

## طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان بلوچستان

کیانوش نوفrstی<sup>۱</sup>، محسن غفرانی<sup>۲</sup>، علی صابری<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۲</sup>استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران

<sup>۳</sup>دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، ایران

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان بود. روش این پژوهش توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش ۴۵۴۵ نفر از رؤسای تربیت بدنی و هیئت‌های فوتبال، کارشناسان، خبرگان و اعضای تیم‌های فوتبال استان بودند و نمونه آماری ۳۵۱ نفر است که با استفاده از جدول مورگان و به طور طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی آن توسط ۵ نفر از استادید صاحب‌نظر مدیریت ورزشی و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.945$ ) تأیید شد. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، آزمون‌های استنباطی (آزمون فریدمن) و تجزیه تحلیل SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که استان سیستان و بلوچستان با جمعیت حدود ۴ میلیون نفری فاقد استراتژی توسعه ورزش قهرمانی فوتبال است؛ و محرز شد که اداره کل ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان سیستان و بلوچستان می‌باشد از استراتژی تهاجمی SO (رشد و ساخت) در مورد ورزش قهرمانی فوتبال استفاده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، توسعه ورزش قهرمانی، SWOT

## ۱- مقدمه

بهطورکلی ورزش در تمام دوران زندگی اهمیت زیادی دارد و موجب می‌شود افراد زمان مناسبی را برای گذراندن اوقات فراغت خود داشته باشند که در تأمین سلامت جسمانی و روحی آنان تأثیر بسیار زیادی دارد. بسیار از آثار نامطلوب محیط اجتماعی، اقتصادی، وضع خانوادگی، و راثت و مانند آن از طریق ورزش کاهش می‌یابد و یا حتی بهطور کامل از بین می‌رود (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۲).

در ایران نیز ورزش از اهمیت خاصی برخوردار است، بهویژه ورزش قهرمانی که دارای اهمیت بیشتری نسبت به ورزش همگانی دارد. بهطورکلی موفقیت بین‌المللی برای ورزشکاران یک کشور، باعث تقویت وجهه و اعتبار آن کشور در سطح جهان است (هیل ویلیام ۱۹۹۷). امروزه در صحنه رقابت‌های حرفه‌ای، فوتبال از ورزش‌های متداول و جذاب است که از درجه پذیرش خاصی برخوردار است و فرآگیری این ورزش آسان بوده بهطوری که می‌توان از آن به عنوان یک ابزار تفریحی سالم بهره گرفت (ابراهیم خسرو، ۱۳۸۵). در دنیا به ورزش قهرمانی فوتبال اهمیت بیشتری نسبت به دیگر رشته‌ها داده می‌شود که به علت جذابیت و پر طرفدار بودن این رشته نسبت به سایر رشته‌های ورزشی است (محمدی، ۱۳۸۴) و با توجه به اینکه ورزش قهرمانی فوتبال جمهوری اسلامی ایران نسبت به کشورهای بزرگی، ایتالیا، روسیه، آلمان، آرژانتین، اسپانیا و دیگر کشورهای صاحب قدرت که از این لحاظ در سطح بالایی قرار دارند، جایگاه مناسبی ندارد که علی‌رغم افزایش رقابت‌ها و تجانس سیستم‌های ورزش قهرمانی فوتبال، استراتژی مطلوب برای موفقیت بین‌المللی، ریشه در پژوهش‌های تحقیقاتی دارد و البته این امر در ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان که نسبت به ورزش قهرمانی فوتبال کشور در سطح پایین‌تری قرار داشته و نیاز به تلاش و پیشرفت بیشتری دارد، نیز صادق است.

فری و استونر (۱۹۹۵) و فرید دیوید (۱۹۹۸) برنامه‌ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می‌کنند که برای کمک به سازمان‌ها طراحی شده تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. هدف از تبیین استراتژی این است که چشم‌اندازی را برای توسعه ارائه داده و این استراتژی الیت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص می‌سازد (تندنویس، ۱۳۸۶). درنتیجه مدیریت استراتژیک را می‌توان بدین گونه تعریف کرد: هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد، پس مراحل مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می‌شود: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها (گرنت، ۲۰۰۳).

بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نیز حاکی از این است که سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردن، در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند. برای نمونه، کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافت. استرالیا نیز از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا، به رتبه‌های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافت (سیف پناهی، ۱۳۹۰). سیف پناهی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان به این نتیجه رسید که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد و اداره کل ورزش جوانان باید برنامه‌های خود را برای برطرف کردن ضعف‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی متمرکز و در مورد تهدیدهای با توجه به اینکه اداره کل کنترل زیادی بر آن‌ها ندارد، باید از دستگاه‌ها و ارگان‌های دیگر کمک گرفت تا بتوان تهدیدهای موجود را کاهش داد. نادری نسب (۱۳۸۹) شمسی در پژوهشی تحت عنوان بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران را بررسی و موقعیت راهبردی فوتبال کشور را تعیین کرد که نتایج حاصل از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدهای فرصت‌های فوتبال جمهوری اسلامی ایران نشان داد که وضعیت موجود فوتبال ایران نامناسب بوده و حاکی از غلبه‌ی ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدهای فرصت‌های است که موقعیت راهبردی WT را برای فوتبال ایران به وجود آورده است.

در پژوهشی نصیر زاده (۱۳۸۶) تحت عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کرمان، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان کرمان را بررسی شد و پس از تجزیه و تحلیل و تشکیل ماتریس ارزیابی هریک از عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان کرمان مشخص شد که اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان در زمینه ورزش قهرمانی در موقعیت SO قرار دارد که می‌بایستی از استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه) استفاده نماید. در تحقیقی تحت عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان گلستان نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی استان گلستان بررسی و پس از تجزیه و تحلیل این و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی ورزش قهرمانی استان، محرز شد که استراتژی تدافعی در مورد ورزش قهرمانی موردنیاز است. مایک وید<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) از جنبه‌هایی متفاوت به برنامه‌های توسعه ورزش در کشورها پرداخته و بیان کرده است که سازمان‌های ورزشی هنگام تدوین برنامه‌های بلندمدت خود نمی‌توانند به برنامه‌ها و سیاست‌های بالادستی خود بی‌توجه باشند و در این خصوص توجه به سیاست‌های کلی دولت‌ها در حوزه‌های وابسته به ورزش نظیر سلامت و گردشگری را بسیار مهم دانسته است. نورتون<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۰) درباره تحول فوتبال استرالیا تحقیق کرده‌اند، اگرچه این تحول از زمان معرفی و تأثیر مهم رسانه‌ها، ورزش حرفه‌ای پیشرفت و شروع رقابت‌های ملی شتاب گرفته است، اما هدف از این تحقیق تحول در استیبل بازی از طریق تجزیه و تحلیل بازی‌های فوتبال سرآمدان این رشته و جمع‌آوری اطلاعات بازیکنان بود که نتایج نشان داد سرعت بازی فوتبال از سال ۱۹۶۱ تا سال ۱۹۹۷ میلادی ۲ برابر شده است. پائول دیمهو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) تحقیقی را تحت عنوان پیشرفت‌های جدید فوتبال هند انجام داد که در این تحقیق مشخص شد در طی دهه ۱۹۹۰ میلادی مدرن سازی فوتبال هند سرعت بسیار بالایی به خود گرفت.

