



## تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه استراتژی‌های مناسب

شهرام شفيعی<sup>۱\*</sup>، هشام رستمی<sup>۲</sup>، محسن ممشلو<sup>۳</sup>، سمانه ده پناه<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۱۳

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش طراحی استراتژی فوتبال استان گلستان براساس تحلیل سوات و تدوین استراتژی مناسب بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر توصیفی - تحلیلی و با هدف کاربردی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام صاحب‌نظران فوتبال استان گلستان بود و نمونه موردنظر به صورت هدفمند از مدیران و کارشناسان ادارات و هیأت‌ها، مدرسان ورزش مدارس و دانشگاه، مربیان و بازیکنان پیشکسوت و داوران انتخاب شدند ( $n=50$ ). ابزار پژوهش شامل پرسشنامه رستمی و همکاران (۱۳۹۳) بود که روایی آن براساس نظر متخصصان (محتوایی) تایید و پایایی آن ( $\alpha=0.95$ ) گزارش گردید. همچنین از ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی جهت تحلیل یافته‌ها و استراتژی‌های مناسب استفاده شد.

**یافته‌ها:** تعداد مناسب مدارس فوتبال در استان، کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گلستان، جمعیت جوان استان و وجود استعدادهای فراوان در فوتبال گلستان، و تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند. همچنین براساس ماتریس عوامل درونی (۲/۳۲) و عوامل بیرونی (۱/۹۲) وضعیت راهبردی فوتبال استان گلستان در منطقه WT قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج ماتریس تحلیل سوات لازم است که از استراتژی تدافعی یا ثبات جهت مدیریت توسعه فوتبال استان گلستان استفاده شود. بنابراین استراتژی‌های تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی، تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و به‌سازی نیروی انسانی متخصص، افزایش منابع و اعتبارات مالی هیأت فوتبال، و کمک به گسترش فوتبال پاک در استان جهت برون‌رفت از وضعیت موجود فوتبال استان گلستان شناسایی و پیشنهاد گردید.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل سوات، فوتبال گلستان، عوامل درونی، عوامل بیرونی، استراتژی توسعه.

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی (دانشگاه گیلان)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی (دانشگاه گیلان)

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی (دانشگاه گیلان)

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی (دانشگاه گیلان)

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: shafieeshahram@gmail.com

## مقدمه

امروزه ورزش یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و گروه‌های بسیار زیادی، به اشکال مختلف با آن سروکار دارند. با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش، به یکی از اولویت‌های استراتژیک برنامه ریزان در کشورهای دنیا تبدیل شده است (افتخاری، ۱۳۹۳). توسعه ورزش به عنوان یک اولویت از سیاست‌های عمومی در طول تاریخ در حاشیه برنامه‌های سیاسی دولت‌ها بوده است. در طول دهه گذشته، در کشورهای مختلف از قبیل کانادا، چین، آلمان، نروژ، لهستان، سنگاپور و انگلستان، اهمیت سیاست‌های عمومی برای فعالیت‌های مربوط به توسعه ورزش افزایش یافته است (میک و شان، ۲۰۰۸). توسعه ورزش موارد مختلفی را شامل می‌شود. به طوری که از پیش‌زمینه‌های ورزشی افراد، تا باقی‌ماندن در ورزش مورد انتخابشان و موفق شدن در آن رشته ورزشی را شامل می‌شود (سوتیریادو، ۲۰۱۳).

ورزش فوتبال بیشترین جمعیت ورزشی جهان را به خود اختصاص داده و به عنوان ورزش ملی اکثر کشورهای جهان به‌شمار می‌آید (استراتژی امکانات فوتبال نیوزیلند، ۲۰۲۱-۲۰۱۰). «فوتبال تنها یک ورزش نیست». اگرچه این جمله در ظاهر به صورت یک جمله کلیشه‌ای به نظر می‌رسد اما در دنیای واقعی مشخص است که فوتبال به صورت یک صنعت درآمدی است (سنر، ۲۰۱۵)، حتی توسعه و برنامه‌های بشردوستانه از طریق همکاری نهادهای پیشرو فوتبال با سازمان‌های غیر دولتی از اوایل ۱۹۷۰ آغاز شده است (کیت، ۲۰۱۲). فوتبال یکی از محبوب‌ترین ورزش‌ها میان مردم جهان است و نقش زیادی در ایجاد انگیزه برای انجام ورزش و فعالیت بدنی در تمام سنین برای

افراد مختلف دارد (استراتژی توسعه فوتبال هارینگی، ۲۰۱۲-۲۰۰۹). در کشور ما نیز فوتبال رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش است و در مقایسه با ورزش‌های دیگر بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است (الهی، ۱۳۸۳). مشارکت در ورزش فوتبال در حال تغییر است. تحقیقی که به منظور تدوین استراتژی‌های توسعه فوتبال انگلستان انجام گرفت نیز نشان داد که مشارکت در فوتبال افزایش پیدا کرده است. محققان این افزایش را نتیجه تغییر الگوهای کاری و فراغت افراد، و بهبود امکانات این ورزش می‌دانند (استراتژی توسعه فوتبال انگلستان، ۲۰۰۶-۲۰۰۱). در ایران نیز برنامه‌های توسعه‌ای باید با تشخیص این روند و بهبود ارتباطات مناسب با بخش عمومی و خصوصی، به پیشرفت و توسعه فوتبال کمک کنند تا از این طریق میزان مشارکت مردم در فوتبال افزایش یابد. در ایران فدراسیون و هیأت‌های فوتبال به عنوان متولیان حوزه ورزش بیش از سایر سازمان‌های ورزشی نیازمند به‌کارگیری روش‌های مدیریت استراتژیک هستند. فوتبال، دل‌مشغولی بسیاری از مردم است و پیشرفت یا عدم پیشرفت در عرصه فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم رابطه نزدیکی دارد (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۸۷). به همین دلیل، همه تشکیلات فوتبال در کشور ناگزیرند به طور دائم بر ابعاد درونی و بیرونی اثرگذار بر فوتبال نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات محیطی وفق دهند. امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند شد که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک استفاده کنند. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبردی شوند (ندری، ۱۳۸۸).

توسعه فوتبال نیاز دارند. بنابراین برنامه‌ها و مدیریت استراتژیک در حوزه فوتبال باید در عین تخصصی بودن، هم‌راستا و جامع باشند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی 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. این فرآیند روی اهداف استراتژیک و عملیاتی، اهداف و استراتژی‌های مبتنی بر خط-مشی‌های سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (خسروی زاده، ۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها مشخص می‌کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌دهد (ندری، ۱۳۸۸). از شیوه‌های متداول شناسایی عوامل درونی و بیرونی سازمان، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. این روش امکان مقایسه‌ی تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را با ضعف‌ها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد. ماتریس SWOT، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم است (قدمی و همکاران،

باشگاه‌ها به عنوان یکی از این سازمانها در کلیه ابعاد می‌توانند نقش آفرین باشند. به گونه‌ای که نقش باشگاه‌های ورزشی و دولت‌های محلی در ارائه برنامه‌های اجتماعی و ارائه فعالیت‌های ورزشی مبتنی بر نیاز جامعه همواره تاکید شده است (جیمز و همکاران، ۲۰۰۸). ریشه و هسته‌ی اصلی توسعه‌ی فوتبال در باشگاه‌ها شکل می‌گیرد و در واقع باشگاه‌ها سازنده‌ی اصلی بازیکنان برای خود، و حتی تیم‌های ملی کشور هستند. روشن است که هرچه وضعیت باشگاه‌ها در مناطق یا استان‌های کشور مطلوب‌تر و آن باشگاه‌ها به معیارها یا استانداردهای حرفه‌ای نزدیک‌تر باشند، متعاقب آن ورزش فوتبال نیز سطح و کیفیت بیشتری خواهند داشت (خبیری و همکاران، ۱۳۸۴). بنابراین توسعه‌ی باشگاه‌های حرفه‌ای نقش مهمی در توسعه‌ی اقتصادی صنعت فوتبال ایفا می‌کند (الهی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین فوتبال از نیروی انسانی مهمی چون ورزشکاران، مربیان، تماشاچیان، طرفداران، داوران و غیره تشکیل شده است (عبدی و همکاران، ۱۳۸۹) که در توسعه فوتبال اثرگذارند. ضمناً در طرح چشم‌انداز آسیا<sup>۱</sup> کنفدراسیون فوتبال آسیا به منظور توسعه و پیشرفت فوتبال، اهداف مختلفی مانند امور استعدادیابی و سطوح پایه، بهبود رهبری، آموزش و تربیت پرسنل از جمله داوران و سایر کارشناسان و غیره را برای توسعه فوتبال استان‌ها پیشنهاد کرده است (نادری نسب، ۱۳۹۰). ضمناً دیگر عوامل مورد توجه شامل فدراسیون فوتبال، بازاریابی، امور پزشکی، داوران، مربیان، رده‌های سنی پایه و جوانان، فوتسال، مردان، زنان، طرفداران و رسانه‌ها بودند. علاوه بر این طرح، هر کشور و در زیر مجموعه آن، استان‌ها، به برنامه‌های استراتژیک تخصصی برای

تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان، غفرانی و همکاران (۱۳۸۹) در تحلیل راهبردی توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، جهان‌بینی (۱۳۸۸) در تدوین استراتژی توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان قم، و یاراحمدی (۱۳۸۸) در بررسی وضعیت موجود ورزش قهرمانی و همگانی شهرستان دورود، موقعیت استراتژیک این سازمان‌ها را در منطقه SO شناسایی کردند. همچنین سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) در تدوین توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، و رضوی (۱۳۹۳) در طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد موقعیت WT را به عنوان منطقه استراتژی غالب در این سازمان‌ها معرفی کردند. حوزه سوم منحصراً به تحقیقاتی مربوط می‌شود که در مورد طراحی استراتژی در رشته فوتبال انجام گرفته است که البته تعداد مختصری از پژوهش‌ها در داخل کشور به این موضوع پرداخته‌اند. در یکی از این تحقیقات نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور بیان کردند که وضعیت فوتبال ایران نامناسب بوده و حاکی از غلبه‌ی ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌هاست که موقعیت راهبردی WT را برای فوتبال ایران به وجود آورده است. همچنین نتایج به‌دست آمده از تحقیق رستمی و همکاران (۱۳۹۳) در مورد استراتژی توسعه فوتبال در استان گیلان نشان داد شد که موقعیت استراتژیک فوتبال استان گیلان در منطقه WT قرار دارد. در نهایت محمدی و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی وضعیت موجود فناوری اطلاعات و تبیین استراتژی مناسب برای آن در فدراسیون فوتبال ایران پرداختند.

دیوید<sup>۱</sup> (۱۳۹۰) معتقد است این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن استراتژی‌های SO، WO، ST، و WT را ارائه نمایند. مطالعات استراتژیک زیادی در حوزه ورزش کشور صورت گرفته که عمدتاً با روش تحلیل سوات انجام شده است. پس از جمع‌بندی این تحقیقات می‌توان غالب مطالعات انجام‌شده را در سه حیطه زیر طبقه‌بندی کرد. حوزه اول مطالعات در سطح کلان می‌باشد که تمرکز این تحقیقات بر روی سازمان‌ها و فدراسیون‌ها در سطح ملی است. به طور مثال جوادی پور (۱۳۹۲) در تبیین موقعیت راهبردی و ارائه استراتژی توسعه ورزش همگانی در ایران، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) در تدوین استراتژی اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و خسروی زاده (۱۳۸۷) در تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک ایران نشان دادند که موقعیت استراتژیک سازمان‌های مذکور در منطقه SO قرار دارد. همچنین حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد، موقعیت استراتژی این نهاد را در منطقه WO شناسایی کردند. مندعلی زاده و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهشی عنوان کردند که موقعیت استراتژیک کارآفرینی در ورزش کشور در منطقه WT قرار دارد. حوزه دوم، مربوط به مطالعات استراتژیک در سطح استان‌ها و شهرها می‌باشد. به عنوان مثال اونق (۸۹) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان، نصیر زاده (۱۳۸۷) در

مربیان برای سطح پایه و مبتدی تا سطح نخبه و ممتاز، توسعه‌ی برنامه‌های استعدادیابی در راستای برنامه‌های استعدادیابی تیم‌های ملی، ایجاد ارتباط و تشریک‌مساعی بین انجمن دوچرخه‌سواری آلبرتا و مربیان و ورزشکاران.

در حوزه فوتبال نیز مطالعات استراتژیک مختلفی در خارج از کشور صورت گرفته است. بر اساس برنامه‌ی چشم‌انداز توسعه‌ی فوتبال آسیا (۲۰۰۴) برای تدوین برنامه‌ی استراتژیک فوتبال هر کشور، مؤلفه‌های مختلفی در نظر گرفته شده است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مدیریت (فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها)<sup>۱</sup>، بازاریابی<sup>۲</sup>، رشد توسعه جوانان<sup>۳</sup>، آموزش مربیان<sup>۴</sup>، داوران<sup>۵</sup>، پزشکی<sup>۶</sup> ورزشی، رقابت‌ها<sup>۷</sup>، زنان<sup>۸</sup>، فوتسال<sup>۹</sup>، رسانه‌ها<sup>۱۰</sup> و هواداران<sup>۱۱</sup>. گفتنی است هریک از مؤلفه‌های ۱۱ گانه فوق، خود دارای چندین مؤلفه فرعی است. تحقق مأموریت‌های تدوین شده در هریک از ۱۱ مؤلفه‌ی اصلی برنامه‌ی چشم‌انداز آسیا، مستلزم برقراری اهداف کلان در قالب هریک از آنهاست؛ به‌بیان‌دیگر درهرمؤلفه یک مأموریت و برای هرماموریت چند هدف کلان تدوین شده است. در استراتژی توسعه فوتبال منطقه هارینگی<sup>۱۲</sup> انگلستان (۲۰۱۲-۲۰۰۹) که توسط شورای ورزش این منطقه انجام شده است به ترتیب افزایش تیم‌های فوتبال در منطقه به عنوان مهم‌ترین نقطه

بر اساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که بخش فناوری اطلاعات فدراسیون فوتبال در موقعیت WO قرار دارد. همچنین ۱۵ استراتژی برای بخش فناوری اطلاعات فدراسیون تدوین شد که از این تعداد دو استراتژی در منطقه SO، هفت استراتژی در منطقه WO، سه استراتژی در منطقه ST و سه استراتژی در منطقه WT قرار داشت.

تحقیقاتی نیز در زمینه تدوین استراتژی ورزش در کشورهای مختلف انجام شده است. استراتژی توسعه ورزش میدی (۲۰۰۰) که یکی از ایالات بریتانیا هست، برای ۵ سال آینده تدوین شد. این استراتژی به‌وسیله یک دیدگاه کل نگرانه از نقش و توسعه شکل گرفته که می‌تواند در میدی به دست آید، در مسیر توسعه استراتژی این موارد تشخیص داده شد. ورزش علاوه بر بهبود سلامتی، تضمین اجتماعی، امنیت اجتماعی، تشخیص استعداد بالقوه هر فرد، آموزش مداوم محیطی، طول عمر و تولد دوباره مزایای زیادی دارد. استراتژی توسعه ورزش بیان می‌کند که چطور ورزش می‌تواند این مزایا را درزمینه میدی ارائه دهد و اینکه چطور این استراتژی می‌تواند در شراکت با سایر شوراها و راهنمایان خارجی و سازمان‌ها و بخش اختیاری که کلپ‌های ورزشی است ارائه شود. انجمن دوچرخه‌سواری آلبرتای کانادا (۲۰۰۸) به تدوین برنامه‌ی استراتژیک پرداخته است. مهم‌ترین نکات قابل‌ذکر در این برنامه بیانیه‌ی مأموریت و ارزش‌های محوری، اهداف بلندمدت، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی است که در هفت حیطة شامل: پذیرش اعضا، توسعه‌ی ورزش، ورزش قهرمانی، مسابقات و توسعه‌ی قابلیت‌های انفرادی، وجهه‌ی عمومی ورزش دوچرخه‌سواری و مدیریت بازاریابی به انجام رسانیده است؛ به‌عنوان نمونه در بخش قهرمانی چهار اولویت استراتژیک در نظر گرفته شده که عبارت‌اند از: آماده کردن ورزشکاران نخبه از طریق رقابت‌های استانی، توسعه و پرورش

1. Management
2. Marketing
3. Youth Development
4. Coaches
5. Referees
6. Sport Medicine
7. Competitions
8. Women
9. Futsal
10. Medias
11. Fans
12. Haringey

استعدادها در سطوح پایه، و به کارگیری طرح آسیا ویژن در استان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشد. با توجه به مسائل بیان شده، می‌توان گفت که طراحی استراتژی توسعه فوتبال در استان گلستان، می‌تواند باعث پیشرفت هرچه بیشتر این رشته‌ی ورزشی در این استان شود. ارائه‌ی گزارشی دقیق و کارشناسانه، از وضعیت توسعه‌ی فوتبال در استان گلستان، می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب برای برنامه‌ریزی هرچه بهتر این رشته در آینده، مورد استفاده قرار گیرد. این تحقیق سعی دارد با شناسایی این عوامل، راهنمایی برای مدیران این استان، جهت تصمیم‌گیری‌های صحیح برای توسعه‌ی فوتبال در استان گلستان باشد. بنابراین برای تدوین برنامه‌ی واقعی و عملیاتی فوتبال استان، باید ارزیابی دقیقی از وضعیت فوتبال گلستان داشته باشیم تا با آسیب‌شناسی و مشخص کردن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال استان بتوانیم برای دستیابی به وضعیت مطلوب، برنامه‌ی واقع‌گرایانه و عملی طراحی کنیم.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی و نتایج آن قابل تعمیم به استان‌های دیگر نیست. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام صاحب‌نظران رشته فوتبال در استان گلستان بودند. با توجه به وسعت جامعه آماری، نمونه آماری به صورت هدفمند از میان اقشار مختلف مرتبط با فوتبال استان انتخاب شدند. از طریق کسب اطلاعات نفراتی که حائز این شرایط بودند شناسایی گردیدند و تلاش شد تا از نظرات کلیه افراد که در حوزه‌های مختلف ورزشی صاحب‌نظر می‌باشند استفاده شود.

