریت، تسهیلات ورزشی، مربیان، داوران و رقابت‌های ورزشی را در برگیرد.

1. Eady
2. Sport for development
3. Lyle

گرین^۱ (۲۰۰۵) توسعه ورزش قهرمانی را تعامل سه فرایند انتخاب و ورود ورزشکار به سیستم ورزشی نخبه، حفظ و نگهداری و نهایتاً رشد و پیشرفت ورزشکار می‌داند که مطابق با اصول و مراحل مدیریت منابع انسانی، در هر سازمانی است (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). دی بوسچر^۲ و همکاران (۲۰۰۹)، نیز حمایت مالی، سازمان‌ها و ساختارهای سیاسی ورزش، تأسیس و مشارکت، استعدادیابی و سیستم توسعه، حمایت پس از قهرمانی از ورزشکاران، تسهیلات و تأسیسات ورزشی، انتخاب مربیان و توسعه مربیگری، رقابت‌ها و مسابقات بین‌المللی و پژوهش‌های علمی را از عوامل مؤثر بر توسعه ورزش قهرمانی معرفی کرده‌اند.

از طرف دیگر توسعه ورزش و تربیت بدنی به‌عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌آید (وهایی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. با توجه به اینکه مدیریت استراتژیک یک سازمان از چرخه‌ای تشکیل شده است که برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، بودجه‌ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد اجزای اصلی آن هستند (خرسندی‌فرد، ۱۳۹۵)؛ از این رو دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند 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). در واقع مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها با تحلیل محیط داخلی و خارجی خود و شناخت آنها، مسیر استراتژیک

1. Green

2. De Bosscher et al.

خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را برای رسیدن به اهداف تعیین شده خلق می‌کنند و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند، تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلاتی سازمان که ذینفع نامیده می‌شوند به انجام می‌رسد (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ از این رو فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید ثابت و جاری و همراه با انعطاف‌پذیری برای سازگاری با تغییرات موجود در نیروهای درونی و بیرونی باشد (اینیس^۲، ۲۰۱۱). از جمله راه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شناخت موقعیت راهبردی سازمان‌ها با استفاده از شیوه بررسی محیطی است. از شیوه‌های متداول شناخت این عوامل استفاده از تحلیل S.W.O.T که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدید-های یک سازمان است. مدل SWOT برحسب نتایج داده‌ها، آخرین مدل برای تأیید برنامه‌ریزی استراتژیک است 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 تهدیدات جزئی و محدودی را ایجاد می‌کند. در مرحله اجرایی SWOT، اجتناب از نقاط ضعف و تهدیدات، لازم و ضروری بوده و باید نقاط ضعف را به عنوان پتانسیلی برای ایجاد قدرت و تهدیدات را به عنوان قدرتی برای ایجاد فرصت‌ها در نظر بگیرد (لطفی، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه پژوهش حاضر درصدد تعیین موقعیت و جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی است، محقق جهت دستیابی به این امر از تحلیل SWOT به عنوان شیوه متداول در شناخت عوامل بیرونی و درونی استفاده کرده است و از ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک (QSPM) جهت اولویت‌بندی استراتژی‌های تدوین شده استفاده نمود.

1. Luo et al
2. Ines

با توجه به منابع نظری پژوهش حاضر، تحقیقاتی در زمینه ورزش قهرمانی صورت گرفته است که نتایج برخی از آنها بدین گونه است. میرزا زاده و شجیع (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشگاهی (مورد مطالعه: اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد)» به این نتیجه دست یافتند که اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد باید از راهبرد محافظه کارانه (WO) برای توسعه ورزش خود بهره بگیرد، محمد رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «بررسی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیروهای مسلح کشور به روش تحلیل (SWOT)» به این نتیجه رسیدند که وضعیت ورزش قهرمانی نیروهای مسلح در استراتژی محافظه-کارانه (WO) قرار دارد. وهابی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «تدوین استراتژی رشته ورزشی بوکس در ایران به روش تحلیل (SWOT)» پس از قرار دادن نمره نهایی ماتریس داخلی و نمره نهایی ماتریس خارجی در ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به این نتیجه رسیدند که جایگاه استراتژیک بوکس در منطقه (WO) قرار دارد. کارادایکس و همکاران^۱ (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای با عنوان قدرت نفوذ رویداد در میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ، به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهایی (SWOT) که یک شهر میزبان می‌تواند تجربه نماید، پرداخت. با توجه به نتایج تحقیق موقعیت استراتژیک این پژوهش در منطقه (WO) قرار دارد. دائورونگ^۲ و همکاران (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان تجزیه و تحلیل سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش چین با استفاده از روش SWOT پرداختند که با توجه به نتایج تحقیق موقعیت استراتژیک سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش چین در منطقه (WO) قرار دارد.

1. Karadakis et al

2. Daorong et al

بنابراین با توجه به تئوری‌های ارائه‌شده، امروزه یکی از مهم‌ترین مواردی که مدیران ورزشی می‌بایستی به آن توجه کنند، بحث تطابق هم‌زمان با تغییرات محیطی و یا حتی پیش‌بینی تغییرات محیطی (فرصت‌ها) است؛ که در این راستا مدیران می‌بایست پیش از هر چیز نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و ارزیابی نموده و از فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط‌های رقابتی، از جمله تغییر و تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی به وجود آمده، بهره کافی را برده و بتوانند استراتژی‌هایی که مناسب و مطابق با نوع فرهنگ سازمانی، قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌های محیطی است را برگزیده و اجرا نمایند؛ که این مهم (شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) باید کاملاً جدی، دقیق و با هدف حفظ و ارتقای جایگاه فعلی اداره کل ورزش و جوانان استان صورت گیرد. در این بین استفاده از تجارب مدیران تحصیل کرده، باتجربه و متعهد و متخصص ورزشی می‌تواند بسیار مفید واقع شود. لذا مسئولان ورزش استان می‌بایست قبل از هر نوع تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه ورزش قهرمانی، همه مراحل مدیریت استراتژیک را از نظر گذرانده و کمی به محتوای مراحل آن توجه و تمرکز نمایند تا بتوانند از ماحصل تمرکز و توجه خود و بر پایه نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای محیطی در بخش ورزش قهرمانی بهترین استراتژی را جهت دستیابی و حفظ و ارتقا جایگاه خود در بخش ورزش قهرمانی استان در سطح کشور اتخاذ نمایند؛ از این رو محقق در این پژوهش بنا به ضرورت و اهمیت کار به دنبال پاسخ به این سؤالات که قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت و تهدیدات در زمینه ورزش قهرمانی استان کدام‌اند؟ جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان چیست؟ استراتژی‌های لازم در مواجهه با آن جایگاه چیست؟ و اولویت استراتژی‌های تدوین شده ورزش قهرمانی استان به ترتیب کدام‌اند؟

ابزار پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش اجرای تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی - تحلیلی است که اطلاعات لازم از طریق مصاحبه، بررسی ادبیات نظری و پرسش‌نامه گردآوری شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه اعضای هیئت‌های فعال در زمینه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی (شامل ۱۰۰ نفر) و در مرحله دوم تحقیق جهت اولویت‌بندی استراتژی‌ها ۲۰ نفر از اعضای شورای راهبردی اداره کل ورزش استان بنا به رزومه علمی و درگیری و سابقه کاری در ورزش قهرمانی از بین ۳۰ نفر تشکیل داده‌اند؛ و بر اساس طرح آمایش سرزمین که از سوی دفتر استعدادیابی و قهرمان-پروری تهیه شده در ۶ گروه: ورزش‌های پایه، ورزش‌های ملی و محبوب، رشته‌های ورزشی مدال‌آور، ورزش‌های شانس مدال، ورزش‌های منتخب، طرح ورزش ویژه استان آذربایجان شرقی مدنظر قرار گرفت. با توجه به تعداد ۵۱ هیئت موجود استان آذربایجان شرقی و بررسی اولیه وضعیت هر هیئت، تعداد ۲۰ نفر از اعضا هیئت‌های فعال در زمینه ورزش قهرمانی بنا به پیشنهاد اداره کل ورزش و جوانان استان در مرحله تکنیک دلفی انتخاب شدند. پس از اطلاع‌رسانی راجع به موضوع پژوهش و فرایند آن، برای انجام مصاحبه، زمان لازم را در اختیار پژوهشگر قرار دادند.