ارتفاع سطح کمی و کیفی سازمان‌ها و توسعه بهسازی آن‌ها در سطح خرد و کلان از موضوعات مهم برنامه ریزان توسعه پایدار می‌باشد. نهادهای ورزشی در کشور بایستی توسط مدیران برنامه‌ریزی شوند تا زمینه توسعه پایدار آن‌ها همواره ایجاد شود و کلیه نهادهای ورزشی در مقام رقابت با سایر نهادها، بایستی بستر حیات و بقاء خود را همواره برنامه‌ریزی کنند (الوانی، ۱۳۷۶). فوتبال جمهوری اسلامی ایران در سطوح استانی از این قاعده مستثنی نیست، لذا برای توسعه پایدار فوتبال کشور بایستی سرانجام برنامه‌ریزی خرد در سطوح استانی رفت.

رونق فوتبال در استان سیستان و بلوچستان گوشیه‌ای از پیشرفت این رشته در کشور می‌باشد، حلقه‌های مسیر ترقی این ورزش در این استان به صورت گسسته و ناقص می‌باشد، بطوریکه بحث استعدادیابی و مراکز و نهادهای حمایت‌کننده، مسیر ترقی ورزشکاران این رشته از سطوح غیرحرفه‌ای تا سطوح بالای مهارتی در برخی موارد مبهم می‌باشد. وضعیت منابع انسانی در گیر در فوتبال از مربی، داور، کارکنان و غیره کامل مشخص نمی‌باشد و ابعاد فوتبال تفریحی، قهرمانی، آموزشی و حرفه‌ای به لحاظ برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و مراکز حمایت‌کننده آن‌ها به‌وضوح روشن نمی‌باشد. بحث حمایت‌کنندگان مالی، امکانات و تجهیزات آن به صورت کمی مشخص نمی‌باشد و همچنین نحوه سیاست‌گذاری متمرکز یا غیرمتمرکز آن بنا به استعداد بومی و محلی نامعلوم است. بررسی استانداردها و نحوه ارزیابی از عملکرد، با تکیه‌بر شاخص‌ها به درستی تعیین نشده، حال با توجه به جایگاه فوتبال استان، پژوهش درزمینه<sup>۴</sup> شناخت وضع موجود و مقایسه آن با وضع مطلوب و بررسی ملاک‌ها و معیارهای بحرانی درزمینه<sup>۵</sup> ترقی بسیار حائز اهمیت است، بنابراین با پژوهش حاضر اطلاعات آماری دقیق و گستره‌ای از وضع موجود به دست خواهد آمد و بالطبع مسیر توسعه پایدار فوتبال استان را مشخص خواهد نمود و شاخص‌های ارزیابی مقطعی و مستمر از روند رشد فوتبال به دست خواهد آمد و استانداردهای ورزش فوتبال استان و همچنین مأموریت نهادهای حمایت‌کننده استانی معلوم خواهد شد.

این پژوهش با تکیه‌بر مطالعات علمی می‌تواند یک نمای جامع از وضع کنونی فوتبال استان در نزد سیاست‌گذاران و برنامه ریزان ورزشی به وجود آورد و با ارائه راهبردهای عملیاتی و اجرای دقیق و صحیح آن از سوی مسئولین بتوان گام‌های اساسی

<sup>1</sup>. edMike We

<sup>2</sup>. Norton

<sup>3</sup>. Paul Dimeo

در مسیر توسعه پایدار این ورزش برداشت، همچنین پیش‌بینی می‌شود، نتایج این تحقیق الگویی مناسب برای پیشرفت و توسعه ورزش قهرمانی فوتبال سایر استان‌های غیر برخوردار باشد.

## ۲-روش شناسی

روش این پژوهش ازنظر هدف کاربردی، ازنظر استراتژی توصیفی و ازنظر گردآوری اطلاعات میدانی و ازنظر شیوه اجرا مطالعه موردی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه اعضای تیم‌ها، مریبان، مدیران و کارشناسان فوتبال استان سیستان و بلوچستان بود که سهم بازیکنان ۴۵۰۰ نفر و سهم مریبان، کارشناسان و مدیران استان ۴۵ نفر و حجم نمونه آماری (۳۵۱ نفر) می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان محاسبه و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. نمونه‌های این تحقیق شامل بازیکنان فوتبال (۳۰۶ نفر) و مریبان، مدیران و کارشناسان فوتبال (۴۵ نفر) بود پس از به دست آوردن حجم نمونه آماری، پرسشنامه محقق ساخته‌ای که با مصاحبه با افراد صاحب‌نظر درزمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و فوتبال بودند در چهار بعد تدوین شد که پایائی آن از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.945$ ) و روایی آن توسط اساتید خبره مدیریت ورزشی (۵ نفر) مشخص شد و درنهایت بین نمونه‌های آماری، پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد. در این تحقیق از طریق کاوش مستندات از طریق شبکه اینترنت و منابع کتابخانه‌ای و مقاله‌های مربوط به مرور موضوع ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان، کشور و جهان پرداخته شد تا عوامل مؤثر بر طراحی و تدوین استراتژی در ورزش قهرمانی فوتبال استان را شناسایی شد و به‌منظور تحلیل کمی اطلاعات و همچنین دستیابی دقیق‌تر به اطلاعات در مورد تأیید چارچوب، با توجه به تحقیقات و مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی پرسشنامه در چهار بخش برای بررسی و شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرست و تهدید با استفاده از طیف پنج ارزشی لیکرت طراحی که در بخش اول پرسشنامه، ۱۱ سؤال مرتبط با نقاط قوت ورزش قهرمانی فوتبال، در بخش دوم پرسشنامه، ۱۷ سؤال مرتبط با نقاط ضعف ورزش قهرمانی فوتبال، در بخش سوم پرسشنامه، ۱۰ سؤال مرتبط با فرست‌های ورزش قهرمانی فوتبال و در بخش چهارم پرسشنامه، ۱۰ سؤال مرتبط با تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال طراحی شد که نمونه‌ها وضعیت هر یک از این سؤال‌ها را با علامت زدن یکی از گزینه‌های ایدئال، خوب، متوسط، ضعیف و غیرقابل قبول تعیین نمودند.