قوت، کمتر بودن میزان مشارکت کلی ورزش در هارینگی نسبت به میانگین منطقه‌ای و ملی به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف، اختصاص بودجه قابل توجه برای پروژه‌های مخصوص فوتبال توسط بنیاد فوتبال به عنوان مهم‌ترین فرصت، و عرضه محدود زمین‌های فوتبال در مناطق به‌شدت شهرنشین که افزایش تقاضا در این مناطق می‌تواند مشکل‌ساز شود به عنوان مهم‌ترین تهدید شناسایی شدند. همچنین تجزیه و تحلیل سوات شهر واگا<sup>۱</sup> استرالیا (۲۰۱۲) نیز به شناسایی مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی فوتبال این منطقه پرداخت که شور و اشتیاق خانواده‌ها، کمبود نیروهای داوطلب، رشد سریع مشارکت به‌ویژه در زنان و جوانان، و عدم توسعه مربیگری و کیفیت آن به ترتیب به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند. تجزیه و تحلیل SWOT به منظور شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال نیوزیلند (۲۰۰۶) که توسط فدراسیون فوتبال این کشور صورت گرفته است نشان داد رنکینگ بین‌المللی تیم فوتبال زنان نیوزیلند به عنوان مهم‌ترین قوت، ضعف در زمینه کنترل مسابقات و ارائه تسهیلات به عنوان مهم‌ترین ضعف، حضور در کنفدراسیون فوتبال اقیانوسیه و انتقال استرالیا به کنفدراسیون فوتبال آسیا به عنوان مهم‌ترین فرصت، و ظرفیت آینده کنفدراسیون فوتبال اقیانوسیه به عنوان مهم‌ترین تهدید فوتبال این کشور معرفی شدند. به نظر می‌رسد فوتبال در بین مردم گلستان به دلایلی همچون، جوان بودن جمعیت استان، تعداد مدارس فوتبال در استان، محبوب بودن آن بین اقشار مختلف جامعه، تعداد باشگاه‌ها در سطح استان، داشتن اماکن طبیعی مناسب، وجود

ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی شدند تا مشخص شود که فوتبال گلستان در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل استراتژیک یا اولویت‌دار محیط درونی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست شدند. در ستون دوم کد گویه به منظور تفکیک قوت‌ها از ضعف‌ها نوشته شد. در ستون سوم، عوامل درونی به ترتیب اولویت‌های اندازه-گیری شده در آزمون فریدمن قرار گرفت. در ستون چهارم ماتریس (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه-ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به‌عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل درونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول (شدت عامل)، با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ به قوت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف‌ها اختصاص یافت. در تخصیص رتبه به قوت‌های در حد عالی رتبه ۴، به قوت‌های معمولی رتبه ۳؛ به ضعف‌های در حد معمولی رتبه ۲ و به ضعف‌های بحرانی رتبه ۱ داده شد. لذا، در روند رتبه دهی با حرکت از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی، میزان رتبه کاهش یافته و از ۴ به ۱ می‌رسید. شایان‌ذکر است از آنجاکه از ماتریس عوامل داخلی برای تعیین موقعیت (نه واکنش) و تدوین استراتژی استفاده شد، به قوت‌ها رتبه ۴ و ۳ و به ضعف‌ها رتبه ۲ و ۱ داده شد. در ستون آخر هم حاصل ضرب ضریب اهمیت در شدت عامل

بدین منظور نمونه آماری تحقیق شامل مدیران ادارات ورزشی و هیأت‌های فوتبال (۷ نفر)، مدیران عامل باشگاه‌ها (۵ نفر)، داوران (۵ نفر)، مربیان (۱۵ نفر)، هیئت علمی تربیت‌بدنی (۵ نفر)، بازیکنان (۱۰ نفر)، پیشکسوتان فوتبال (۵ نفر)، معلمان ورزش مدارس (۶ نفر) و رؤسای کمیته‌های تخصصی هیأت فوتبال استان گلستان (۳ نفر) و در مجموع ۶۱ نفر بود که در نهایت تعداد ۵۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز این تحقیق از بررسی اسناد موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری هیأت فوتبال استان، بررسی و تحلیل تحقیقات انجام گرفته در مورد استراتژی در رشته‌های مختلف ورزشی، و نظرسنجی از کارشناسان و ذینفعان ورزش فوتبال استان استفاده شد. در این تحقیق از طریق کاوش مستندات از طریق شبکه اینترنت و منابع کتابخانه‌ای به مرور منابع در زمینه فوتبال استان گلستان پرداخته شد، و در موارد مرتبط استفاده گردید. ابزار اصلی پژوهش شامل پرسشنامه رستمی و همکاران (۱۳۹۳) بود. عوامل درونی و بیرونی این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه و به صورت محقق ساخته و سؤالات بسته برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، و فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال استان گلستان طراحی گردید و شامل ۵۵ سؤال برای عوامل درونی و ۳۹ سؤال برای عوامل بیرونی بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد تعیین نقاط قوت و ضعف، و فرصت و تهدید و همچنین وضعیت موجود و مطلوب گویه‌ها ابراز می‌کردند. برای ارزیابی عوامل محیط درونی فوتبال استان از

تهدیدها) برای تعیین استراتژی‌های چهارگانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای دانش و تخصص کارشناسان بر اساس ماتریسهای موجود استفاده شد. جهت تعیین روائی محتوای این پرسشنامه از چند تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی (۵ نفر)، مربیان (۵ نفر)، مدیران تیم‌ها (۵ نفر) نظر خواهی شد که پرسشنامه مورد تأیید آنها قرار گرفت. برای توصیف آماری نمونه، تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، و همچنین وضعیت موجود و مطلوب از روش آمار توصیفی استفاده شد. همچنین از ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)<sup>۱</sup>، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)<sup>۲</sup> و ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی جهت تحلیل یافته‌ها و استراتژی‌های مناسب استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج پژوهش شامل یافته‌های توصیفی، ماتریس عوامل بیرونی و درونی و تدوین استراتژی‌های مناسب براساس ماتریس می‌باشد. برای تعیین این موقعیت از ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد.

به‌عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها موقعیت عوامل درونی مشخص شد. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از ۲/۵ محاسبه شود فوتبال گلستان در عوامل درونی دارای ضعف است و اگر مجموع نمرات بیشتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال گلستان در عوامل درونی دارای قوت است. در مورد عوامل بیرونی نیز به همان ترتیب عوامل درونی محاسبه صورت گرفت. به این صورت که در قسمت شدت عامل به فرصت‌های عالی عدد ۴ و به فرصت‌های معمولی عدد ۳ تعلق گرفت. همچنین به تهدیدهای مهم عدد ۱ و به تهدیدهای معمولی عدد ۲ داده شد. ضمناً در قسمت انتهایی اگر مجموع نمرات بیشتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال گلستان در عوامل بیرونی دارای فرصت، و اگر کمتر از ۲/۵ محاسبه شود، فوتبال گلستان در عوامل بیرونی دارای تهدید است.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال استان به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش فوتبال گلستان در خانه‌های این ماتریس مشخص شود به‌طوری‌که بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ گردد. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی (۲/۵ تا ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین شدند. برای تدوین استراتژی‌های ورزش همگانی از تحلیل SWOT و از یک ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت‌ها و فرصت‌ها، قوت‌ها و تهدیدها، ضعف‌ها و فرصت‌ها، ضعف‌ها و



## جدول ۱. توزیع فراوانی وضعیت نمونه آماری

میزان تحصیلات	دیپلم (۱۲٪)	فوق دیپلم (۱۲٪)	کارشناسی (۴۴٪)	ارشد (۲۶٪)	دکتری (۶٪)
رشته تحصیلی	تربیت بدنی (۵۰٪)		سایر (۵۰٪)		
وضعیت سنی	۲۰-۳۰ سال (۲۲٪)	۳۱-۴۰ سال (۳۲٪)	۴۱-۵۰ سال (۲۶٪)	۵۰ به بالا (۲۰٪)	
توزیع جنسیت	مرد (۸۲٪)		زن (۱۸٪)		
سابقه کاری	زیر ۵ سال (۱۴٪)	۶-۱۰ سال (۲۸٪)	۱۱-۱۹ سال (۳۸٪)	۲۰-۲۹ سال (۲۰٪)	

همان طور که از نتایج جدول (۱) مشخص است ۷۶٪ از نمونه آماری دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند که نیمی از این افراد تحصیل کرده رشته تربیت بدنی و نیمی دیگر تحصیل کرده سایر رشته‌ها بودند. وضعیت سنی نمونه آماری نشان داد بیشترین جمعیت مربوط به افراد بین ۱۹-۱۱ سال (۳۸٪) بودند.