پرسش‌نامه اولیه از طریق مطالعات پیشینه ورزش قهرمانی و سؤالات مطرح شده در پرسش‌نامه‌های تحقیقات: اندام و همکاران (۲)، سیف پناهی شعبانی و همکاران (۳۱)، حسینی و همکاران (۱۲) و خرسندی‌فرد (۱۷)، استفاده شد که قطعاً روایی و پایایی آنها در این تحقیقات تأیید شده بود. محقق فقط سؤالات استخراج‌شده از این

تحقیقات را در اختیار شرکت کنندگان دلفی قرار گرفت. هدف این روش رسیدن به یک اجماع و وحدت نظر در زمینه موضوع پژوهش و تعیین پرسش‌نامه وضعیت موجود استان است. در صورتی که پاسخ‌ها پراکنده و اختلاف نظر زیاد باشد، مرحله دوم روش شروع می‌شود. به این ترتیب که پژوهشگر بر اساس بازخوردی که در راند اول دریافت نموده است، به اصلاح و بازبینی پرسش‌نامه و ارسال مجدد به همان صاحب‌نظران قبلی اقدام خواهد نمود. در هر حال این کار تا زمانی ادامه می‌یابد که یافته‌های مطالعه اشباع گردد، به طوری که تکرار ارسال پرسش‌نامه و بازبینی، یافته جدیدی را برای پژوهشگر به دنبال نداشته باشد. این کار در نوبت اول و یا دوم نیز می‌تواند اتفاق بیفتد؛ بنابراین با توجه به این که در همان راند اول اختلاف نظر فاحشی در نظر نخبگان مشاهده نشد (معمولاً یکسانی در بین ۵۱ درصد تا ۱۰۰ درصد پاسخ‌ها، به عنوان اجماع تلقی می‌شود، ولی توافق بر ۷۵ درصد به عنوان مبنای اجماع، بیشتر تأکید شده است) لذا در همان مرحله اول کار به اشباع رسید.

ولی به منظور اطمینان از اشباع نظری پرسش‌نامه برای راند دوم نیز پخش گردید و با توجه به نتایج آزمون هماهنگی ضریب کندال، میزان ضریب توافق در راند اول عدد قابل قبول و برابر با ۰/۷۵ بود و در راند دوم این مقدار تغییر چندانی نکرده و برابر ۰/۷۸ شد. لذا با توجه به اشباع نظری توسط تیم تحقیق و تأیید آن توسط ضریب هماهنگی کندال تصمیم به قطع راندهای دلفی گرفتیم. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی دو معیار آماری ارائه کرده است. اولین معیار توافق نظر قوی میان اعضای پانل است که بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین توافق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز

آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. تنها معناداری آماری ضریب w برای متوقف کردن فرایند دلفی کافی نیست بلکه عدد w هم بایستی بالای $0/7$ به دست بیاید تا تصمیم به توقف راندهای دلفی بگیریم. برای پنل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو نیز مقادیر بسیار کوچک w نیز معنادار محسوب می‌شود. پرسش‌نامه در دو راند تأیید شده در مرحله دلفی در اختیار ۱۱ نفر از متخصصان و کارشناسان مدیریت ورزشی جهت تعیین ضریب نسبی محتوا (CVR) قرار گرفت. بدین صورت که ضریب نسبی محتوا $0/61$ به دست آمد. سپس شاخص‌های توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی از نگاه این بیست متخصص استخراج شد. این کدها، در تناظر با کدهای مستخرج از مرور منابع قرار گرفت، با توجه به همپوشانی کدهای اولیه و کدهای استخراج‌شده و درنهایت ۳۷ کد، به‌عنوان کدهای توسعه ورزش قهرمانی استان تعیین شد. سپس روایی سازه پرسش‌نامه توسط تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Amos استخراج شد. پرسش‌نامه نهایی جهت تعیین اعتبار توسط آزمون آلفای کرونباخ $0/97$ گزارش شد و درنهایت پس از اطمینان ابزار نهایی پژوهش تدوین گردید؛ و به علت محدود بودن تعداد اعضای هیئت‌ها به‌صورت تمام شمار و به تعداد ۱۰۰ نفر پرسش‌نامه در اختیار هیئت‌ها قرار گرفت. در این تحقیق اعضای هیئت (جامعه آماری) شامل: رئیس هیئت و نایب‌رئیس است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در مرحله اول تحلیل اکتشافی^۱ پژوهشگر به دنبال بررسی داده‌های تجربی به‌منظور کشف و شناسایی شاخص‌ها و نیز روابط بین آنهاست. به‌بیان‌دیگر تحلیل اکتشافی

1. Exploratory factor analysis

علاوه بر آنکه ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد، می‌تواند ساختار ساز، مدل‌ساز یا فرضیه ساز باشد. تحلیل اکتشافی وقتی به کار می‌رود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی و پیش تجربی برای تشکیل فرضیه درباره تعداد عامل‌های زیربنایی داده‌ها نداشته و به‌واقع مایل باشد درباره تعیین تعداد یا ماهیت عامل‌هایی که همپوشانی بین متغیرها را توجیه می‌کنند داده‌ها را مورد سنجش قرار دهد. بنابراین تحلیل اکتشافی بیشتر به‌عنوان یک روش تدوین و تولید تئوری و نه یک روش آزمون تئوری در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله از تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌هایی که دارای بار علمی ضعیف (زیر ۰/۳) بوده‌اند به‌صورت مرحله‌ای حذف گردید. سپس با چرخش واریماکس از بین گویه‌های باقی‌مانده برای SWOT عامل‌هایی را مشخص و شناسایی کردیم. روایی یا اعتبار^۱ پرسش‌نامه‌ها توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. لذا ابزار اندازه‌گیری پژوهش، دارای اعتبار محتوایی^۲ با استفاده از اعتبار صوری^۳ و تأیید تحلیل عاملی اکتشافی به دلیل ترکیب چند پرسش‌نامه مورد سنجش قرار گرفت. تحلیل عاملی تکنیکی است که کاهش تعداد زیادی از متغیرهای وابسته به هم را به‌صورت تعداد کوچک‌تری از ابعاد پنهان یا مکنون (عامل‌ها) امکان‌پذیر می‌سازد؛ به‌طوری‌که در آن کمترین میزان گم شدن اطلاعات وجود داشته باشد. هدف اصلی آن، خلاصه کردن داده‌ها است. این روش به بررسی همبستگی درونی تعداد زیادی از متغیرها می‌پردازد و درنهایت آنها را در قالب عامل‌های عمومی محدودی دسته‌بندی و تبیین می‌کند. بنابراین ارزش تحلیل عاملی این است که طرح سازمانی مفیدی به دست می‌دهد که می‌توان آن را برای تفسیر انبوهی از رفتار با بیشترین صرفه‌جویی در

1. Validity
2. Content Validity
3. Face Validity

سازه‌های تبیین‌کننده، به کار برد. تحلیل عاملی، برخلاف رگرسیون چندگانه، تحلیل تشخیصی یا همبستگی کانونی (که در آنها تعداد زیادی متغیر مستقل و یک یا چند متغیر وابسته وجود دارد) روشی هم وابسته است که در آن کلیه متغیرها به صورت هم‌زمان مدنظر قرار می‌گیرند. همان‌طور که در جدول ۱ و ۲ نشان داده شده است با استفاده از آزمون تحلیل عاملی و با استفاده از شاخص آماری کیزر میر و آزمون بارتلت^۱ داده‌ها برای تحلیل عامل اکتشافی مورد آزمون قرار گرفتند.