## ۳-نتایج

نتایج توصیفی نشان داد، بیشترین درصد نمونه مربوط به بازیکنان (۸۶/۷ درصد) و کمترین درصد مربوط به روسای هیئت فوتبال (۱/۸) می‌باشد. از تعداد ۳۰ نفر، ازنظر سنی بیشترین درصد مربوط به سنین ۲۶ تا ۳۵ سال (۳۷/۹ درصد) و کمترین درصد مربوط به سنین ۴۶ به بالا (۸ درصد) و تحصیلات بیشترین درصد مربوط به لیسانس (۴۵/۲ درصد) و کمترین درصد مربوط به فوق لیسانس به بالا (۷ درصد) بود. بیشترین ساقه کاری نمونه آماری بین ۶ تا ۱۰ سال (۴۰/۵ درصد) و کمترین درصد مربوط به سوابق ۱۵ سال به بالا (۱۳/۹ درصد) بودند؛ و درنهایت ازنظر جنسیتی بیشترین درصد مربوط به جنسیت مرد (۹۱/۷ درصد) و کمترین درصد مربوط به جنسیت زن (۸/۳ درصد) بودند.

## آمار استنباطی

جدول ۱. معنی‌داری آزمون فریدمن در نقاط قوت ورزش قهرمانی فوتبال

معنی‌داری	درجه آزادی	$\chi^2$	تعداد
۰/۰۰۱	۱۰	۴۳۹/۴۴۵	۳۰۱

**جدول ۲. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن (نقاط قوت ورزش قهرمانی فوتبال)**

نقاط قوت ورزش قهرمانی فوتبال	میانگین رتبه (وزن دهی)
روحیه وحدت قومی مردم استان در زمینه ورزش قهرمانی فوتبال	۷/۴۶
دسترسی همگان به فضاهای اماکن ورزشی فوتبال استان	۵/۵۸
حضور جامعه جوانان و نوجوانان استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۷/۰۸
استعدادهای بالقوه ورزش قهرمانی فوتبال استان	۸/۰۶
حضور گروههای ورزشی فوتبال استان در مسابقات ملی	۴/۵۱
اثرات کمیت دبیران تربیتبدنی استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۰۹
اثرات کیفیت عملکرد دبیران تربیتبدنی استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۳۹
اثرات کمیت منابع انسانی متخصص در ادارات ورزش و جوانان استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۳۳
اثرات برگزاری رده‌های مرتبگری و داوری در استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۶۰
توانمندی تخصصی و فنی مردمان سطح بالای استان به منظور فعالیت در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۹۵
اثرات کیفی مدارس فوتبال استان	۵/۹۵

با توجه به نتایج جدول شماره ۲ میانگین رتبه‌ها مربوط به نقاط قوت ورزش قهرمانی فوتبال استان که توسط نمونه‌ها وزن دهی (نمره ۱۰ الی ۱) شد و به ترتیب اولویت، استعدادهای بالقوه ورزش قهرمانی فوتبال بالاترین رتبه و حضور تیمهای ورزشی فوتبال استان در مسابقات ملی حداقل رتبه را به خود اختصاص داد.

**جدول ۳. معنی‌داری آزمون فریدمن در نقاط ضعف ورزش قهرمانی فوتبال**

معنی‌داری	درجه آزادی	Chi <sup>2</sup>	تعداد
۰/۰۰۱	۱۶	۱۶۵/۱۹۸	۳۰۱

نتایج جدول شماره ۳ مربوط به معنی‌داری آزمون فریدمن در نقاط ضعف ورزش قهرمانی فوتبال استان است و مشاهده می‌شود که سطح معنی‌داری ( $P<0/05$ ) و دارای درجه آزادی ۱۶ و خی دو ۱۶۵/۱۹۸ می‌باشد.

**جدول ۴. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن (نقاط ضعف ورزش قهرمانی فوتبال)**

نقاط ضعف ورزش قهرمانی فوتبال	میانگین رتبه (وزن دهی)
استفاده از مردمان کارشناس، خبره و متخصص در زمینه ورزش فوتبال استان	۱۰/۴۹
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی فوتبال استان	۹/۱۸
توجه مسئولین استان به ورزش قهرمانی فوتبال مدارس	۹/۰۶
توجه مسئولین استان به ورزش قهرمانی فوتبال مناطق روستایی	۸/۲۷
مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۷/۲۴
نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی فوتبال استان	۹/۲۰
فعالیت مراکز استعدادیابی ورزش قهرمانی فوتبال استان	۸/۶۷

سیستم جامع و یکپارچگی اطلاعاتی در مورد ورزش قهرمانی فوتبال استان	۸/۸۰
کمیت فضاهای اختصاصی برای ورزش قهرمانی فوتبال استان	۹/۴۸
کیفیت امکانات و تجهیزات اماکن ورزش قهرمانی فوتبال استان	۹/۵۷
تعامل و هماهنگی بین ادارات استان در برگزاری مسابقات قهرمانی فوتبال	۹/۴۸
وضعیت مالی ورزشکاران نخبه در ورزش قهرمانی فوتبال استان	۸/۸۷
کمیت منابع مالی هیئت فوتبال استان	۸/۶۱
کیفیت کار باشگاههای ورزش قهرمانی فوتبال استان	۹/۶۷
فعالیت هیئت فوتبال استان در سایر شهرستانهای استان	۹/۱۷
برنامه‌های رادیو و تلویزیون استان را در مورد آموزش و ترویج ورزش قهرمانی فوتبال	۸/۵۱
کاربری ورزشی از اماکن و فضاهای ورزشی فوتبال موجود در استان	۹/۷۵

با توجه به جدول شماره ۴ میانگین رتبه‌ها مربوط به نقاط ضعف ورزش قهرمانی فوتبال استان که توسط نمونه‌ها وزن دهی (نمره ۱ الی ۱۰) شد و به ترتیب اولویت، استفاده از مربیان کارشناس، خبره و متخصص در زمینهٔ ورزش فوتبال استان در ورزش قهرمانی فوتبال بالاترین رتبه و مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی استان در ورزش قهرمانی فوتبال حداقل رتبه را به خود اختصاص داد.

جدول ۵. معنی‌داری آزمون فریدمن درز مینه تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال

معنی‌داری	درجه آزادی	Chi <sup>2</sup>	تعداد
۰/۰۰۱	۹	۲۸/۶۴۷	۳۰۱

جدول ۵ مربوط به معنی‌داری آزمون فریدمن درز مینه تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال استان است و مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری ( $P < 0/05$ ) و دارای درجه آزادی ۹ و خی دو ۲۸/۶۴۷ می‌باشد.