همان طور که از نتایج جدول (۱) مشخص است ۷۶٪ از نمونه آماری دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند که نیمی از این افراد تحصیل کرده رشته تربیت بدنی و نیمی دیگر تحصیل کرده سایر رشته‌ها بودند. وضعیت سنی نمونه آماری نشان داد بیشترین جمعیت مربوط به افراد بین ۱۹-۱۱ سال (۳۸٪) بودند.

## ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)

## جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی فوتبال استان گلستان

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
عوامل درونی	S1	تعداد مناسب مدارس فوتبال در استان	۰/۰۱۸۱	۳/۱۶۰	۰/۰۷۲۴
	S2	تعاملات و ارتباط هیئت فوتبال استان با سایر هیئت‌های فوتبال کشور	۰/۰۱۷۷	۲/۸۴۰	۰/۰۷۰۸
	S3	وجود نگرش مثبت نسبت به توسعه فوتبال نزد مدیران فوتبال استان	۰/۰۱۸۲	۲/۳۰۰	۰/۰۵۴۶
	S4	تعداد برنامه‌های مرتبط با توسعه فوتبال در استان	۰/۰۱۸۳	۲/۳۶۰	۰/۰۵۴۹
	S5	وضعیت مطلوب فناوری اطلاعات در فوتبال استان	۰/۰۱۸۱	۲/۴۲۰	۰/۰۵۴۳
	S6	میزان استفاده هیئت فوتبال استان از کمیته‌های تخصصی	۰/۰۱۸۵	۲/۶۲۰	۰/۰۷۴۰
	S7	وضعیت مطلوب تشکیلات و ساختار هیئت فوتبال	۰/۰۱۸۸	۳/۱۲۰	۰/۰۷۵۲
	S8	وضعیت مدیریت هیئت فوتبال استان	۰/۰۱۸۶	۲/۷۰۰	۰/۰۷۴۴
	S9	تعاملات و ارتباط هیئت فوتبال استان با فدراسیون فوتبال ایران	۰/۰۱۸۳	۲/۵۰۰	۰/۰۵۴۹
	S10	وضعیت مناسب فوتبال پایه استان	۰/۰۱۹۰	۲/۹۲۰	۰/۰۷۶۰
	S11	وضعیت کمی مناسب منابع انسانی در هیئت فوتبال استان	۰/۰۱۸۰	۲/۹۶۰	۰/۰۷۲۰
	S12	وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های	۰/۰۱۹۰	۲/۹۰۰	۰/۰۷۶۰

دقیق در هیئت فوتبال استان			
۰/۰۷۶۸	۳/۱۴۰	۰/۰۱۹۲	S13 تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال و بازیکنان مستعد در سطوح پایه
۰/۰۷۳۲	۲/۸۸۰	۰/۰۱۸۳	S14 نسبت مناسب تعداد فوتبالیست‌های استان به کشور
۰/۰۷۵۶	۲/۶۰۰	۰/۰۱۸۹	S15 تطابق وظایف و مسئولیت‌ها با تشکیلات سازمانی هیئت فوتبال استان
۰/۰۷۵۲	۲/۷۸۰	۰/۰۱۸۸	S16 مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در هیئت فوتبال استان
۰/۰۷۲۸	۲/۹۰۰	۰/۰۱۸۲	S17 تعداد مطلوب داوران استان
۰/۰۷۵۲	۲/۸۴۰	۰/۰۱۸۸	S18 تعداد زیاد لیگ‌های فوتبال استان در رده‌های سنی مختلف
۰/۰۷۲۴	۳/۰۴۰	۰/۰۱۸۱	S19 تعداد زیاد باشگاه‌های فوتبال در استان
۰/۰۱۸۱	۱/۴۶۰	۰/۰۱۸۱	W1 کیفیت نامطلوب زمین‌های فوتبال استان گلستان
۰/۰۱۷۳	۱/۷۶۰	۰/۰۱۷۳	W2 وضعیت نامناسب مدیریت تیم‌های حرفه‌ای در استان
۰/۰۱۷۳	۱/۸۲۰	۰/۰۱۷۳	W3 تعداد کم تحقیقات و گزارش‌های علمی مربوط به فوتبال در استان
۰/۰۱۸۰	۱/۴۰۰	۰/۰۱۸۰	W4 عملکرد ضعیف هیئت فوتبال و تیم‌های استان در امور بازاریابی
۰/۰۱۸۰	۱/۵۰۰	۰/۰۱۸۰	W5 نبود سازمان‌های داوطلبی و خیریه متعهد به توسعه فوتبال در استان
۰/۰۱۷۷	۱/۷۴۰	۰/۰۱۷۷	W6 توجه کم مدیران به فوتبال بانوان
۰/۰۱۷۹	۱/۵۲۰	۰/۰۱۷۹	W7 عدم توسعه استادیوم‌ها با رویکرد درآمدزایی مناسب
۰/۰۱۸۱	۱/۵۸۰	۰/۰۱۸۱	W8 وضعیت ضعیف تشکیلات، منابع مالی و امکانات تیم‌های آماتور استان
۰/۰۱۸۰	۱/۶۴۰	۰/۰۱۸۰	W9 عملکرد ضعیف هیئت فوتبال و تیم‌های استان در جذب حامیان مالی
۰/۰۱۸۲	۱/۷۶۰	۰/۰۱۸۲	W10 وضعیت ضعیف امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری استادیوم‌ها در توسعه فوتبال استان
۰/۰۱۷۷	۱/۷۸۰	۰/۰۱۷۷	W11 وضعیت بد تشکیلات تیم‌های حرفه‌ای در استان
۰/۰۱۷	۲/۸۰۰	۰/۰۱۷۳	W12 عدم سلامت و شفافیت مالی هیئت فوتبال استان
۰/۰۱۸۲	۱/۸۲۰	۰/۰۱۸۲	W13 مدیریت ضعیف تیم‌های آماتور فوتبال استان
۰/۰۳۶۴	۲/۳۶۰	۰/۰۱۸۲	W14 میزان به‌کارگیری افراد زنده و نخبه در مدیریت فوتبال استان
۰/۰۱۸۷	۲/۱۴۰	۰/۰۱۸۷	W15 نا توانی معلمان تربیت‌بدنی در آموزش فوتبال پایه در مدارس
۰/۰۱۸۲	۱/۹۰۰	۰/۰۱۸۲	W16 وضعیت ضعیف تیم‌های فوتبال بانوان استان
۰/۰۲۳۶	۲/۸۰۰	۰/۰۱۱۸	W17 وابستگی شدید به منابع مالی دولتی
۰/۰۳۵۸	۲/۴۸۰	۰/۰۱۷۹	W18 عدم سلامت و شفافیت مالی تیم‌های فوتبال استان