مقدار آن همواره بین ۱ و ۰ در نوسان است در صورتی که KMO کم‌تر از ۰/۵ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد داده‌ها متوسط بوده و اگر مقدار این شاخص، بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود (همان منبع). همان‌طور که در جداول زیر مشاهده می‌شود در تمامی متغیرها این ارقام بالاتر از ۰/۵ می‌باشند. همچنین برای تفسیر عامل‌ها باید مشخص شود که کدام یک از بارهای عاملی باید ریه‌عنوان مقادیر معنادار لحاظ گردند؛ بدین معنی که هرچه میزان بار عاملی بیشتر باشد سطح معناداری آنها در تفسیر ماتریس عاملی افزایش می‌یابد. بارهای عاملی که بزرگ‌تر از ۰/۰۳ - + باشند معنی‌دار، بارهای عاملی که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ - + باشند دارای سطح معناداری بالا و بارهای عاملی که بزرگ‌تر از ۰/۰۷ - + باشند، بسیار معنی‌دار تلقی می‌شوند. همان‌طور که در جداول ۱ و ۲، مشاهده می‌شود، در تمامی متغیرها این ارقام بالاتر از ۰/۳ می‌باشند؛ که به معنای معنادار بودن سؤالات می‌باشند که نشان از مناسب بودن پرسش‌نامه برای این پژوهش است.

1. Bartlett's Test of Sphericity

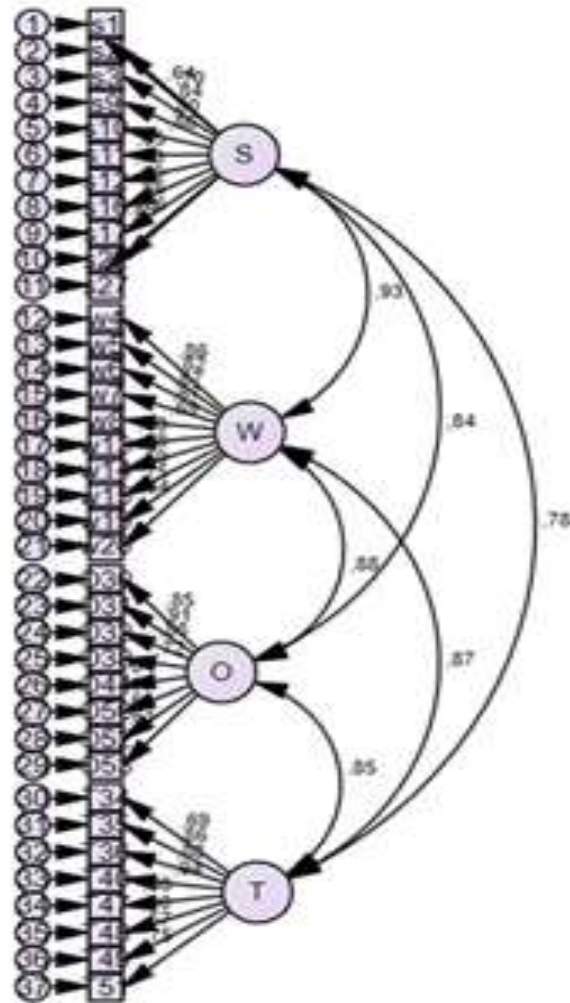
جدول ۱: آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، کیزمیر و بارتلت برای SOWT

Sig	DF	BT	KMO	بار عاملی	سؤالات
قوت (S)					
۰/۰۰	۵۵	۱۶۵/۱۱۸	۰/۵۸۸	۰/۵۲۷	استعدادیابی مناسب رشته‌های ورزشی
				۰/۴۴۴	فعالیت خوب هیئت‌های ورزشی در راستای کشف و پرورش استعداد
				۰/۶۲۸	اجرای طرح یکپارچه و ساختارمند استعدادیابی در سطح استان
				۰/۶۸۷	حضور رشته‌های مختلف در مسابقات قهرمانی کشور و برگزاری مسابقات منسجم
				۰/۷۲۹	مشارکت نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در ورزش‌های انفرادی و تیمی
				۰/۶۵۷	مشارکت پایگاه‌های ورزش قهرمانی در ورزش استان
				۰/۷۴۶	مشارکت باشگاه‌های ورزشی خصوصی در بخش قهرمانی در سطح استان
				۰/۵۷۱	برگزاری کمی و کیفی کلاس‌های مربیگری و داوری در استان
				۰/۴۰۶	توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای فعال در ورزش قهرمانی
				۰/۶۹۹	وضعیت مناسب مکاتهای ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش استان
۰/۴۳۰	وجود معاونت توسعه ورزش قهرمانی در استان				
ضعف (W)					
۰/۰۰	۴۵	۹۲/۷۶۹	۰/۵۷۱	۰/۶۷۱	کمبود مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها
				۰/۶۶۱	عدم توجه به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دورافتاده
				۰/۸۵۲	سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه جهت بهبود ورزش قهرمانی
				۰/۷۲۳	امکانات و تجهیزات نامناسب برای استعدادیابی در سطح استان
				۰/۴۸۳	هماهنگی و تعامل پایین بین هیئت‌های ورزشی و نهادهای ورزشی در استان
				۰/۷۰۷	ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان
				۰/۵۶۹	ضعف برنامه‌ریزی بودجه ورزشی (اختصاص یافته به ورزش قهرمانی) در سطح استان
				۰/۵۲۵	توجه پایین به تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات قهرمان کشور
				۰/۵۳۵	منابع مالی کم هیئت‌های ورزشی استان برای بهبود ورزش قهرمانی
				۰/۵۶۹	سیستم نامناسب کنترل و ارزیابی دقیق در ورزش استان



فرصت (O)					
Sig	DF	BT	KMO	بار عاملی	
۰/۰۰	۲۸	۵۸/۳۵۶	۰/۵۱۲	۰/۷۷۷	مشارکت جمعیت جوان سرشار از استعداد در ورزش قهرمانی
				۰/۷۴۲	توجه و نگرش مساعد مسئولان استان به ورزش قهرمانی
				۰/۶۶۲	تأثیر مناسب استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در سطح استان جهت پیشرفت ورزش قهرمانی
				۰/۵۲۶	وجود الگوهای موفق نظام استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح کشور
				۰/۵۵۵	علاقه‌مندی مردم در سطح استان به ورزش قهرمانی
				۰/۶۴۳	مشارکت مناسب رسانه‌های استان در پوشش ورزش قهرمانی
				۰/۶۴۶	کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور به بخش خصوصی در بخش ورزش قهرمانی
				۰/۷۸۱	وجود افراد داوطلب ورزشی به‌ویژه در زمینه مربیگری بر بهبود ورزش قهرمانی
تهدید (T)					
Sig	DF	BT	KMO	بار عاملی	
۰/۰۰	۲۸	۷۹/۳۲۵	۰/۶۹۹	۰/۸۵۲	اعتبارات پایین ورزشی استان و شهرستان‌ها در جهت پیشرفت ورزش قهرمانی
				۰/۸۲۸	افزایش روزافزون هزینه‌های شرکت در مسابقات ورزش قهرمانی
				۰/۷۳۰	ضعف اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد در جهت پیشرفت ورزش قهرمانی
				۰/۸۲۵	بی‌حوصلگی برخی مدیران ورزش استان و تکیه آنان بر طرح‌های زودبازده
				۰/۷۷۹	جذب نخبگان ورزشی استان توسط استان‌های دیگر
				۰/۷۲۱	موقعیت جغرافیایی نامناسب استان بر عملکرد هیئت‌های ورزشی
				۰/۷۶۵	هزینه‌های بالای نگهداری سالن‌های سرپوشیده استان
				۰/۸۷۳	مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی استان