جدول ۶. میانگین رتبه‌ها در آزمون فریدمن (تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال)

تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال	میانگین رتبه (وزن دهی)
اثرات افزایش جوانان و نوجوانان بیکار در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۸۲
اثرات افزایش نرخ بیکاری استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۳۹
اثرات افزایش آمار قاچاقچیان مواد مخدر استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۳۹
اثرات افزایش آمار معتادان استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۳۹
اثرات افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان در بخش فوتبال	۵/۸۷
اثرات افزایش هزینه شرکت در مسابقات فوتبال استان	۵/۷۸
اثرات افزایش هزینه‌های استفاده از اماكن ورزشی استان در بخش فوتبال	۵/۶۰
اثرات زندگی ماشینی و غیرفعال مردم استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۳۴
اثرات استفاده غیرورزشی از اماكن ورزشی فوتبال	۵/۳۴
اثرات افزایش هزینه نگهداری از اماكن ورزشی استان در ورزش قهرمانی فوتبال	۵/۰۹

با توجه به جدول شماره ۶ مربوط به تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال استان که توسط نمونه‌ها وزن دهی (نمود ۱۰) شد و به ترتیب اولویت، اثرات افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان بالاترین رتبه و اثرات افزایش هزینه نگهداری از اماکن ورزشی استان حداقل رتبه را به خود اختصاص داد.

مهم‌ترین روش‌های تدوین استراتژی و راهبرد در این تحقیق را می‌توان در چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجاند. مرحله اول که تدوین استراتژی است و شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی است. ماتریس ارزیابی داخلی حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است که این ماتریس قوتها و ضعفهای اساسی سازمان را تعیین می‌کند و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، عوامل خارج از سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی سازمان را تعیین می‌کند. در مرحله دوم که آن را مرحله مقایسه می‌نامند، به انواع راهبردهای ممکن توجه می‌شود و به این منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورداستفاده قرار می‌گیرد عبارت‌اند از: ۱) ماتریس ضعفهای، قوتها، فرصت‌ها و تهدیدها: این ماتریس یکی از ابزار مهمی است که مدیران به کمک آن اطلاعات را مقایسه و می‌توانند با استفاده از آن چهار استراتژی SO, WO, ST, WT را ارائه کنند ۲) ماتریس عوامل داخلی و خارجی: در این بخش مشخص می‌شود که سازمان بایستی از چه نوع استراتژی‌هایی (رشد و ساخت، حفظ و نگهداری، برداشت یا رها کردن) استفاده کند. مرحله سوم که مرحله تصمیم‌گیری است، از روش اولویت‌بندی با استفاده از نظرهای خبرگان استفاده می‌شود. پس از اینکه عوامل درونی (قوتها و ضعفهای) و عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) شناسایی شد، آنگاه عوامل کلیدی توسط خبرگان ورزش قهرمانی فوتبال تمیز داده شد و با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مشخص شد که ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان در قسمت رشد و ساخت قرارگرفته است و می‌بایست از استراتژی‌های تهاجمی یا همان SO جهت توسعه ورزش قهرمانی فوتبال استفاده شود.

جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

فرصت‌ها	وزن	رتبه	رتبه×وزن
دسترسی استان به آب‌های آزاد جهت برقراری مراودات ورزشی در رشته فوتبال با کشورهای حاشیه خلیج فارس	۰.۰۵۱	۲.۵۶	۰.۱۳
وجود جوانان و نوجوانان مستعد و علاقهمند به ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۷	۲.۷۲	۰.۱۵۵
تأکید و نظارت مسئولین عالی استان به ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۲	۲.۴	۰.۱۲۵
علاقهمندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان ورزش فوتبال	۰.۰۴۳	۲.۵۶	۰.۱۱
تعداد رسانه‌های ورزشی	۰.۰۴۴	۲	۰.۰۸۸
اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان در زمینهٔ ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۴۸	۱.۲	۰.۰۵۸
کاهش تصدی دولت و واگذاری امور ورزش قهرمانی فوتبال به بخش خصوصی	۰.۰۴۷	۱.۷۶	۰.۰۸۳
رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی فوتبال استان	۰.۰۵	۱.۶	۰.۰۸
میزان تبدیل فضاهای وسیع و بدون کاربری مشخص در سطح استان به اماکن ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵	۱.۶	۰.۰۸
استفاده از استعدادهای نهفته حاشیه شهرهای استان توسط مربیان استعداد یاب در ورزش فوتبال	۰.۰۵۶	۱.۶	۰.۰۹
تهدیدها	وزن	رتبه	رتبه×وزن
اثرات افزایش جوانان و نوجوانان بیکار که دست به کارهای غیرقانونی پردرآمد می‌زنند	۰.۰۵	۲.۴۸	۰.۱۲۴

۰.۱۴۶	۲.۹۲	۰.۰۵	اثرات افزایش نرخ بیکاری استان را در ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۱۰۵	۲.۲۴	۰.۰۴۷	اثرات افزایش آمار معتادان استان را در بخش ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۱۱	۲.۲۴	۰.۰۴۹	اثرات افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان در بخش فوتبال
۰.۱۱۹	۲.۲۴	۰.۰۵۳	اثرات افزایش هزینه شرکت در مسابقات فوتبال استان
۰.۱۲۷	۲.۴	۰.۰۵۳	اثرات افزایش هزینه‌های استفاده از اماکن ورزشی استان در بخش فوتبال
۰.۱۳۷	۲.۸	۰.۰۴۹	اثرات موقعیت جغرافیایی استان
۰.۱۵۷	۳.۲	۰.۰۴۹	اثرات سیاسی شدن حیطه‌های ورزش استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۱۱۴	۲.۲۴	۰.۰۵۱	اثرات استفاده غیرورزشی از اماکن ورزشی فوتبال
۰.۱۱	۲.۱۶	۰.۰۵۱	اثرات افزایش هزینه نگهداری از اماکن ورزشی استان را در ورزش قهرمانی فوتبال
$\Sigma=2/24$		$\Sigma=1$	

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی صرفنظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید اداره کل ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان سیستان و بلوچستان می‌شود هیچ‌گاه مجموعه نمره‌های نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این مجموعه به کمتر از یک نمی‌رسد میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود اگر این عدد از ۲/۵ بیشتر باشد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. بهبیان دیگر، سازمان در استراتژی‌های خود به شیوه موفقیت‌آمیزی از فرستادهای موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شود به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند و اگر این عدد از ۲/۵ کمتر باشد، بیانگر این است که سازمان در تدوین استراتژی‌های خود نتوانسته از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد کند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردد، احتراز نماید (اقتباس از کتاب مدیریت استراتژیک، فرد آر دیوید) که نتایج حاصله، صفحه بعد در جدول (۸) مشخص شده است.