۰/۰۳۷۰	۲/۶۴۰	۰/۰۱۸۵	نبود افراد مجرب در مدارس فوتبال استان	W19
۰/۰۱۸۸	۲/۰۴۰	۰/۰۱۸۸	تعداد اندک زمین‌های فوتبال در استان	W20
۰/۰۳۷۴	۲/۳۶۰	۰/۰۱۸۷	کیفیت پایین برگزاری لیگ‌های فوتبال استان	W21
۰/۰۳۶۸	۲/۲۲۰	۰/۰۱۸۴	عدم دسترسی به زمین‌های فوتبال در استان	W22
۰/۰۳۷۶	۲/۶۲۰	۰/۰۱۸۵	پوشش تلویزیونی نامناسب بازی‌های تیم‌های گلستانی حاضر در لیگ‌های کشور	W23
۰/۰۳۶۰	۲/۴۴۰	۰/۰۱۸۸	نبود فضای مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری جمعی در هیئت فوتبال استان	W24
۰/۰۳۸۲	۲/۲۲۰	۰/۰۱۸۰	تعداد اندک نیروهای داوطلب در مسابقات فوتبال استان گلستان	W25
۰/۰۳۷۴	۲/۳۸۰	۰/۰۱۹۱	حضور اندک بازیکنان استان در تیم‌های ملی رده‌های مختلف سنی	W26
۰/۰۳۶۸	۲/۵۲۰	۰/۰۱۸۷	نبود نیروی انسانی ماهر در هیئت فوتبال استان	W27
۰/۰۳۷۴	۲/۴۲۰	۰/۰۱۸۴	نبود شایسته‌سالاری در انتصابات مدیریتی فوتبال استان	W28
۰/۰۳۷۴	۲/۴۸۰	۰/۰۱۸۷	استقلال پایین مدیریت در هیئت فوتبال استان	W29
۰/۰۳۷۰	۲/۳۰۰	۰/۰۱۸۵	تعداد اندک تیم‌های گلستانی حاضر در لیگ‌های معتبر کشور در رده‌های سنی مختلف	W30
۰/۰۳۶۸	۳/۲۶۰	۰/۰۱۸۴	عدم توانایی و دانش پایین مدرسان فوتبال استان گلستان	W31
۰/۰۱۷۰	۲/۰۶۰	۰/۰۱۷۰	تعداد اندک مربیان با درجه بین‌المللی (AFC)A	W32
۰/۰۳۷۶	۲/۳۴۰	۰/۰۱۸۸	عدم توجه هیئت فوتبال استان به اثرات فرهنگی و اجتماعی فوتبال در جامعه	W33
۰/۰۳۶۶	۲/۳۲۰	۰/۰۱۸۳	نبود برنامه بلندمدت در هیئت فوتبال استان	W34
۰/۰۱۸۳	۲/۱۲۰	۰/۰۱۸۳	نبود برنامه‌های توسعه‌ای در فوتبال استان	W35
۰/۰۳۷۲	۲/۴۰۰	۰/۰۱۸۶	عدم توجه به کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی داوران، مربیان و ...	W36
$\sum=۲/۳۲$		$\sum=۱$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی	

لحاظ عوامل درونی در منطقه ضعف قرار گرفته است.

بر اساس نتایج جدول ۲ و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) که برابر با ۲/۲۳ بدست آمده، وضعیت فوتبال استان گلستان از

## ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی فوتبال استان گلستان

عوامل بیرونی	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره	
بازاریابی	O1	جمعیت جوان استان و وجود استعداد های فراوان در فوتبال گلستان	۰/۰۳۰۳	۳/۶۶۰	۰/۱۲۱
	O2	مقبولیت عمومی فوتبال زنان در استان	۰/۰۲۹۹	۲/۱۲۰	۰/۰۵۹
	O3	ساخت مدارس و دانشگاه های فوتبال در آینده به منظور توسعه فوتبال استان	۰/۰۲۹۲	۱/۷۶۰	۰/۰۵۸
	O4	وجود افراد زنده و نخبه در مدیریت ورزش استان	۰/۰۳۰۶	۲/۳۲۰	۰/۰۶۱
	O5	میزان انسجام و همکاری لازم بین سازمان ها و نهادهای ورزشی استان	۰/۰۲۹۷	۲/۱۸۰	۰/۰۵۹
	O6	وضعیت آب و هوای مناسب استان	۰/۰۲۷۵	۳/۲۴۰	۰/۰۸۲
	O7	پیشرفت چند استان از طریق اجرای طرح آسیا ویژن در فوتبال	۰/۰۲۶۹	۲/۸۲۰	۰/۰۸۰
	O8	مشارکت فعال مردم گلستان در رشته های ورزشی مختلف	۰/۰۳۰۵	۳/۳۴۰	۰/۰۹۱
	O9	محبوبیت فوتبال بین اقشار مختلف مردم استان	۰/۰۳۰۶	۳/۵۸۰	۰/۰۹۱
	O10	وجود اماکن طبیعی در استان به منظور استفاده در فوتبال	۰/۰۲۸۲	۲/۸۰۰	۰/۰۸۴
	O11	حضور بانوان در فوتبال استان	۰/۰۲۸۸	۲/۳۰۰	۰/۰۵۷
	O12	وجود طرح آسیا ویژن در فوتبال استان	۰/۰۲۹۱	۱/۹۶۰	۰/۰۵۸
	O13	اشتیاق و حمایت خانواده ها از فرزندان خود در فوتبال	۰/۰۳۰۵	۳/۳۶۰	۰/۰۹۱
توسعه منابع انسانی	T1	تغییر سبک زندگی مردم به سمت عدم فعالیت بدنی و زندگی ماشینی	۰/۰۱۴۷	۳/۳۶۰	۰/۰۲۹
	T2	افزایش قیمت تجهیزات و لوازم مربوط به ورزش فوتبال	۰/۰۱۳۹	۳/۳۴۰	۰/۰۲۷
	T3	تأثیر مسائل سیاسی در فوتبال استان	۰/۰۱۴۲	۳/۱۴۰	۰/۰۲۸
	T4	تأخیر در اجرا و اتمام پروژه های مخصوص فوتبال در استان	۰/۰۱۲۷	۳/۴۶۰	۰/۰۲۵
	T5	دخالت گروه های خارج از حوزه فوتبال، در مسائل مختلف فوتبال استان از جمله تجارت و مسائل اخلاقی	۰/۰۱۲۲	۳/۰۴۰	۰/۰۲۴
	T6	عدم حمایت مدیریت ورزش و جوانان استان از ورزش فوتبال	۰/۰۲۹۸	۱/۹۴۰	۰/۰۲۹
توسعه منابع مالی	T7	تغییر ساختار شهرها و تخریب اماکن روباز مرتبط با فوتبال	۰/۰۱۴۴	۳/۲۶۰	۰/۰۲۸
	T8	بروز مسائل غیر اخلاقی، خشونت و دوپینگ در فوتبال استان	۰/۰۱۱۶	۳/۰۸۰	۰/۰۲۳
	T9	وضعیت بد اقتصادی اکثر خانواده های روستائین استان	۰/۰۲۷۲	۱/۹۲۰	۰/۰۲۷۲

۰/۰۲۸	۱/۸۴۰	۰/۰۲۸۸	استقبال کم تماشاگران از مسابقات فوتبال در استان	T10
۰/۰۲۸	۱/۴۴۰	۰/۰۲۸۸	نبود افراد سرمایه‌گذار در فوتبال استان	T11
۰/۰۲۹	۱/۶۶۰	۰/۰۲۹۵	ناتوانی دولت در پرداخت تسهیلات از جمله وام، زمین، معافیت‌های مالیاتی و... به بخش خصوصی	T12
۰/۰۲۸	۱/۸۲۰	۰/۰۲۸۹	عدم اختصاص بودجه لازم برای پروژه‌های مرتبط با فوتبال در استان	T13
۰/۰۲۹	۱/۷۰۰	۰/۰۲۹۲	نبود سرمایه‌گذاری کلان بخش خصوصی در فوتبال استان	T14
۰/۰۳۶	۳/۳۲۰	۰/۰۱۸۱	تأکید بر نتیجه‌گرایی نزد مسئولان تراز اول فوتبال استان	T15
۰/۰۴۷	۳/۳۰۰	۰/۰۲۳۵	حضور افراد سیاسی در فوتبال استان به منظور جذب اسپانسر	T16
۰/۰۲۶	۱/۶۶۰	۰/۰۲۶۹	تعداد اندک اماکن ورزشی در روستاها و مناطق محروم استان	T17
۰/۰۵۸	۱/۲۶۰	۰/۰۲۹۱	عدم تشویق و ترغیب رسانه‌های استان به ورزش فوتبال	T18
۰/۰۲۶	۱/۷۶۰	۰/۰۲۶۸	وضعیت بد اقتصادی و اجتماعی حاکم بر استان	T19
۰/۰۲۹	۱/۹۶۰	۰/۰۲۹۲	تعداد کم زمین‌های فوتبال استان در مناطق شهرنشین که تقاضا در آن‌ها زیاد است	T20
۰/۰۵۸	۲/۴۰۰	۰/۰۲۹۴	تعداد کم برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی مرتبط با فوتبال استان	T21
۰/۰۵۷	۲/۱۶۰	۰/۰۲۸۹	تعداد اندک روزنامه‌های محلی مرتبط با فوتبال در استان	T22
۰/۰۲۹	۱/۷۴۰	۰/۰۲۹۴	عدم توجه دولت به خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	T23
۰/۰۴۱	۲/۷۰۰	۰/۰۲۰۹	دخالت و موازی کاری اداره ورزش و جوانان استان در فوتبال استان گلستان	T24
۰/۰۶۰	۲/۴۶۰	۰/۰۳۰۲	نگاه و برخورد نامناسب رسانه‌ها با ورزش فوتبال استان گلستان	T25
۰/۰۵۹	۲/۱۶۰	۰/۰۲۹۹	نبود مکان‌هایی برای ساخت چمن مصنوعی برای انجام بازی‌های فوتبال	T26
		$\sum=1/92$		$\sum=1$