S= قوت W= ضعف O= فرصت T= تهدید



شکل ۱. مدل تحلیلی عاملی تأییدی در حالت استاندارد

جدول ۲. وزن‌های رگرسیونی (ضرایب تأثیر) استاندارد بر حسب کواریانس

Sig	C.R.	S.E.	Estimate	
۰/۰۰۱	۵/۹۵۵	۰/۱۳۷	۰/۸۱۷	<W--S>
۰/۰۰۱	۴/۷۵۵	۰/۱۰۹	۰/۵۱۸	<O--S>
۰/۰۰۱	۵/۱۴۹	۰/۱۰۳	۰/۵۳۲	<T--S>
۰/۰۰۱	۴/۷۳۷	۰/۱۱۲	۰/۵۲۹	<O--W>
۰/۰۰۱	۵/۲۸۴	۰/۱۱۰	۰/۵۸۱	<T--W>
۰/۰۰۱	۴/۴۹۵	۰/۰۸۹	۰/۴۰۱	<T--O>

با توجه به نتایج شکل‌های (۱) و جدول (۲) قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده شده است. بار عاملی مقداری بین صفر و ۱ است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. در تحلیل عاملی متغیرهایی که یک متغیر پنهان (عامل) را می‌سازند، باید با آن عامل، بار عاملی بالا و با سایر عامل‌ها، بار عاملی پائین داشته باشند. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده می‌شود؛ بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۲/۵۶ بزرگ‌تر باشد در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است (جدول ۳)؛ و اگر از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) ورزش قهرمانی استان آ.شرقی است.

جهت تعیین جایگاه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در ماتریس عوامل داخلی و خارجی بایستی به صورت مجزا ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در ماتریس داخلی و ماتریس خارجی استخراج نموده و سپس با یکدیگر تلفیق نموده که مراحل تکمیل ماتریس عوامل داخلی به شرح زیر است:

۱. در ستون اول مهم‌ترین عوامل داخلی اصلی و مؤثر بر ورزش قهرمانی استان آ.شرقی انتخاب شد.

نکته: لازم به ذکر است که انتخاب عوامل با توجه به نظر صاحب‌نظران ورزشی در این تحقیق می‌باشد.

۲. در ستون دوم وزن عاملی و یا ضرایب تأثیر عوامل یادشده را درج شده است. این ضریب بین صفر تا ۱ است. مجموع این ضرایب - ضریب کل عوامل - بایستی برابر ۱ گردد. در این ضریب صفر کمترین تأثیر و یک بالاترین تأثیر را دارد. این ضریب از تقسیم میزان اهمیت هر قوت یا ضعف بر مجموع کل نمرات نقاط قوت و ضعف به دست می‌آید.

۳. در ستون سوم رتبه، درجه یا اهمیت و اولویت عوامل فوق بر اساس نظر گروه کانونی که بیش‌ترین احاطه را به موضوع تحقیق دارند (رئیس سازمان، معاونین و ...) مشخص می‌شود. نمره هریک از عوامل بین ۱ تا ۴ تعیین می‌گردد به گونه‌ای که نمره ۱ مشخص‌کننده ضعف اساسی عامل مورد بحث، نمره ۲ مشخص‌کننده ضعف کم عامل مورد نظر، نمره ۳ مشخص‌کننده نقطه قوت عامل مورد بحث و نمره ۴ نشان‌دهنده نقطه قوت بسیار بالای عامل مورد بحث است.

۴. در ستون چهارم امتیاز وزنی یا نمره نهایی هر عامل که حاصل ضرب ضریب تأثیر در رتبه به دست می‌آید.

۵. نمره نهایی حاصل جمع نمرات به دست آمده از ستون چهارم است. این عدد نمی‌تواند از ۴ بیش‌تر و ۱ کم‌تر باشد و عدد مذکور جایگاه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در ماتریس عوامل داخلی (IFE) را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

وزن	رتبه	وزن * رتبه	نقاط قوت
۰/۰۷۵	۴	۰/۳۰۰	توانمندی تخصصی و فنی مربیان سطح بالای فعال در ورزش قهرمانی
۰/۰۷۰	۴	۰/۲۸۰	حضور رشته‌های مختلف در مسابقات قهرمانی کشور و برگزاری مسابقات منسجم
۰/۰۶۵	۳	۰/۱۹۵	مشارکت پایگاه‌های ورزش قهرمانی در ورزش استان
۰/۰۶۱	۳	۰/۱۸۳	وضعیت مناسب مکان‌های ورزشی سرپوشیده و روباز وابسته به اداره کل ورزش استان
۰/۰۵۶	۳	۰/۱۶۸	وجود معاونت توسعه ورزش قهرمانی
۰/۰۵۱	۳	۰/۱۵۳	مشارکت نوجوانان و جوانان مستعد و نخبه در ورزش‌های انفرادی و تیمی در سطح استان
۰/۰۴۴	۳	۰/۱۳۲	برگزاری کمی و کیفی کلاس‌های مربیگری و داوری در استان جهت بهبود ورزش قهرمانی
۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴	مشارکت باشگاه‌های ورزشی خصوصی در بخش قهرمانی در سطح استان
۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹	فعالیت خوب هیئت‌های ورزشی در راستای کشف و پرورش استعداد
۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۴	اجرای طرح یکپارچه و ساختارمند استعدادیابی در سطح استان
۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸	استعدادیابی مناسب رشته‌های ورزشی
وزن	رتبه	وزن * رتبه	نقاط ضعف
۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه جهت بهبود ورزش قهرمانی
۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	منابع مالی کم هیئت‌های ورزشی استان برای بهبود ورزش قهرمانی

۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	هماهنگی و تعامل پایین بین هیئت‌های ورزشی و نهادهای ورزشی در استان
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	کمبود مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	سیستم نامناسب کنترل و ارزیابی دقیق در ورزش استان
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	امکانات و تجهیزات نامناسب برای استعدادیابی در سطح استان
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	ضعف برنامه‌ریزی بودجه ورزشی (اختصاص یافته به ورزش قهرمانی) در سطح استان
۰/۰۶۲	۲	۰/۰۳۱	توجه پایین به تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات قهرمان کشور
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	عدم توجه به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دورافتاده
۲/۴۱		۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

با توجه به مطالب پیشین نمره نهایی بین ۱ تا ۴ بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر ۲/۵ است. تعداد عامل‌ها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از ۲/۵ شود بدین معنا است که نقاط قوت ورزش قهرمانی استان آ.شرقی بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت توسعه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار ۲/۴۱ به دست آمده که کم‌تر از ۲/۵ است، در ورزش قهرمانی استان آ.شرقی نقاط ضعف بر نقاط قوت آن غلبه داشته‌اند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی (EFE)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل خارجی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی است. این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی را تدوین و ارزیابی می‌کند. مشابه ماتریس ارزیابی عوامل

داخلی (IFE)، پس از درج عوامل، ضریب اهمیت، رتبه عامل و نمره نهایی جایگاه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مشخص شد.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