جدول ۸. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

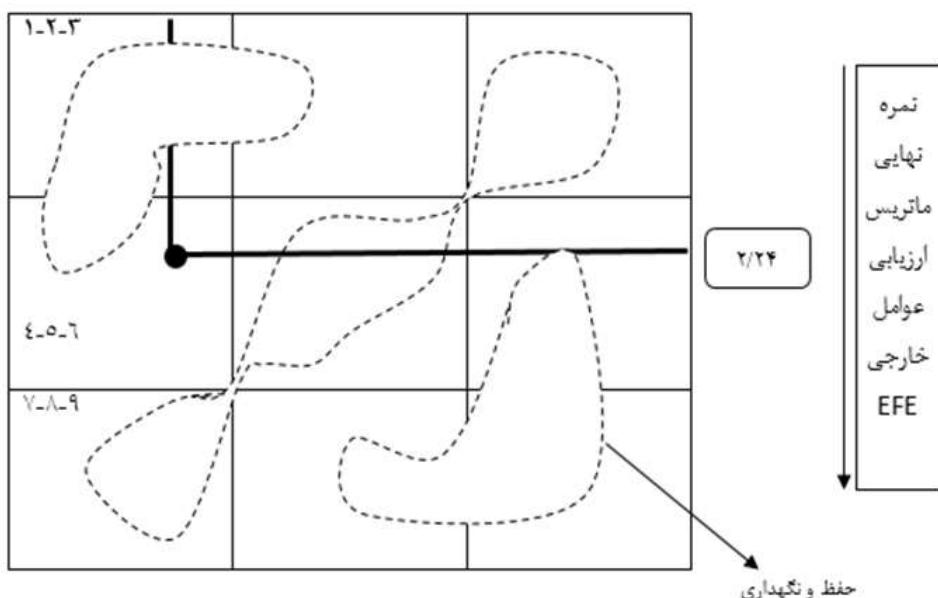
قوت‌ها	وزن	رتبه	رتبه×وزن
روحیه وحدت قومی مردم استان در زمینه ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵	۲.۲۴	۰.۱۱۲
حضور جامعه جوانان و نوجوانان استان در زمینه ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۲	۲.۴	۰.۱۲۵
استعدادهای بالقوه ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۱	۲.۸	۰.۱۴۲
حضور تیم‌های ورزشی فوتبال در مسابقات ملی	۰.۰۴۹	۱.۴۴	۰.۰۷
دسترسی همگان به فضاهای اماکن ورزشی فوتبال	۰.۰۴۸	۲.۲۴	۰.۱۰۷
اثرات کیفیت عملکرد دبیران تربیت‌بدنی استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵	۲.۰۸	۰.۱۰۴
میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی فوتبال کشور	۰.۰۴۹	۱.۶	۰.۰۷۸
اثرات برگزاری کلاس‌های مریبگری و داوری در بخش ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۴۸	۲.۴۸	۰.۱۱۹
توانمندی تخصصی فنی مریبان سطح بالای استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۱	۲.۴۸	۰.۱۲۶
اثرات کیفی مدارس فوتبال استان	۰.۰۵	۲.۰۸	۰.۱۰۴
ضعف‌ها	وزن	رتبه	رتبه×وزن
استفاده از کارشناسان خبره و متخصص در زمینه ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۱	۱.۸۴	۰.۰۹۴
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی فوتبال استان	۰.۰۵	۱.۶	۰.۰۸
توجه مسئولین استان به ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵	۱.۷۶	۰.۰۸۸
مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی استان را در ورزش قهرمانی فوتبال	۰.۰۵۲	۱.۱۲	۰.۰۵۸

۰.۰۸	۱.۶	۰.۰۵	حضور نیروهای متخصص در باشگاه‌های ورزشی فوتبال
۰.۰۸۴	۱.۶۸	۰.۰۵	نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۰۸	۱.۶	۰.۰۵	فعالیت مراکز استعدادیابی ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۰۹۸	۲	۰.۰۴۹	کیفیت امکانات و تجهیزات اماكن ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۰۶۸	۱.۳۶	۰.۰۵	وضعیت مالی ورزشکاران نخبه در ورزش قهرمانی فوتبال
۰.۰۷۶	۱.۵۲	۰.۰۵	فعالیت هیئت فوتبال استان را در سایر شهرستان‌های استان
$\Sigma=1/89$		$\Sigma=1$	

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ورزش قهرمانی فوتبال، حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می-باشد، این ماتریس نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه ایی سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه ماتریس همانند تهیه ماتریس عوامل خارجی عمل نموده که نتایج، صفحه بعد در جدول (۹) مشخص شده است.

نقاط قوت و ضعف ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان مشخص و محرز گردید که بالاترین رتبه در بخش قوت‌ها مربوط به استعدادهای بالقوه ورزش قهرمانی فوتبال و کمترین رتبه مربوط به حضور تیم‌های ورزشی فوتبال در مسابقات ملی و در بخش ضعف‌ها محرز شد که بالاترین رتبه مربوط به کیفیت و امکانات و تجهیزات اماكن ورزشی در ورزش قهرمانی فوتبال استان و کمترین رتبه مربوط به مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی در زمینه ورزش قهرمانی فوتبال می‌باشد که صفحه بعد، در جدول (۹) نشان داده شد.

بعد از تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی مشخص گردید که اداره کل ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان سیستان و بلوچستان به سبب اینکه در ورزش قهرمانی فوتبال، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ناحیه رشد و ساخت را احراز نموده، بایستی از استراتژی‌های رشد و ساخت استفاده نماید که در شکل (۱) مشخص شد.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی

## جدول ۹. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

نقاط ضعف: W	قوت‌ها: S	فرصت‌ها: O
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از کارشناسان خبره و متخصص درزمینه ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در ورزش قهرمانی فوتبال استان</li> <li>• توجه مسئولین استان به ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی استان را در ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• حضور نیروهای متخصص در باشگاه‌های ورزشی فوتبال</li> <li>• نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• فعالیت مراکز استعدادیابی ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• کیفیت امکانات و تجهیزات اماکن ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• وضعیت مالی ورزشکاران نخبه در ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• فعالیت هیئت فوتبال استان را در سایر شهرستان‌های استان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روحیه وحدت قومی مردم استان درزمینه ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• حضور جامعه جوانان و نوجوانان استان درزمینه ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• استعدادهای بالقوه ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• حضور تیم‌های ورزشی فوتبال در مسابقات ملی</li> <li>• دسترسی همگان به فضاهای اماكن ورزشی فوتبال</li> <li>• اثرات کیفیت عملکرد دبیران تربیتبدنی استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی فوتبال کشور</li> <li>• اثرات برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در بخش ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• توانمندی تخصصی فنی مربیان سطح بالای استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• اثرات کیفی مدارس فوتبال استان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دسترسی استان به آبهای آزاد جهت برقراری مراودات ورزشی در رشتہ فوتبال با کشورهای حاشیه خلیج‌فارس</li> <li>• وجود جوانان و نوجوانان مستعد و علاقه‌مند به ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• تأکید و نظارت مسئولین عالی استان به ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• علاقه‌مندی مردم استان به ورزشکاران و قهرمانان ورزش فوتبال</li> <li>• تعدد رسانه‌های ورزشی</li> <li>• اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان درزمینه ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• کاهش تصدی دولت و واگذاری امور ورزش قهرمانی فوتبال به بخش خصوصی</li> <li>• رشد روزافزون فناوری اطلاعات و برنامه‌های</li> </ul>
استراتژی‌های SO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• واگذاری فضاهای وسیع و بدن کاربری توسط دولت به سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به ورزش فوتبال جهت ساخت و تجهیز اماکن ورزشی باکیفیت</li> <li>• تأکید و نظارت مسئولین عالی استان بر فعالیت و عملکرد بهینه مراکز استعدادیابی و هیئت فوتبال استان در کل استان و به کارگیری نیروهای متخصص و نخبه در این زمینه</li> <li>• اجرای برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت اثربخش با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات ورزش قهرمانی فوتبال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• گسترش مسابقات بین‌المللی با کشورهای همسایه و بهخصوص کشورهای حاشیه خلیج‌فارس</li> <li>• استفاده از جوانان مستعد و علاقه‌مند (بهویژه استعدادهای بالقوه حاشیه شهرهای استان)</li> <li>• توسعه باشگاه‌ها مدارس فوتبال زیر نظر متخصصین</li> <li>• افزایش میزان برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری با کمک بخش‌های خصوصی</li> <li>• استفاده از روحیه وحدت قومی مردم و امکانات هیئت فوتبال در تبدیل فضاهای وسیع و بدون کاربری به اماکن ورزشی فوتبال (بهویژه حاشیه شهرهای استان)</li> <li>• افزایش تعداد رسانه‌ها و برنامه‌های</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• جذب حامیان مالی علاقهمند به ورزش و ورزشکاران فوتبال جهت افزایش بنیه مالی ورزشکاران نخبه در بخش ورزش قهرمانی فوتبال</li> </ul>	<p>رایانه‌ای مرتبط با ورزش فوتبال جهت اطلاع‌رسانی، آموزش و افزایش علاقه‌مندی مردم استان به ورزش قهرمانی فوتبال</p> <p>• افزایش تأکید و نظارت مسئولین عالی استان در جهت بهبود کیفیت عملکرد دبیران تربیتبدنی (به‌طور مثال: شایسته‌سالاری) و برگزاری متعدد مسابقات قهرمان فوتبال کشوری در استان</p>	<p>ارتباطات ورزش قهرمانی فوتبال استان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• میزان تبدیل فضاهای وسیع و بدون کاربری مشخص در سطح استان به اماکن ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• استفاده از استعدادهای نهفته حاشیه شهرهای استان توسط مربیان استعدادیابی در ورزش فوتبال</li> </ul>
<p><b>استراتژی‌های WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به بخش سرمایه‌گذاری خصوصی در جهت کاهش تمامی زمینه‌هایی که ورزش قهرمانی فوتبال را مورد تهدید قرار می‌دهند</li> <li>• تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی فوتبال</li> </ul>	<p><b>استراتژی‌های ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده رایگان یا کم‌هزینه از اماکن ورزشی فوتبال جهت کاهش نرخ بیکاری و اعتیاد جوانان و نوجوانان استان</li> <li>• استفاده از روحیه‌ی بالای وحدت قومی مردم استان در جهت کاهش اثرات سوء سیاسی شدن حیطه‌های ورزشی فوتبال استان</li> <li>• افزایش کمیت میزبانی استان جهت برگزاری مسابقات قهرمانی فوتبال کشور در جهت افزایش و حفظ کیفیت استفاده بهینه از اماکن ورزشی فوتبال</li> </ul>	<p><b>تهدیدهای T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اثرات افزایش جوانان و نوجوانان بیکار که دست به کارهای غیرقانونی و پردرآمد می‌زنند</li> <li>• اثرات افزایش نرخ بیکاری استان را در ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• اثرات افزایش آمار معتمدان استان را در بخش ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• اثرات افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان در بخش فوتبال</li> <li>• ثبات افزایش هزینه شرکت در مسابقات فوتبال استان</li> <li>• اثرات افزایش هزینه‌های استفاده از اماکن ورزشی استان در بخش فوتبال</li> <li>• اثرات موقعیت جغرافیایی استان</li> <li>• اثرات سیاسی شدن حیطه‌های ورزش استان در بخش ورزش قهرمانی فوتبال</li> <li>• اثرات استفاده غیرورزشی از اماکن ورزشی فوتبال</li> <li>• اثرات افزایش هزینه نگهداری از اماکن ورزشی استان را در ورزش قهرمانی فوتبال</li> </ul>

#### ۴-بحث و نتیجه‌گیری

یکی از برجسته‌ترین ویژگی کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات بلا منازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است که اصلی‌ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور موربدبخت است و برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به هدف‌های پیش‌بینی شده در آن است. رخدادهای چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید حادث در این سال‌ها از آن‌چنان خصوصیتی برخوردارند که با تکیه صرف بر برنامه‌های متدالو و غیر منعطف نمی‌توان با این رخدادها و نیازها مقابله و همگامی کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر در ایران نظام استعدادیابی مدونی وجود ندارد و نهاد و

مسئول این مهم در ورزش مشخص نیست، تنها معیار استعدادیابی نتایج مسابقات و جشنواره‌های ورزشی است که آن هم به دلیل اندک بودن مسابقات، بهویژه در سطح آموزشگاه‌ها همچنین فقدان معیارهای معین برای انتخاب افراد مستعد و کارشناسان محترم است. از سه دهه قبل، توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به سمت برنامه‌ریزی بلندمدت و بهویژه برنامه‌ریزی استراتژیک جلب شده است، بنابراین همه سازمان‌ها که مهم‌ترین آن در این تحقیق اداره کل ورزش و جوانان و هیئت فوتبال استان سیستان و بلوچستان است، ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبردی یا راهبردی شوند. هدف هر سازمانی حرکت از هر موقعیتی به وضعیت استراتژی‌های SO است و این استراتژی‌ها عمده‌تاً از نوع استراتژی‌های رشد و توسعه هستند. نتایج پژوهش نشان داد در عوامل داخلی (قوتها و ضعفها) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان بالاترین رتبه در بخش قوت‌ها مربوط به استعدادهای بالقوه ورزش قهرمانی فوتبال و کمترین رتبه مربوط به حضور تیم‌های ورزشی فوتبال در مسابقات ملی و در بخش ضعف‌ها بالاترین رتبه مربوط به کیفیت و امکانات و تجهیزات اماکن ورزشی در ورزش قهرمانی فوتبال استان و کمترین رتبه مربوط به مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش‌های خصوصی در زمینه<sup>۰</sup> ورزش قهرمانی فوتبال است و در بخش فرصت‌ها وجود جوانان و نوجوانان مستعد و علاقه‌مند به ورزش قهرمانی فوتبال استان، بالاترین رتبه و اعتبارات ورزشی مرکز مبارزه با مواد مخدر استان در ورزش قهرمانی فوتبال کمترین رتبه را به خود اختصاص داد و در قسمت تهدیدها افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان بالاترین رتبه و افزایش هزینه نگهداری از اماکن ورزشی استان حداقل رتبه را به خود اختصاص داد و محزز شد که هیئت فوتبال استان سیستان و بلوچستان می‌باشد از استراتژی تهاجمی SO (رشد و ساخت) در مورد ورزش قهرمانی فوتبال استفاده نماید.