ترتیب فوتبال گلستان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت فوتبال استان گلستان به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه

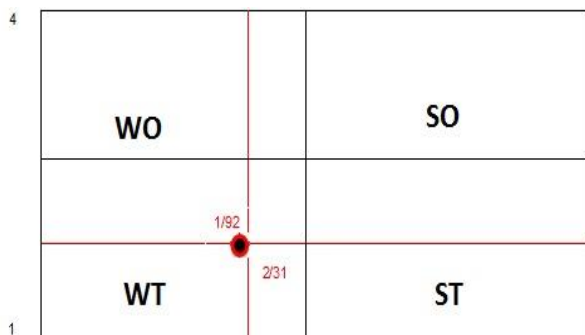
بر اساس نتایج جدول ۳ و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) که برابر با ۱/۹۲ بدست آمده، وضعیت فوتبال استان گلستان از لحاظ عوامل بیرونی در منطقه تهدید قرار گرفته است. در مجموع، نتایج جداول ۱ و ۲ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که فوتبال استان گلستان از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد؛ به این

به نتایج به دست آمده از جداول ۱ و ۲ مشخص شد که موقعیت استراتژیک فوتبال استان گلستان در منطقه WT قرار دارد. لذا باید از استراتژی‌های مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای خود استفاده کند. همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت فوتبال استان گلستان به سایر مناطق ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، استراتژی‌های این مناطق نیز برای توسعه فوتبال استان گلستان قابل استفاده است.

فوتبال استان گلستان در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند (ندری، ۱۳۸۸).

### نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

جدول ۳ ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی فوتبال استان گلستان را نشان می‌دهد. با توجه



شکل ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

استراتژی ST، شش استراتژی WO و دو استراتژی WT برای فوتبال استان تدوین گردید. جدول (۴) این استراتژی‌ها را نشان می‌دهند.

### استراتژی‌های فوتبال استان گلستان

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۲۱ استراتژی شامل هفت استراتژی SO، شش

جدول ۴. استراتژی‌های فوتبال استان گلستان

SO	ST
توسعه فوتبال پایه در استان با استفاده از طرح آسیاویژن S1 S10 S13 O7 O12	مداخله مدیریتی برای کاهش اثر افراد غیر فوتبالی در استان S8 S7 S12 T3 T5 T16 T24
استفاده از مدیران ورزشی نخبه استان در هیئت فوتبال و بدنه مدیریتی S6 S7 S8 S9 S11 S15 S16 O4 O5	تلاش برای کاهش آثار زیان‌بار سیاسی و اجتماعی در فوتبال استان S8 S7 S12 T3 T5 T24 T25

<p>توسعه و ترویج فوتبال در استان گلستان</p> <p>S1 S4 S10 S13 S14 S18 S19 O1 O3 O13</p> <p>بهره‌گیری از فضاهای طبیعی جهت توسعه فوتبال استان</p> <p>S S18 S10 O6 O10 O13</p> <p>ایجاد برنامه‌های تشویقی برای ترغیب خانواده‌ها برای فرستادن فرزندان خود به سوی ورزش فوتبال</p> <p>S10 S13 S18 S19 S1 O12 O O9 O1 O13</p> <p>افزایش مراکز استعدادیابی و مدارس فوتبال در استان به منظور توسعه فوتبال پایه</p> <p>S10 S13 S18 S19 S1 O12 O O9 O1 O13</p> <p>ایجاد انگیزه و روحیه در بازیکنان جوان استان</p> <p>O13 S1 S10 S13 S18 S19 O1 O3</p> <p>توسعه نظام مدیریتی فوتبال استان</p> <p>S6 S7 S8 S11 S12 S15 S16 O4 O5</p> <p>افزایش تعامل بین بخش‌های مختلف ورزش استان</p> <p>S2 S7 S8 S9 S15 S16 O5 O8</p>	<p>ایجاد برنامه‌های مناسب بازاریابی به منظور جذب اسپانسر برای تزریق مالی به فوتبال استان</p> <p>S8 S7 S12 S15 T11 T12 T13 T24</p> <p>کاهش آثار مخرب نتیجه‌گرایی و مسائل غیراخلاقی در فوتبال</p> <p>S5 S8 S19 T8 T15</p> <p>کاهش قیمت لوازم و تجهیزات فوتبال به منظور استفاده تمام اقشار جامعه</p> <p>S14 S1 S19 T2 T9 T19</p> <p>ساخت اماکن و تأسیسات مخصوص فوتبال و مینی فوتبال در مناطق مختلف شهر و خارج از شهر</p> <p>S19 S14 S1 T1 T7 T17 T20</p> <p>تعامل با سازمان صداوسیما استان به منظور بهای بیشتر به ورزش فوتبال گلستان</p> <p>S5 S19 S8 T18 T22 T25 T21</p> <p>توسعه فناوری اطلاعات در ورزش استان</p> <p>S5 S4 T18 T21 T22</p>
<b>WT</b>	<b>WO</b>
<p>کمک به گسترش فوتبال پاک در استان</p> <p>W1 W20 T11</p> <p>افزایش منابع و اعتبارات مالی هیأت فوتبال</p> <p>W2 W14 W27 W28 W29 W34 W35 T6 T5 T4</p> <p>تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و به سازی نیروی انسانی متخصص</p> <p>W23 T18 T25 T21 T22</p> <p>تدوین نظام جامع خصوصی سازی</p> <p>W17 W11 W9 W2 T6 T12 T14</p>	<p>توجه بیشتر به فوتبال بانوان و تدوین برنامه‌های قابل اجرا برای فوتبال بانوان استان</p> <p>W6 W16 O2 O11</p> <p>برگزاری دوره‌های مربیگری و توجیهی فوتبال پایه در استان به منظور افزایش توان فنی و علمی مربیان مدارس فوتبال استان</p> <p>W19 W31 W32 W36 O12 O7</p> <p>ایجاد یک سیستم استعدادیابی به منظور مشارکت حداکثری نونهالان، نوجوانان و جوانان استان در ورزش فوتبال</p> <p>W26 O9 O1 O13</p> <p>توسعه کمی و کیفی زمین‌های فوتبال در استان</p> <p>W1 W20 W22 O10 O6</p> <p>استفاده از مدیران نخبه ورزشی استان به منظور کمک به توسعه فوتبال گلستان</p> <p>W2 W24 W27 W28 W29 W4 O4 O5</p> <p>نهادینه کردن تخصص گرایی و شایسته‌سالاری در ورزش استان</p> <p>W11 W14 W27 W28 O4</p>

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی استراتژی فوتبال استان گلستان براساس تحلیل سوات، و تدوین استراتژی مناسب بود. نتایج پژوهش نشان داد فوتبال استان گلستان بر اساس ماتریس عوامل درونی (جدول ۲) دارای نمره (۲/۳۲) و بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (جدول ۳) دارای نمره (۱/۹۲) می‌باشد. لذا از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از نظر عوامل بیرونی دارای تهدید است. در مجموع، بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه شد، فوتبال استان گلستان در منطقه WT قرار گرفت. تحقیقات مختلف نتایج مشابه با نتایج پژوهش حاضر ارائه کردند. براساس یافته‌های نادری نسب (۱۳۹۰)، موقعیت استراتژیک فوتبال ایران در منطقه WT قرار دارد. بر همین اساس، می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف‌ها بر قوت‌ها و عدم توانایی فوتبال استان گلستان در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی، بهتر است راهبرد تدافعی اتخاذ کند تا وضعیت فوتبال استان از وضعیت کنونی بدتر نشود. در این راستا با توجه به رشد سریع فوتبال در استان‌های دیگر مانند اصفهان، تهران، آذربایجان شرقی و... موقعیت راهبردی فوتبال استان گلستان برای رشد نسبتاً نامناسب است و به برنامه‌ریزی واقع‌گرایانه بر اساس وضعیت موجود نیاز دارد تا از هرگونه شعارگرایی و فعالیت‌های مبتنی بر نظریه‌های شخصی و سلیقه‌ای اجتناب شود. آقایی و همکاران (۱۳۹۰)، بدری آذرین و همکاران (۱۳۸۵)، سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) مندعلی زاده و همکاران (۱۳۹۱) گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) رضوی و

همکاران (۱۳۹۳) در سایر حوزه‌های ورزش کشور ارزیابی مشابهی در زمینه موقعیت استراتژیک با این پژوهش گزارش کرده‌اند. اما نتایج پژوهش حاضر از لحاظ موقعیت استراتژیک با نتایج غفرانی (۱۳۸۹)، حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، خسروی زاده (۱۳۹۰)، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۱)، و گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)، تفاوت داشت که احتمالاً به دلیل تفاوت چشم‌گیر ورزش فوتبال با حوزه‌های مطالعاتی این تحقیقات می‌باشد. به طور کلی نتایج پژوهش نشان داد موقعیت استراتژیک فوتبال گلستان به گونه‌ای است که باید با تغییر وضعیت موجود، از تأثیر بیش از حد تهدیدهای احتمالی بر روی فوتبال استان جلوگیری کند. با این وجود به دلیل نزدیکی موقعیت استراتژیک فوتبال گلستان به سایر موقعیت‌ها، می‌توان بر حسب شرایط موجود از استراتژی‌های ST، WO، و SO نیز استفاده کرد.