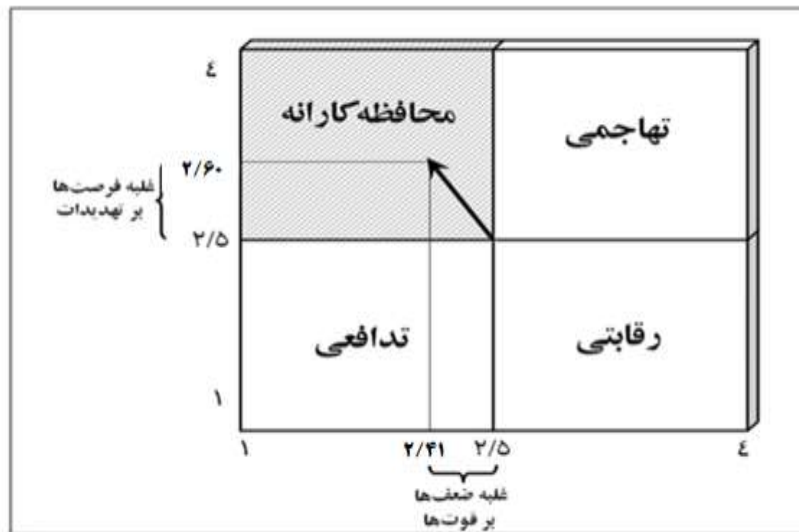
وزن	رتبه	وزن * رتبه	فرصت‌ها
۰/۰۹۷	۴	۰/۳۸۸	تأثیر مناسب استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در سطح استان جهت پیشرفت ورزش قهرمانی
۰/۰۹۲	۴	۰/۳۶۸	مشارکت مناسب رسانه‌های استان در پوشش ورزش قهرمانی
۰/۰۸۳	۳	۰/۲۴۹	توجه و نگرش مساعد مسئولان استان به ورزش قهرمانی
۰/۰۷۸	۳	۰/۲۳۴	وجود الگوهای موفق نظام استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح کشور
۰/۰۷۱	۳	۰/۲۱۳	کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور به بخش خصوصی در بخش ورزش قهرمانی
۰/۰۶۴	۳	۰/۱۹۲	مشارکت جمعیت جوان سرشار از استعداد در ورزش قهرمانی
۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱	وجود افراد داوطلب ورزشی به‌ویژه در زمینه مربیگری بر بهبود ورزش قهرمانی
۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶	علاقه‌مندی مردم در سطح استان به ورزش قهرمانی
وزن	رتبه	وزن * رتبه	تهدیدها
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	بی‌حوصلگی برخی مدیران ورزش استان و تکیه آنان بر طرح‌های زودبازده
۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	جذب نخبگان ورزشی استان توسط استان‌های دیگر
۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	ضعف اقتصادی معیشتی خانواده‌های دارای استعداد در جهت پیشرفت ورزش قهرمانی
۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	اعتبارات پایین ورزشی استان و شهرستان‌ها در جهت پیشرفت ورزش قهرمانی
۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸	موقعیت جغرافیایی نامناسب استان بر عملکرد هیئت‌های ورزشی
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸	افزایش روزافزون هزینه‌های شرکت در مسابقات ورزش قهرمانی
۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	هزینه‌های بالای نگهداری سالن‌های سرپوشیده استان
۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴	مهاجرت فعالان ورزش قهرمانی استان
۲/۶۰	۱/۰۰		مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی

با توجه به مطالبی که در مورد ماتریس ارزیابی عوامل درونی بیان شد، نمره نهایی بین ۱ تا ۴ بود. با توجه به اینکه میانگین آنها برابر ۲/۵ است. تعداد عامل‌ها هیچ اثری بر جمع نهایی ندارد زیرا جمع آنها همیشه برابر یک خواهد بود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی بیش از ۲/۵ شود بدین معنا است که فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آ.شرقی بر تهدیدهای آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود. همان‌طور که مشاهده می‌شود با توجه به مقدار ۲/۶۰ به دست آمده که بیش‌تر از ۲/۵ است، در ورزش قهرمانی استان آ.شرقی فرصت‌های پیش روی توسعه ورزش قهرمانی بر تهدیدهای پیش رو آن غلبه داشته‌اند.

استراتژی‌های ورزش قهرمانی استان آ.شرقی چیست؟

ماتریس داخلی و خارجی (IE) ورزش قهرمانی استان آ.شرقی

در ابتدا به منظور تعیین جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آ.شرقی با استفاده از مقادیر به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام به تعیین جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آ.شرقی شده است.



شکل ۲. ماتریس داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان آ.شرقی

جهت تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت ورزش قهرمانی استان آ.شرقی بکار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و با توجه به آن بتوان استراتژی‌های مناسبی اتخاذ نمود. همان‌طور که در شکل ۲، نشان داده شده است با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی $۲/۴۱$ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی $۲/۶۰$ به دست آمد، موقعیت ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در منطقه محافظه‌کارانه به دست آمد. بر مبنای این یافته تعیین و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جایگاه ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در منطقه WO

قرار دارد. با توجه به این جایگاه، هدف از تعیین استراتژی‌ها در این جایگاه، کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست؛ بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فن‌آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با توجه به روش برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، ۵ استراتژی به دست آمده در زمینه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی بر مبنای جذابیت نسبی استراتژی‌ها اولویت‌بندی شوند. در ستون اول عوامل اصلی داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان درج گردید. در ستون دوم ضرایب اهمیت هر یک از موارد مندرج در ستون اول نوشته شد. در ردیف بالای ماتریس تک‌تک استراتژی‌های تدوین‌شده قرار گرفت. نمره جذابیت نسبی هر استراتژی برای کلیه عوامل اصلی داخلی و خارجی در نظر گرفته شد. نمره جذابیت بیانگر آن بود که استراتژی مورد نظر به چه میزان قابلیت استفاده از عوامل داخلی را داشت؟ و یا به چه میزان قابلیت از بین بردن عوامل خارجی را داشت؟ اگر استراتژی در قبال SWOT از قابلیت یا جذابیت بسیار برخوردار بود، نمره ۴؛ و اگر استراتژی در قبال SWOT از قابلیت یا جذابیت معقول برخوردار بود، نمره ۳؛ و اگر استراتژی در قبال SWOT تا حدی جذاب و قابل قبول بود، نمره ۲؛ و اگر استراتژی در قبال SWOT جذابیت نداشت، نمره ۱ می‌گرفت. سپس نمره نهایی جذابیت استراتژیک در ضریب اهمیت مندرج در ستون دوم ضرب شد تا حاصل ضرب نمره جذابیت در ضریب اهمیت به دست آید. حاصل جمع اعداد جامعه نمره نهایی هر

استراتژی را نشان داد. استراتژی که در نهایت نمره بیش‌تری حاصل نماید، از اولویت و مطلوبیت بیش‌تری نسبت به سایر استراتژی‌ها برخوردار است.

استراتژی اول: تدوین و استقرار نظام برنامه‌ریزی در ورزش قهرمانی استان

استراتژی دوم: توجه به رشته‌های مورد توجه مردم و جذب بخش خصوصی در جهت توسعه ورزش قهرمانی استان

استراتژی سوم: طراحی و تدوین سیستم نظارت بر هیئت‌های ورزشی و علمی کردن فعالیت‌های ورزشی در سطح استان

استراتژی چهارم: استفاده از دانش آموختگان و نیروهای متخصص و کارآمد برای مشاوره در هیئت‌های ورزشی و اداره کل ورزش و جوانان استان

استراتژی پنجم: استقرار الگوهای موفق نظام استعدادیابی از طریق همکاری جدی با آموزش و پرورش و نهادهای دولتی (شهرداری، برق، پتروشیمی گاز).