نتایج تحقیق دیمئو (۲۰۱۳ میلادی)، نصیرزاده (۱۳۸۶ شمسی)، با نتایج این تحقیق همسو بود. تحقیقات بدرو آذین در زمینه<sup>۰</sup> ورزش قهرمانی ژیمناستیک نشان داد (۱۳۸۹)، سیف پناهی با نتایج این تحقیق ناهمسو بود. تحقیقات بدرو آذین در زمینه<sup>۰</sup> ورزش قهرمانی ژیمناستیک نشان داد که مهم‌ترین راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک را ارتقای سطح دانش علمی و فنی مربیان، کنترل و نظارت بر فعالیت مربیان، استعدادیابی نوآموzan به روش علمی و تخصصی، افزایش تأسیسات و سالن‌های مختص ژیمناستیک، تجهیز کامل سالن‌ها به امکانات تخصصی و کمک‌آموزشی ارزیابی کردند که با استراتژی‌های حاضر در این تحقیق همسو می‌باشد. برنامه‌های عملیاتی مانند تقویت بنیه مالی ورزشکاران، افزایش تعداد کارشناسان و مربیان متخصص، علمی کردن فعالیت‌های ورزشی و ایجاد باشگاه‌های ورزشی زیر نظر متخصصین که با برنامه‌های عملیاتی تحقیق حاضر همخوانی دارد. همچنین وجود جوانان و نوجوانان مستعد، وجود اسپانسرها، حمایت دولت، علاقه‌مندی مردم به قهرمانان را از مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت ورزش قهرمانی استان کرمان عنوان کرد که با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد. جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان در منطقه WT قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان ناهمسو است، همچنین استراتژی‌های مناسب برای توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان را، تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی، ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب، افزایش مشارکت بخش خصوصی را بیان کرد که با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر همسو است. در ایران نظام استعدادیابی وجود ندارد در حالی که وجود آن را ضروری می‌داند؛ و همچنین دریافته‌های تحقیق حاضر نیز اشاره شده که از مهم‌ترین ضعف‌های استان سیستان و بلوچستان در زمینه ورزش قهرمانی فوتبال نبود نظام استعدادیابی، کم‌توجهی مسئولین ورزش استان به ورزش مدارس به خصوص فوتبال می‌باشد و با توجه به اهمیت این موضوعات ضروری است که به آن‌ها اهمیت ویژه‌ای داده شود، خسروی زاده در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جایگاه استراتژیک کمیته ملی المپیک ایران در منطقه SO قرار دارد که با جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان همسو می‌باشد و همچنین با استراتژی‌های تدوین شده در تحقیق حاضر همسوئی دارد.

پژوهش‌های خارجی زیادی در زمینه<sup>۰</sup> تدوین استراتژی توسعه ورزش و تربیتبدنی در استرالیا (استراتژی حفظ و نگهداری)، انگلستان (استراتژی رشد توسعه برابر) منطقه برنت بریتانیا (استراتژی رشد توسعه) ایالت میدی (استراتژی توسعه) کانادا (جذب حفظ رهبران و مدیران موثر و تدوین برنامه‌های بلندمدت، کوتاه‌مدت برای جمع‌آوری کمک‌های مالی) مالزی (بهبود

وجهه و افزایش آگاهی عموم از انجمن المپیک، حرکت به سمت سازمانی پویا، خودکفا و مستقل، توسعه منابع مالی، مصرف صحیح و معقول درآمدها از طریق شناخت عملکرد و پاسخگویی، بهبود ساختار سازمانی و عملکرد، حرکت بهسوی اعمال مدیریت تخصصی و حرفه‌ای‌تر، به کارگیری نیروی انسانی شایسته و ایجاد سیستم پیشرفت مداوم، استفاده بیشتر از نیروهای داوطلب، ارتباط بیشتر با فدراسیون‌های ورزشی و ارائه خدمات به آن‌ها، بهبود و ارتقای جایگاه بین‌المللی، روشن ساختن اقدامات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای مؤسسه دولتی، گسترش ورزش جوانان، تربیت و پرورش مربیان) ایالات متحده آمریکا و سوئد (استراتژی توسعه (اجام‌شده است. همچنین در مقایسه تطبیقی کشورهای کانادا، انگلستان، آمریکا، تدوین وضعیت مطلوب کشتی عنوان شده، که استراتژی کشورهای کانادا، انگلستان، آمریکا از نوع، استراتژی رشد است که با تحقیق حاضر همسو است.

در برنامه‌های استراتژیک توسعه ورزش که در کشورهای خارجی انجام‌شده است از جمله استراتژی توسعه ورزش کاستلریج بروو، استراتژی توسعه ورزش‌های کارادون، استراتژی توسعه ورزش منطقه دره وايت هورس، استراتژی توسعه ورزش برنت، استراتژی توسعه منطقه نورفولک، استراتژی توسعه ورزش گویلفورد بورو و استراتژی توسعه ورزش سوئد و کمیته‌های ملی المپیک استرالیا و کانادا کم‌ویش یک چهارچوب کلی در نظر گرفته شده است، بدین‌صورت که ابتدا چشم‌انداز و مأموریت مطلوب تدوین می‌شود. در تحقیق حاضر نیز این رویکرد در نظر گرفته شده است بدین‌صورت که در پایان پژوهش جلسات متعددی با مسئولین و خبرگان ورزش فوتبال استان سیستان و بلوچستان تشکیل و اقدام به تدوین چشم‌انداز و مأموریت، اهداف بلندمدت و سیاست‌های اجرایی شد که به شرح زیر می‌باشد:

#### چشم‌انداز ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

- تبدیل شدن به یکی از ۱۰ استان برتر کشور در ورزش قهرمانی فوتبال
- مأموریت ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان
- ارتقاء و ترویج ورزش قهرمانی فوتبال استان با رعایت اصول اخلاقی

#### اهداف بلندمدت ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

- راه‌یابی به لیگ برتر کشور در افق ۱۰ ساله
- ساختن اماکن ورزشی مناسب و باکیفیت فوتبال در سراسر استان در افق ۲۰ ساله
- راه‌اندازی هیئت فوتبال در تمامی شهرستان‌های استان در افق ۱۰ ساله
- افزایش کمی و کیفی مدارس فوتبال پایه استان در افق ۲۰ ساله.