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع ۲۷ استراتژی شامل ۹ استراتژی SO، ۸ استراتژی ST، ۶ استراتژی WO و ۴ استراتژی WT برای فوتبال گلستان تدوین شد. در استراتژی‌های SO، مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی نقاط مثبت، مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی استراتژی SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند موارد ضعف خود را شناسایی کنند و در صد رفع آنها برآیند حتی می‌توانند آنها را به موارد قوت تبدیل کنند. علاوه بر این، از نظر



کاستن فعالیت ها و ادغام شدن در سازمان‌های دیگر نیز جزو این دسته از استراتژی‌ها محسوب می‌شوند (آفرینش خاکی و همکاران، ۱۳۸۴). به دلیل این‌که موقعیت استراتژیک فوتبال استان گلستان در منطقه WT قرار گرفت، لذا استراتژی‌های غالب در فوتبال استان، استراتژی‌های بخش WT (تدافعی) می‌باشد که در ادامه به بحث پیرامون آن‌ها پرداخته می‌شود.

**راهبرد تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی:**

امروزه تقریباً تمامی کارشناسان معتقدند ایران از مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون‌گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج متحمل لطمات فراوانی شده است. راه‌حلی که برای رفع این ایرادات ساختاری تجویز می‌شود استقرار ساختار رقابتی، برون‌گرایی و توسعه تعامل با اقتصاد جهانی است. چنین اهدافی با گسترش نقش و جایگاه بخش خصوصی و قرار گرفتن آن به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر در فعالیت بنگاه‌های اقتصادی امکان‌پذیر است. نهادهای ورزش قهرمانی نیز با تشکیلات خصوصی می‌توانند کار آیی دوجندان داشته باشند. به‌طورکلی، مهم‌ترین هدف خصوصی‌سازی در بیشتر حیطه‌ها افزایش کارایی و بهینه‌سازی تخصیص منابع بوده است؛ موضوعی که فوتبال کشور به شدت به آن نیازمند است (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱). متأسفانه در ایران فرهنگ خصوصی‌سازی سازمان‌های ورزشی هنوز به صورت فراگیر به‌وجود نیامده و همچنان مسئولیت اصلی فعالیت سازمان‌های ورزشی بر عهده دولت است.

اعرابی (۱۳۸۵) مدیران سازمان‌ها تلاش می‌کنند برای رسیدن به چنین موقعیتی و کسب توان بکارگیری استراتژی‌های SO، از استراتژی‌های ST، WO و WT استفاده نمایند (آفرینش خاکی و همکاران، ۱۳۸۴). هدف از استراتژی‌های ST، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. بدین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فن آوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگناهایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. از نظر اعرابی (۱۳۸۵) شیوه‌های قانونی مقابله با برخی اقدامات و فعالیت‌های رقبا از این نوع استراتژی‌ها محسوب می‌شود. هدف از استراتژی‌های WO، 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 فن آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد. هدف استراتژی‌های WT، کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند، یا منحل گردد یا در سازمان دیگری ادغام شود. از نظر اعرابی (۱۳۸۵)

بین‌المللی و از گانی همچون احترام<sup>۱</sup> و مخالفت علیه نژادپرستی و از این قبیل کلمات به چشم می‌خورد، اما متأسفانه مسائلی از قبیل نتیجه‌گرایی در فوتبال باعث شده تا بازیکنان، مربیان و مدیران از این شعارها فاصله بگیرند و مسیری اشتباه را برای رسیدن به هدف خود انتخاب کنند که در انتها چیزی جز تباهی نیست. در این زمینه هم تدوین قوانین انضباطی قاطع می‌تواند باعث جلوگیری از بروز این مسائل شود. همچنین نقش رسانه‌ها در امر ترویج فرهنگ فوتبال می‌تواند خیلی پررنگ و محسوس باشد تا از اثرات مخرب نتیجه‌گرایی در فوتبال استان کاسته شود.

**راهبرد افزایش منابع و اعتبارات مالی هیئت فوتبال:** همان‌طور که در قسمت قبل توضیح داده شد، فعالیت‌های مناسب در زمینه بازاریابی و جذب حامیان مالی یکی از بهترین راه‌ها برای افزایش منابع و اعتبارات هیئت فوتبال استان گلستان است. متأسفانه در استان گلستان از نظر کارشناسان، فعالیت‌های مناسبی در زمینه بازاریابی و جذب اسپانسر برای هیئت فوتبال استان انجام نمی‌گیرد؛ بنابراین لازم است که مدیران هیئت فوتبال استان گلستان با تشکیل کمیته‌های بازاریابی به فعالیت‌های مثبت در زمینه بازاریابی و جذب حامیان مالی، منابع و اعتبارات مالی خود را پردازند. در طراحی استراتژی توسعه ورزش بخش کاستلریج بورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱)، توسعه بازاریابی به‌عنوان یک هدف استراتژیک در دستور کار مدیران ورزش این بخش قرار گرفت. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) تقویت نظام تقسیم عادلانه منابع مالی،

استان گلستان نیز مانند اکثر استان‌های کشور با این مشکل روبرو است و نهادهای خصوصی فعالیت محسوسی در ورزش استان انجام نمی‌دهند که این موضوع باعث شده تا بار مالی حاصل از پروژه‌های مختلف ورزشی بر دوش دولت باشد و از طرف دیگر مسائل مالی موجود در کشور نیز باعث شده تا بودجه نسبتاً پایینی به منظور فعالیت‌های ورزشی در اختیار استان گلستان قرار بگیرد که این مقدار به منظور توسعه فوتبال در این منطقه کافی به‌نظر نمی‌رسد. به نظر می‌رسد ورود بخش خصوصی به ورزش فوتبال گلستان و تزریق منابع مالی، می‌تواند این ضعف را تا اندازه زیادی بهبود ببخشد.

**راهبرد تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و بهسازی نیروی انسانی متخصص:** کشورهای توسعه‌نیافته همواره در جستجوی راهبردهای عملی برای رهایی از موانع عدم توسعه و بهره‌مند شدن از مزایا و منافع آن هستند. در این میان آنچه در تمامی راهبردهای مطرح‌شده مورد تأکید قرار گرفته، نقش انسان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین منابع محور توسعه است. عموم صاحب‌نظران توسعه بر این عقیده‌اند که منابع انسانی پایه و اساس تغییر و تحولات است و در واقع، توسعه ملی حول محور «نقش نیروی انسانی» تحقق می‌یابد. فوتبال استان نیز از این موضوع مستثنا نیست و بر این اساس اگر نتواند از دانش، تفکرات و دیدگاه‌های هدفمند انسان‌ها استفاده کند، مسلماً نخواهد توانست به توسعه دست یابد.

**راهبرد کمک به گسترش فوتبال پاک و اخلاقی در استان:** یکی از اهداف اصلی فوتبال، اشاعه و ترویج فرهنگ اخلاق‌مداری و احترام به دیگران است. همان‌طور که در اکثر مسابقات

فیزیکی و انسانی را به‌عنوان یک راهبرد در ورزش قهرمانی ایران مشخص کردند.