جدول ۵. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

QSPM									
استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		استراتژی ۵	
۰/۰۸۷	۳	۰/۲۶۱	۳	۰/۲۶۱	۳	۰/۲۶۱	۳	۰/۲۶۱	۳
۰/۱۸۲	۲	۰/۳۶۴	۳	۰/۵۴۶	۳	۰/۵۴۶	۳	۰/۵۴۶	۲

عوامل اصلی داخلی و خارجی

وجود زیرساخت‌های فنی و انسانی

استعدادیابی در ورزش استان (S₁-S₂-S₂₇)

وجود تیم‌های مستعد ورزشی و امکانات مناسب جهت میزبانی مسابقات در استان (S₁₀-S₁₂-S₂₂)

۰/۱۵۹	۳	۰/۴۷۷	۳	۰/۴۷۷	۳	۰/۴۷۷	۳	۰/۴۷۷	۳	۰/۴۷۷	۳	تعامل و مشارکت مناسب بین ارگان‌های ورزش قهرمانی استان (S ₉ -S ₁₁ -S ₂₇)
۰/۱۱۹	۳	۰/۳۵۷	۳	۰/۱۱۹	۱	۰/۳۵۷	۳	۰/۱۱۹	۱	۰/۳۵۷	۳	وجود دوره‌های تخصصی و فنی برای مربیان و داوران در سطح استان (S ₃ -S ₁₆)
۰/۰۸۹	۳	۰/۲۶۷	۳	۰/۱۷۸	۲	۰/۱۷۸	۲	۰/۱۷۸	۲	۰/۱۷۸	۲	بودجه پایین اختصاص یافته به ورزش قهرمانی در استان (W ₁₅ -W ₁₉)
۰/۱۱۲	۳	۰/۳۳۶	۳	۰/۲۲۴	۲	۰/۳۳۶	۳	۰/۳۳۶	۳	۰/۳۳۶	۳	عدم وجود سیستم نظام-مند استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح استان (W ₄ -W ₅ -W ₇)
۰/۱۱۱	۳	۰/۳۳۳	۳	۰/۲۲۲	۲	۰/۳۳۳	۳	۰/۳۳۳	۳	۰/۳۳۳	۳	سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه و عدم نظارت بر پرورش ورزشکاران نخبه (W ₆ -W ₂₀)
۰/۱۴۳	۳	۰/۴۲۹	۳	۰/۴۲۹	۳	۰/۴۲۹	۳	۰/۴۲۹	۳	۰/۴۲۹	۳	ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت و عدم تعامل با سایر نهادهای درگیر در ورزش قهرمانی (W ₈ -W ₁₃ -W ₁₄)
۰/۲۰۸	۲	۰/۴۱۹	۲	۰/۶۲۴	۳	۰/۲۰۸	۱	۰/۲۰۸	۱	۰/۲۰۸	۱	مشارکت رسانه‌ها در جذب جمعیت جوان سرشار از استعداد و علاقه‌مندی مردم به ورزش قهرمانی (O ₃₀ -O ₃₂ -O ₅₀)



۰/۴۶۲	۳	۰/۴۶۲	۳	۰/۴۶۲	۳	۰/۴۶۲	۳	۰/۴۶۲	۳	۰/۱۵۴	وجود نیروهای متخصص و تحصیل کرده در دانشکده‌های تربیت بدنی و افراد داوطلب ورزشی در حوزه ورزش قهرمانی در استان (O ₃₁ -O ₄₄)
۰/۳۰۸	۲	۰/۳۰۸	۲	۰/۳۰۸	۲	۰/۴۶۲	۳	۰/۴۶۲	۳	۰/۱۵۴	نگرش مساعد مسئولان و واگذاری امور به بخش خصوصی (O ₅₂ -O ₅₃)
۰/۲۳۴	۳	۰/۲۳۴	۳	۰/۲۳۴	۳	۰/۲۳۴	۳	۰/۲۳۴	۳	۰/۰۷۸	وجود الگوهای موفق نظام استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح کشور (O ₃₈)
۰/۲۸۶	۲	۰/۲۸۶	۲	۰/۲۸۶	۲	۰/۲۸۶	۲	۰/۴۲۹	۳	۰/۱۴۳	وضعیت اقتصادی ضعیف ورزشکاران مستعد و هزینه‌های بالای ورزش قهرمانی (T ₃₄ -T ₄₈)
۰/۴۸۶	۳	۰/۴۸۶	۳	۰/۴۸۶	۳	۰/۴۸۶	۳	۰/۴۸۶	۳	۰/۱۶۲	مهاجرت فعالان و نخبگان ورزشی استان به دلیل تکیه مدیران به طرح‌های زودبازده (T ₃₆ -T ₄₇ -T ₅₁)
۰/۲۰۲	۲	۰/۲۰۲	۲	۰/۲۰۲	۲	۰/۲۰۲	۲	۰/۲۰۲	۲	۰/۱۰۱	اعتبارات پایین ورزشی استان به دلیل موقعیت جغرافیایی نامناسب استان از لحاظ نزدیکی به مرکز (T ₄₀ -T ₄₉).
۴/۹۷۷	--	۴/۹۸۴	--	۵/۱۰۳	--	۵/۲۱۲	---	۵/۰۵۶	---	۲/۰۰	مجموع

اولویت‌بندی استراتژی‌ها

با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی و محاسبات جدول ۵ استراتژی‌های ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی طبق جدول ۶، اولویت‌بندی شدند.

جدول ۶. استراتژی‌های اولویت‌بندی شده ورزش قهرمانی استان آ. شرقی

اولویت	نمره QSPM	عبارت استراتژی	ردیف
۱	۵/۲۱۲	توجه به رشته‌های مورد توجه مردم و جذب بخش خصوصی در جهت توسعه ورزش قهرمانی استان	۱
۲	۵/۱۰۳	طراحی و تدوین سیستم نظارت بر هیئت‌های ورزشی و علمی کردن فعالیت‌های ورزشی در سطح استان	۲
۳	۵/۰۵۶	تدوین و استقرار نظام برنامه‌ریزی در ورزش قهرمانی استان	۳
۴	۴/۹۸۴	استفاده از دانش‌آموختگان و نیروهای متخصص و کارآمد برای مشاوره در هیئت‌های ورزشی و اداره کل ورزش و جوانان استان	۴
۵	۴/۹۷۷	استقرار الگوهای موفق نظام استعدادیابی از طریق همکاری جدی با آموزش و پرورش و نهادهای دولتی (شهرداری، برق، پتروشیمی گاز).	۵

نتیجه‌گیری

بر اساس طرح آمایش سرزمین که از سوی دفتر استعدادیابی و قهرمان‌پروری تهیه شده در ۶ گروه: ورزش‌های پایه، ورزش‌های ملی و محبوب، رشته‌های ورزشی مدال‌آور، ورزش‌های شانس مدال، ورزش‌های منتخب، طرح ورزش ویژه استان آذربایجان شرقی مدنظر قرار گرفت. در این تحقیق هیئت‌هایی که جز رشته‌های مدال‌آور و شانس مدال بودند، جهت برنامه‌ریزی کمی استراتژیک مورد بررسی و

پایش قرار گرفت و در نمونه آماری نیز لحاظ شد. جهت تعیین جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان در ماتریس SWOT، اقدام به تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از طریق بررسی استراتژیک عوامل داخلی و خارجی (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) شد که بر اساس آن نتایج پژوهش نشان داد که ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی دارای نمره کل ۲/۴۱ است (کم‌تر از ۲/۵) که نشان از برتری نقاط ضعف بر نقاط قوت است، همچنین نمره کل ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۶۰ (بیش‌تر از ۲/۵) به دست آمد، که نشان از برتری فرصت‌های استان بر تهدیدات آن دارد.