#### مهمنترین راهبردهای اولویت‌بندی شده ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

- تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی فوتبال
- ایجاد نظام استعدادیابی مناسب با توجه به الگوهای موفق و مناسب
- ایجاد فرهنگ ورزش قهرمانی فوتبال
- افزایش مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری روی بخش ورزش قهرمانی فوتبال
- تقویت بنیه مالی ورزشکاران در بخش ورزش قهرمانی فوتبال
- کاهش هزینه‌های شرکت در مسابقات ورزشی فوتبال
- کاهش هزینه‌های استفاده از اماکن ورزشی فوتبال.

#### سیاست‌های اجرایی ورزش قهرمانی فوتبال استان سیستان و بلوچستان

برگزاری مسابقات فوتبال با کشورهای همسایه علی‌الخصوص کشورهای حاشیه خلیج‌فارس، توسعه ترویج ورزش قهرمانی فوتبال، ایجاد باشگاه‌های ورزشی فوتبال زیر نظر متخصصین، استفاده از معلمان خبره ورزشی به عنوان استعدادیابیان ورزش فوتبال، افزایش سرمایه‌گذاری روی ورزش قهرمانی فوتبال، افزایش کیفیت کار مدارس فوتبال، افزایش اماکن ورزش فوتبال،

ممnoon کردن استفاده غیرورزشی از کلیه اماکن ورزشی فوتبال، حمایت از ورزشکاران نخبه ورزش فوتبال استان، جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در بخش ورزش قهرمانی فوتبال، برگزاری مسابقات ورزشی فوتبال مدارس بهصورت منظم، استفاده از افراد متخصص در باشگاه‌های ورزش قهرمانی فوتبال، برگزاری فستیوال‌های منظم در رده‌های سنی مختلف برای کشف استعدادهای نهفته، ایجاد اماکن ورزشی رایگان در بخش ورزش فوتبال، برگزاری مسابقات ورزشی فوتبال رایگان با کمک بخش خصوصی در سراسر استان، ایجاد هیئت فوتبال و بالا بردن امکانات آن در سراسر استان.

### منابع و مأخذ

1. Alvani, M. (1998). Organization theory, Saffar Nashr publications. (Persian)
2. Badri Azin, y. (2008). Check the status of gymnastics in Iran with the approach developing a comprehensive system of human resource development in gymnastics Country. Sport management journal, 32(32), pp: 25-43. (Persian)
3. Ebrahim, KH. (2005). Check the current situation and identifying indicators in volleyball talent, research in sport science, 2(5), pp: 1-14. (Persian)
4. Farahani, A., Abdavi, F. (2007). Sport facilities and equipment of Championship bases and its role in the development of Championship sports in the country. Sport management journal, 29, PP. 69-83. (Persian)
5. Feyzi, T. (2004). The organization principles. Payamnoor university publication. (Persian)
6. Fred R. David. (1998). How companies defein their mission, long range planning 22, no 3.
7. Fry L.Fred and stoner R.charles, strategic planning for the new and small business, upstart publis hing compang, Inc. 1995.
8. Ghofrani, M. (2010). Design and development of athletic sports development strategy in Golestan Province. Journal of Physiology and Sport Management, 5, pp: 17-23. (Persian)
9. Grant, R.M. (2003). "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 6, pp. 491-527.
10. Hill W. cnarles and jonce RG. (1997). strategic, management\_theory Houghtol Mifflin Company
11. KI Norton, NPcraig, T-s-olds. (2000). The evolution of Australian,football,Jurnal of science and medicine in sport2(4):389-404
12. Lerner, L., Alexander, A. (2004). Strategic planning primer for higher eduation. 4: 45-56.
13. Mike weed. (2001). towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: the case of sport and tourism, leisure studies, 20, 125-141
14. Mohammadi, R. (2006). Report Performance Islamic Republic of Iran Volleyball Federation. Volleyball Federation publication. (Persian)
15. Naderinasab, M., Ehsani, M., khabiri, M., Amiri, M., GHarahkhani, H. (2010). Check the current status the Islamic Republic of Iran's football and finding the position of soccer Strategic. Sport Management Journal, 9, Pp: 5-27. (Persian)
16. Nasirzadeh, A., GHodarzi, M., Farahani, M, Vatandost, M. (2013). Design and development of mass sports development strategy Kerman. Sport Management Journal. 1(1), pp: 149-172. (Persian)
17. SeyfpanahiT j., GHodarzi, M., Hamidi, M., KHatibi, A. (2011). Design and development of athletic sports development strategy in Kurdistan. Sport management journal, 3(8), pp: 57-73. (Persian)
18. Tondnevis, F., GHasemi, M. H. (2006). Compare the views of experts and coaches in the field of gymnastics sports about ways to promote sport gymnastics Country. Olampic Journal, 15(4). Pp: 25-27. (Persian)

## Plan and Codification the Development Strategy for Sports Soccer Championship of Sistan& Baluchistan Province

Kiyanoush Nofersti<sup>1</sup>, Mohsen Ghofrani<sup>2</sup>, Ali saberi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>M.A Student of Sport Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

<sup>2</sup>Perofessor Assistance of Sport Management, University of Sistan & Baluchestan, Iran

<sup>3</sup>PHD student of Sport Management, University of Tehran, Iran

---

### Abstract

This study aims to plan and codification the development strategy for Sports Soccer Championship of Sistan& Baluchistan province. This research method is descriptive - survey. The statistical population was 4545 of the heads of physical education and football staff, specialists, experts and members of the football teams while the sample includes 351 persons who are selected based on Stratified Random sampling method by recruiting of Morgan table. The Collection tools data researcher made questionnaire that its validity by five experts of sports management and its reliability of Cronbach's alpha ( $\alpha=0.945$ ) was approved. Research data was analyzed by using descriptive statistics, inferential tests (Friedman test) and SWOT Analysis. Research findings showed that Sistan-Baluchistan province with a population of nearly 4 million people is lacked of strategy of development of football championship. And, confirmed that the Directorate General of Youth and Sports and the Football Association of Sistan and Baluchestan should an offensive strategy SO (growth and development) on the use football championship.

---

**Keywords:** Strategy, development Sports Soccer, SWOT

---