## منابع

- افتخاری، عذرا (۱۳۹۳). بررسی موانع توسعه فوتبال بانوان ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
- اونق، مفید؛ غفرانی، محسن؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۸۹). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- آفرینش خاکی، اکبر؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیر احمد، (۱۳۸۴). مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی، مربیان، ورزشکاران و مدیران در مورد چگونگی توسعه ورزش همگانی، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۵، صص: ۲۲-۱.
- بدری آذرین، یعقوب؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد؛ اسدی، حسن، (۱۳۸۶). بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور، نشریه حرکت، شماره ۳۲، صص: ۹۷-۱۱۶.
- جلالی فراهانی، مجید؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد؛ اسدی، حسن، (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب و فیفا برای ارائه الگوی بهینه، نشریه حرکت، شماره ۱۹، صص: ۱۸۳-۱۷۱.
- جلیلیان، غلامرضا؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۴). توصیف وضعیت باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و مقایسه آن با باشگاه‌های لیگ‌های برتر کشورهای چین، مالزی و انگلستان، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۵، صص: ۵۴-۴۱.
- حسینی، شاهو؛ حمیدی، مهرزاد؛ قربانیان رجبی، آسیه؛ سجادی، سید نصرالله، (۱۳۹۲). شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص: ۵۴-۲۹.
- حسینی، گلاله؛ حمیدی، مهرزاد؛ تجاری، فرشاد، (۱۳۸۹). تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص: ۵۴-۳۷.
- خبیری، محمد؛ معماری، ژاله، (۱۳۸۹). تحلیل سوات تکواندو ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، صص: ۳۰-۱۳.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداللهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی کمیته ملی المپیک، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱، صص: ۲۵-۱۱.
- رستمی، هشام، رضوانی‌نژاد، رحیم؛ شفیعی، شهرام؛ (۱۳۹۳). طراحی استراتژی توسعه فوتبال استان گیلان بر اساس تحلیل SWOT، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
- رضوی، سید محمدحسین؛ نیازی، سید محمد؛ برومند دولق، محمدرضا، (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی شهر مشهد با استفاده از دیدگاه علمی، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص: ۶۰-۴۹.
- سیف پناهی شعبانی، جبار؛ گودرزی، محمود؛ حمیدی، مهرزاد؛ خطیبی، امین، (۱۳۹۰). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص: ۷۳-۵۷.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ پارساجو، علی، (۱۳۹۱). تحلیل راهبردی درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان T نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص: ۲۹۶-۲۸۱.
- عبدی، حامد؛ جلالی فراهانی، مجید؛ سجادی، نصرالله، (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی وضعیت داوری فوتبال در ایران و انگلستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص: ۱۳۵-۱۱۹.

ایران و مقایسه وضعیت موجود با لیگ‌های کره جنوبی و ژاپن، نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۲، صص: ۱۳۲-۱۲۱.

➤ محمدی، شهریار؛ اشرف گنجوی، فریده؛ یوسفی، بهرام، (۱۳۹۱). بررسی وضعیت موجود فناوری اطلاعات و تدوین استراتژی‌های آن در فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۴، صص: ۱۷۴-۱۵۵.

➤ مرادی چالشتی، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزیان قهفرخی، سهیلا؛ جعفری، اکرم، (۱۳۹۲). بررسی موانع اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص: ۱۴۷-۱۲۹.

➤ مظفری، سید امیراحمد؛ الهی، علیرضا؛ عباسی، شهامت؛ هنگامه، احدپور؛ رضایی، زین‌العابدین، (۱۳۹۱). راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۳، صص: ۴۸-۳۳.

➤ نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ امیری، مجتبی؛ قره‌خانی، حسن، (۱۳۹۰). بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره ۹، صص: ۲۷-۵.

➤ ندی، حمزه، (۱۳۸۸). طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.

➤ نظری، وحید؛ رضوی، سید محمدحسین؛ حسینی، سید عماد؛ رئیس، مجتبی، (۱۳۹۲). تبیین استراتژی والبال ساحلی ایران، نشریه پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، دوره ۳، شماره ۵، صص: ۹۰-۷۳.

➤ الهی، علیرضا؛ پورآقایی اردکانی، زهرا، (۱۳۸۳). بررسی وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی، نشریه حرکت، شماره ۱۹، صص: ۷۹-۶۳.

➤ الهی، علیرضا؛ سجادی، نصرالله؛ خبیری، محمد؛ ابریشمی، حمید، (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در

➤ غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مقرنسی، مهدی، (۱۳۸۸). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان سیستان و بلوچستان، نشریه حرکت، شماره ۳۹، صص: ۱۳۱-۱۰۷.

➤ غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مقرنسی، مهدی؛ نقیب طباطبائی، سید علی؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم، (۱۳۸۹). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص: ۱۹۰-۱۶۹.

➤ فرد آر، دیوید (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ بیست و هفتم، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

➤ قدمی، مصطفی؛ مشکینی، ابوالفضل؛ پژوهان، موسی؛ پاکدوست، نوشین، (۱۳۹۰). تعیین استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی بر صنعت استخراج نفت با استفاده از روش SWOT، آنالیز IEA و ماتریس QSPM (نمونه مورد مطالعه: شهر دوگنبدان)، نشریه برنامه‌ریزی و آمایش فضا، دوره ۱۵، شماره ۳ (پیاپی ۷۱)، صص: ۵۸-۳۹.

➤ گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ وطن دوست، مریم، (۱۳۸۸). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص: ۱۷۲-۱۴۹.

➤ گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب، (۱۳۸۶). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۴، صص: ۵۴-۳۳.

➤ گودرزی، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ گودرزی، مهدی، (۱۳۹۲). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور، نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، صص: ۱۳۴-۱۱۷.

➤ محمد کاظمی، رضا؛ تندنویس، فریدون؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۷). بررسی عنصر قیمت از عناصر آمیخته بازاریابی ورزشی در لیگ حرفه‌ای فوتبال

- صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص: ۲۰۲-۱۸۹.
- Green, Mick, & Collins, Shane. (2008). Policy, politics and path dependency: Sport development in Australia and Finland. *Sport management review*, 11(3): 225-251.
  - Manzo, Kate, (2012). Development through football in Africa: Neoliberal and postcolonial models, *Geoforum*, 43: 551-560.
  - New Zealand Football Facilities Strategy, (2010-2021). Document.
  - Seatter Graham, (2006). "New Zealand soccer strategic plan", our games your game the world game.
  - Sener, Irge. and Anil Karapolatgil, Ahmet. (2015). Rules of the Game: Strategy in Football Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207: 10 – 19.
  - Skinner, James, Zakus, Dwight H, & Cowell, Jacqui. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport management review*, 11(3): 253-275.
  - Soccer Development Strategy, City of Wagga Wagga of Australia (2012). Document.
  - Sotiridou, Popi, 2013. Sport development planning: The Sunny Golf Club, *journal of sport management review*, 16: 514-523.
  - The FA Football Development Strategy, 2001-2006. Document.
  - The haringey football development plan (2009-2012). Document. [www.haringey.gov.uk](http://www.haringey.gov.uk).



## SWOT Analysis of Golestan Province's Football and Delivering Suitable Strategies

Shahram Shafiee<sup>1\*</sup>, Hesham Rostami<sup>2</sup>, Hossein Mamashloo<sup>3</sup>, Samaneh Deh Panah<sup>4</sup>

Received: Nov 4, 2015

Accepted: Jan 23, 2016

---

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was the strategic analysis of Golestan province's football and formulation of suitable strategies.

**Methodology:** This descriptive-analytical research has been conducted with an applied purpose. The statistical population included all Golestan province's football experts. Through purposive sampling, the sample was selected out of managers, experts of organizations and boards, school and university sport educators, and veteran players, coaches and referees (n=50). The research tool included Rostami et al.'s questionnaire (2014) whose (content) validity was confirmed by experts. The instrument was reported with high reliability ( $\alpha=0.95$ ). To analyze data and find the suitable strategies, the external and internal factors evaluation matrix were used.

**Results:** The good number of football schools in the province, undesirable quality of football fields, plenty of talented people, and the changed life style towards the lack of physical activity and machine life were identified as the most important strength, weakness, opportunity, and threat respectively. Additionally, according to the matrix of internal factors (2.32) and matrix of external factors (1.92), the strategic position of Golestan province's football is the WT strategy.

**Conclusion:** According to the results of SWOT analysis matrix, it is necessary to employ stability strategy or defensive strategy in managing football development in Golestan province. Therefore, the strategies to make comprehensive privatization system, make and implement of comprehensive recruiting system, train and develop specialist, increase financial resources and credit of football board, help to develop football without corruption have been identified and proposed to remove current condition of football in Golestan province.

**Keywords:** SWOT analysis, Golestan's football, Internal factors, External factors, Development strategy.

---

1. Assistant Professor, Department Sports Management, University of Guilan

2. PhD student, University of Guilan

3. MA in Sports Management, University of Guilan

4. MAs in Sports Management, University of Guilan

\*Email: shafieeshahram@gmail.com