در مجموع، بر مبنای این یافته‌ها و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موقعیت ورزش قهرمانی استان آ.شرقی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد. با توجه به جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان آ.شرقی که در منطقه WO قرار دارد، مسئولین ورزش استان و مخصوصاً اداره کل ورزش و جوانان استان آ.شرقی 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. همچنین در مورد فرصت‌ها هم اداره کل ورزش و جوانان استان باید در جهت حفظ و تقویت و ارتقای آنها تمرکز نموده و از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استان استفاده نماید.

نتایج این پژوهش با تحقیقات، محمد رحیمی و همکاران (۱۳۹۶)، وهابی و همکاران (۱۳۹۶)، میرزا زاده و شجیع (۱۳۹۶)، دائورونگ^۱ و همکاران (۲۰۱۲)، کارادایکس و همکاران^۲ (۲۰۱۰)، اندام و همکاران (۱۳۹۵)، قره و کلهر (۱۳۹۴)؛ در منطقه استراتژیک WO همسو است؛ که دلیل مشترک همسویی این تحقیقات با پژوهش حاضر در منطقه WO، از لحاظ نقاط ضعف شامل: امکانات و تجهیزات نامناسب استعدادیابی، وضعیت مالی نامناسب ورزشکاران نخبه، ضعف در برنامه‌ریزی، کمبود منابع مالی. همچنین از لحاظ فرصت‌ها: توجه و نگرش مساعد مسئولان، تأثیر مناسب استادان متخصص، مشارکت مناسب رسانه‌ها را برشمرد. به‌منظور بحث و بررسی پیرامون نتایج و داده‌های پژوهش حاضر، استراتژی‌های تدوین‌شده از نتایج پژوهش که در منطقه WO به دست آمد، به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. همچنین نتایج این پژوهش با تحقیقات، عباسی و همکاران (۲۰۱۶)، گابریل و آلینا^۳ (۲۰۱۳)، دایسون^۴ (۲۰۰۴)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)، خرسندی فرد (۱۳۹۵)، گودرزی (۱۳۹۲)، خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱)، نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۱)، سیف و همکاران (۱۳۹۰)؛ ناهم‌سو است.

۱. استفاده از دانش آموختگان و نیروهای متخصص و کارآمد برای مشاوره در هیئت‌های ورزشی و اداره کل ورزش و جوانان استان ($O_2 - W_3$).

این استراتژی از تلفیق عوامل اصلی ضعف و فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آشرقی استنباط شده است که شامل: وجود نیروهای متخصص و تحصیل‌کرده در

1. Daorong et al
2. Karadakis et al
3. Gabriel, C.G. and Alina, C.I.
4. Dyson, R.G.

دانشکده‌های تربیت‌بدنی و افراد داوطلب ورزشی در حوزه ورزش قهرمانی در استان (متشکل از فرصت‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: وجود افراد داوطلب ورزشی به‌ویژه در زمینه مربیگری بر بهبود ورزش قهرمانی، تأثیر مناسب استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در سطح استان جهت پیشرفت ورزش قهرمانی)، سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه و عدم نظارت بر پرورش ورزشکاران نخبه (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه جهت بهبود ورزش قهرمانی، سیستم نامناسب کنترل و ارزیابی دقیق در ورزش استان).

۲. استقرار الگوهای موفق نظام استعدادیابی از طریق همکاری جدی با آموزش و پرورش و نهادهای دولتی (شهرداری، برق، پتروشیمی گاز). (O₂-O₄-W₂-). (W₄).

این استراتژی از تلفیق عوامل اصلی ضعف و فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آشرقی استنباط شده است که شامل: عدم وجود سیستم نظام‌مند استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح استان (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: کمبود مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها، عدم توجه به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دورافتاده، امکانات و تجهیزات نامناسب برای استعدادیابی در سطح استان)، ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت و عدم تعامل با سایر نهادهای درگیر در ورزش قهرمانی (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: هماهنگی و تعامل پایین بین هیئت‌های ورزشی و نهادهای دیگر در استان، ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان، توجه

پایین به تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات قهرمان کشور، وجود نیروهای متخصص و تحصیل کرده در دانشکده‌های تربیت‌بدنی و افراد داوطلب ورزشی در حوزه ورزش قهرمانی در استان (متشکل از فرصت‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: وجود افراد داوطلب ورزشی به‌ویژه درزمینهٔ مربیگری بر بهبود ورزش قهرمانی، تأثیر مناسب استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در سطح استان جهت پیشرفت ورزش قهرمانی)، وجود الگوهای موفق نظام استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح کشور (متشکل از فرصت ورزش قهرمانی استان که شامل: وجود الگوهای موفق نظام استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح کشور).

۳. تدوین و استقرار نظام برنامه‌ریزی در ورزش قهرمانی استان ($W_1-W_4-O_3$).

این استراتژی از تلفیق عوامل اصلی ضعف و فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آشرقی استنباط شده است که شامل: ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت و عدم تعامل با سایر نهادهای درگیر در ورزش قهرمانی (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: هماهنگی و تعامل پایین بین هیئت‌های ورزشی و نهادهای دیگر در استان، ضعف برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی استان، توجه پایین به تشکیل اردوهای آمادگی تیم‌های منتخب استان جهت شرکت در مسابقات قهرمان کشور)؛ بودجه پایین اختصاص‌یافته به ورزش قهرمانی در استان (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: ضعف برنامه‌ریزی بودجه ورزشی (اختصاص‌یافته به ورزش قهرمانی) در سطح استان، منابع مالی کم هیئت‌های ورزشی استان برای بهبود ورزش قهرمانی)؛ نگرش مساعد مسئولان و واگذاری امور به بخش خصوصی (متشکل از فرصت‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: کاهش

تصدی‌گری دولت و واگذاری امور به بخش خصوصی در بخش ورزش قهرمانی، توجه و نگرش مساعد مسئولان استان به ورزش قهرمانی).

۴. توجه به رشته‌های مورد توجه مردم و جذب بخش خصوصی در جهت توسعه ورزش قهرمانی استان ($O_1-O_3-W_3$).

این استراتژی از تلفیق عوامل اصلی ضعف و فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آ.شرقی استنباط شده است که شامل: نگرش مساعد مسئولان و واگذاری امور به بخش خصوصی (متشکل از فرصت‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور به بخش خصوصی در بخش ورزش قهرمانی، توجه و نگرش مساعد مسئولان استان به ورزش قهرمانی)؛ مشارکت رسانه‌ها در جذب جمعیت جوان سرشار از استعداد و علاقه‌مندی مردم به ورزش قهرمانی (متشکل از فرصت‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: مشارکت جمعیت جوان سرشار از استعداد در ورزش قهرمانی، علاقه‌مندی مردم در سطح استان به ورزش قهرمانی، مشارکت مناسب رسانه‌های استان در پوشش ورزش قهرمانی)؛ سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه و عدم نظارت بر پرورش ورزشکاران نخبه (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه جهت بهبود ورزش قهرمانی، سیستم نامناسب کنترل و ارزیابی دقیق در ورزش استان).

۵. طراحی و تدوین سیستم نظارت بر هیئت‌های ورزشی و علمی کردن فعالیت‌های ورزشی در سطح استان ($O_2-W_2-W_3$).

این استراتژی از تلفیق عوامل اصلی ضعف و فرصت‌های ورزش قهرمانی استان آ.شرقی استنباط شده است که شامل: عدم وجود سیستم نظام‌مند استعدادیابی ورزش قهرمانی در سطح استان (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: کمبود مربیان متخصص در امر کشف و پرورش استعدادها، عدم توجه به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم و دورافتاده، امکانات و تجهیزات نامناسب برای استعدادیابی در سطح استان)؛ سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه و عدم نظارت بر پرورش ورزشکاران نخبه (متشکل از ضعف‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: سیستم نامناسب گزینش، حفظ و ارتقای مربیان نخبه جهت بهبود ورزش قهرمانی، سیستم نامناسب کنترل و ارزیابی دقیق در ورزش استان)؛ وجود نیروهای متخصص و تحصیل کرده در دانشکده‌های تربیت‌بدنی و افراد داوطلب ورزشی در حوزه ورزش قهرمانی در استان (متشکل از فرصت‌های ورزش قهرمانی استان که شامل: وجود افراد داوطلب ورزشی به‌ویژه در زمینه مربیگری بر بهبود ورزش قهرمانی، تأثیر مناسب استادان متخصص و دانشکده‌های تربیت‌بدنی در سطح استان جهت پیشرفت ورزش قهرمانی).

منابع

- Abbasi, H, Khanmoradi, S, Eydi, H, Rasekh, N. (2016), Quantive Strategic Planning of GeneralOffice Of Sports and Youth in Regard to Championship Sport Using QSPM in Kermanshahm-*International Journal of Sports Science*, Vol. 6, No.2, pp:36-45. (in persian)
- Andam, Reza; Aghaei; Ali-Akbar; Hebrew; Mehrdad; Parsajoo; Ali. (2016), *Strategic Analysis of Ladies Championship Exercise in Hamedan Using SWOT Technique*, Contemporary Research in Physical Education, 2008, 6 (12). (in persian)
- Daorong, Z, Zhang, L, Lou, X. (2012), Analysis of investment in the sports industry in china using the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) method, *African Journal of business Management*, 6(17), pp:5720-5724.
- De Bosscher V, De Knop P, van Bottenburg M, Shibli S, Bingham J (2009), Explaining international sporting success: An International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in Six Countries, *Sport Management Review*, No 12: pp:113-136.
- Dyson, R. G. (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European journal of operational research*, 152(3), pp: 631-640.
- Eady, J. (1993), *Practical sports development*, Longman Group UK Ltd.
- Farahani, Abolfazl; Keshavarz, Loghman; Sadeghi, Ali. (2016), Development of strategies for the development of Iranian championship sports, *Applied research in sports management*, Year 5, No 3, pp: 140- 125. (in persian)
- Gabriel, C.G., Alina, C.I. (2013), Research on the management of sports organizations, *Social and Behavioral Sciences*, 140, pp:667 – 670.
- Ghufrani, Mohsen (2008), *Design and compilation of the strategy of sports development and championship in Sistan and Baluchestan province*. Ph.D., Faculty of Physical Education, University of Tehran. (in persian)

- Goodarzi, Mehdi. (2013), Explain the current status of the Department of Educational Development at Pyeth Noor University using SWOT analysis, *Applied Research in Sport Management*, Volume 2, Number 2. pp: 74-61. (in persian)
- Green, B. C. (2005), Building Sport Program to Optimal Athlete Recruitment, Retention and Transition: Toward a Normative Theory of Sport Development, *Journal of Sport Management*, 19, pp:233-253.
- Hosseini, Seyed Shah; Hamidi, Mehrzad; Victims of Rajabi, Asieh; Sajjadi, Seyyed Nasrallah. (2012), Identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of talent identification in the Islamic Republic of Iran championship and its bottlenecks and challenges, *Sports Management*, No. 17, pp. 54-29. (in persian)
- 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), pp: 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>.
- Karadakis, K, Kaplanidou, K, George, K (2010), Leverage event in hosting large sporting events keep in mind swot analysis approach, *International journal of event and festival management*, 1(3), pp:170-180.
- Ken, Peh. (2012), The rol and development of sport in singapore since 1959, *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 1:1, pp: 74-86.
- Khorsandi Fard, Majid. (2016), Survey of sporting championship status in Khorasan Razavi province based on SWOT model and development of strategic plan, *The first international conference on modern management on the horizon of 1404*. (in persian)
- Khosrowi Zadeh, Esfandiari, Hamidi, Mehrzad, Yidollahi, Jahangir, Khabiri, Mohammad. (2012), Formulating strategies and determining the strategic position of the National Olympic

- Committee of the Islamic Republic of Iran, *Two Quarterly Journal of Exercise Management and Development*, No. 1, pp: 30-13. (in persian)
- Lotfi, Iraj (2012), A survey on the strategic situation of public sport in Kermanshah province using the AHP and SWOT combination model, *Master thesis, University of Mazandaran*. (in persian)
 - Luo, Y., Sun, J., & Wang, S. L. (2011). Comparative strategic management: An emergent field in international management, *Journal of international management*, 17(3), pp: 190-200.
 - Lyle, J. (1997), *Managing excellence in sports performance*, Career Development International, Management, 19, pp: 233-253.
 - Mirzazadeh, Zahrasadat; Shazi, Kianoush. (2017), Designing and developing a strategy for the development of academic sport (Case study: Ferdowsi University of Mashhad Physical Education Department), *Research in Physical Education*, No. 12, pp: 78-61. (in persian)
 - Mohammad Rahimi, Mehdi; Miri; Hadi; Milayi; Mohammad; Dadkan; Mohammad Hussein; Ghasemalipour, Hassan. (2017), *The first national conference on the achievements of sports science and health*, Abadan University of Medical Sciences. (in persian)
 - Mull, R., Kathryn, F., Craig, G., Ross, M., Lynn Jamieson, M. (2005), "*Recreational sport management*", 4th Edition, Human Kinetics.
 - Nasirzadeh, Abdolmudi, Farahani, Abolfazl; Goodarzi, Mahmoud; Vatan Doust, Maryam; Goodarzi, Mehdi. (2012), Designing and developing strategy for sports development in Kerman province, *Research in Sport Management*, No. 1, pp: 106-77. (in persian)
 - Qareh, Mohammad Ali, Kalhor, Rostam. (2015), Formulation of the strategy of the Ski Federation of the Islamic Republic of Iran through the SWOT analytical method, *Applied Research in Sport Management*, Year 4, No. 2, pp:117-127. (in persian)
 - Qayamirad, Amir (2009), Review of Marketing Strategies for the Promotion and Development of Sport Sciences in Iran, *Journal of Motion and Research, University of Tehran*, No. 39, pp: 192-175. (in persian)

- Ramezani Nejad, Rahim; Rahmati, Mohammad Mehdi; Mir Yousefi, Seyed Jalil; Nejad Sajjadi, Seyed Ahmad. (2016), Identification of effective factors and factors in cultural development in sporting championship, *studies of sport management*, No. 40, pp: 78-61. (in persian)
- Reis, A.C., M.C. Vieira and F.R.d. Sousa-Mast (2015), "***Sport for Development***" in ***Developing Countries: The Case of the Vilas Olímpicas do Rio De Janeiro***', Sport Management Review.
- Rezaie Sufi, Morteza; Shabani, Abbas. (2014), Analysis of National Championship Sport by SWOT, ***Two Quarterly of Management and Development of the City***, No. 1. (in persian)
- Saif Panahi Shabani, Jabbar, Goodarzi, Mahmoud, Hamidi, Mehrzad, Khatibi, Amin. (2011), Design and development of strategy for sports development in Kurdistan province, ***Research Institute for Humanities and Cultural Studies, Human Sciences Portal***, No. 8, pp: 73-57. (in persian)
- ***Strategic document of the comprehensive system of education and sport development in the country*** (2003), Rad Samean Co.
- Wahhabi, Seyyed Abbas; Khudayari, Abbas; Nourdah, Parish. (2017), Formation of Boxing Sports Strategy in Iran by SWOT Analysis, ***The 3rd National Conference on Sport Sciences and Physical Education of Iran***. (in persian)